

Analisis Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Tim melalui Budaya Organisasi

Jumiawati

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pamulang

Co-author: Jumiawati360@gmail.com**Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran budaya organisasi sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja tim. Pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus diterapkan pada satu organisasi, dengan data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumen. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berdampak langsung pada kinerja tim, melainkan melalui transformasi budaya organisasi. Praktik kepemimpinan transformasional seperti komunikasi visi yang inspiratif, stimulasi intelektual, dan perhatian individual terbukti efektif dalam membentuk budaya tim yang berorientasi pada misi, inovatif, dan suportif. Budaya yang telah bertransformasi inilah yang kemudian menjadi mekanisme penggerak langsung yang mendorong peningkatan kinerja tim melalui peningkatan komitmen, kolaborasi, dan adaptabilitas. Simpulan penelitian menegaskan bahwa keefektifan seorang pemimpin transformasional sangat bergantung pada kemampuannya sebagai arsitek budaya. Implikasinya, organisasi perlu memprioritaskan pembangunan budaya yang selaras dengan nilai-nilai transformasional untuk memaksimalkan kinerja tim. Penelitian ini merekomendasikan penelitian lebih lanjut dengan pendekatan kuantitatif untuk menguji generalisasi temuan ini.

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional, Kinerja Tim, Budaya Organisasi, Mediasi, Studi Kualitatif

Abstract

This study aims to analyze the role of organizational culture as a mediating variable in the relationship between transformational leadership and team performance. A qualitative approach with a case study design was employed in a single organization, with data collected through in-depth interviews, observation, and document studies. The findings reveal that transformational leadership does not directly impact team performance but operates through the transformation of organizational culture. The practices of transformational leadership such as communicating an inspirational vision, intellectual stimulation, and individualized consideration proved effective in shaping a team culture that is mission-oriented, innovative, and supportive.

Article history

Received: Januari 2026

Reviewed: Januari 2026

Published: Januari 2026

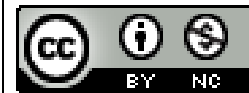
Plagiarism checker no 80

Doi : prefix doi :

[10.8734/musytari.v1i2.365](https://doi.org/10.8734/musytari.v1i2.365)

Copyright : author

Publish by : musytari



This work is licensed under a [creative commons attribution-noncommercial 4.0 international license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

This transformed culture then acts as the direct driving mechanism that enhances team performance by fostering greater commitment, collaboration, and adaptability. The study concludes that the effectiveness of a transformational leader is highly dependent on their ability to act as an architect of culture. The implication is that organizations need to prioritize building a culture aligned with transformational values to maximize team performance. This study recommends further research using a quantitative approach to test the generalizability of these findings.

Keywords: Transformational Leadership, Team Performance, Organizational Culture, Mediation, Qualitative Study

PENDAHULUAN

Dalam era persaingan bisnis yang semakin dinamis dan kompleks, organisasi dituntut untuk terus berinovasi dan meningkatkan kinerjanya agar dapat bertahan dan unggul. Kunci dari peningkatan kinerja organisasi ini seringkali terletak pada unit terkecilnya, yaitu kinerja tim. Tim yang kohesif, motivasi tinggi, dan berorientasi pada hasil menjadi tulang punggung kesuksesan organisasi. Namun, pencapaian kinerja tim yang optimal tidak terjadi dengan sendirinya; ia memerlukan kepemimpinan yang efektif dan lingkungan kerja yang mendukung (Marpaung, 2014).

Di antara berbagai gaya kepemimpinan, kepemimpinan transformasional telah menarik perhatian banyak peneliti dan praktisi karena kemampuannya dalam menginspirasi, memotivasi, dan mendorong bawahan untuk melampaui kepentingan pribadi demi tujuan organisasi. Seorang pemimpin transformasional tidak hanya fokus pada penyelesaian tugas, tetapi juga berperan sebagai agen perubahan yang membangkitkan semangat, menumbuhkan kreativitas, dan memberikan makna pada pekerjaan yang dilakukan oleh anggotanya (Hidayat et al., 2019).

Namun, hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja tim seringkali tidak berjalan dalam ruang hampa. Terdapat faktor mediasi yang berperan penting dalam mentranslasikan nilai-nilai dan visi dari pemimpin menjadi tindakan nyata yang berdampak pada kinerja. Faktor tersebut adalah budaya organisasi. Budaya organisasi, sebagai seperangkat nilai, keyakinan, dan norma yang dianut bersama, menciptakan "iklim" yang menentukan bagaimana sebuah tim beroperasi. Budaya yang kuat, yang mendukung

kolaborasi, pembelajaran, dan adaptasi, diduga dapat memperkuat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja tim (Imron, 2019).

Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara mendalam peran budaya organisasi sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja tim. Dengan memahami mekanisme ini, organisasi dapat tidak hanya memfokuskan diri pada pengembangan pemimpin yang transformasional, tetapi juga secara simultan membangun budaya yang kondusif, sehingga pada akhirnya dapat mendongkrak kinerja tim secara lebih holistik dan berkelanjutan.

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini akan menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Pendekatan ini dipilih untuk mendapatkan pemahaman yang mendalam dan kontekstual mengenai bagaimana kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi kinerja sebuah tim, serta peran budaya organisasi dalam memediasi hubungan tersebut dalam setting organisasi yang nyata. Penelitian kualitatif dinilai tepat karena berusaha mengeksplorasi fenomena sosial yang kompleks dari perspektif partisipan itu sendiri, sehingga makna, proses, dan dinamika yang terjadi di balik angka-angka dapat terungkap.

Lokasi penelitian akan dilakukan pada sebuah organisasi yang dipilih secara *purposive*, dengan pertimbangan bahwa organisasi tersebut memiliki pemimpin yang diidentifikasi baik melalui reputasi maupun penilaian awal menunjukkan karakteristik kepemimpinan transformasional, serta memiliki tim kerja yang kinerjanya dapat diobservasi dan dinilai. Pemilihan lokasi ini bertujuan untuk memastikan bahwa fenomena yang ingin diteliti benar-benar hadir dan dapat diinvestigasi secara mendalam. Partisipan dalam penelitian ini akan mencakup sang pemimpin itu sendiri, anggota tim yang dipimpinnya, dan mungkin atasan langsung atau *stakeholder* lain yang dapat memberikan perspektif tambahan mengenai kinerja tim dan budaya organisasi.

Teknik pengumpulan data utama yang akan digunakan adalah *wawancara mendalam* (in-depth interviews) yang semi-terstruktur. Pedoman wawancara akan disusun untuk mengeksplorasi pengalaman, persepsi, dan penafsiran partisipan mengenai praktik-praktik kepemimpinan transformasional (seperti bagaimana pemimpin memberikan inspirasi, stimulasi intelektual, atau perhatian individu), dinamika dan hasil kinerja tim, serta nilai-nilai dan norma yang hidup dalam budaya organisasi mereka. Selain wawancara, teknik observasi juga akan diterapkan untuk mengamati interaksi antara pemimpin dan anggota tim dalam rapat

atau situasi kerja sehari-hari, serta dokumen-dokumen pendukung seperti vision and mission statement, laporan kinerja tim, atau arsip internal lainnya akan dianalisis sebagai studi dokumen untuk memperkaya dan menguji silang (triangulasi) temuan dari wawancara.

Analisis data akan dilakukan secara interaktif dan terus-menerus selama proses pengumpulan data berlangsung, mengikuti model analisis tematik. Data dari transkrip wawancara, catatan observasi, dan dokumen akan dikoding untuk mengidentifikasi pola, kategori, dan tema-tema kunci yang muncul. Tema-tema tersebut kemudian akan dikelompokkan dan ditelaah hubungannya untuk membangun sebuah narasi yang koheren yang menjawab pertanyaan penelitian. Proses ini akan terus diulang hingga tidak ditemukan tema baru yang signifikan (*thematic saturation*). Untuk memastikan keabsahan dan keandalan data, peneliti akan menerapkan teknik triangulasi sumber data dan metode, serta melakukan *member checking* dengan mengonfirmasikan interpretasi temuan awal kepada beberapa partisipan untuk memastikan akurasi makna yang ditangkap.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan data yang terkumpul dari wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumen, penelitian ini berhasil mengungkap dinamika yang kompleks dan saling terkait antara kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan kinerja tim. Temuan utama penelitian mengonfirmasi bahwa kepemimpinan transformasional tidak berdampak secara langsung dan instan pada peningkatan kinerja tim, melainkan justru diperantarai dan diperkuat oleh proses transformasi budaya organisasi yang diciptakannya.

1) Menemukan Kembali Makna dan Arah: Visi yang Diinternalisasikan

Hasil wawancara menunjukkan bahwa para pemimpin dalam studi ini secara konsisten tidak hanya sekadar menyampaikan target, tetapi aktif membingkai dan mengomunikasikan sebuah visi yang inspiratif dan berorientasi masa depan. Seperti yang diungkapkan oleh satu partisipan, "Beliau (pemimpin) tidak pernah hanya bilang 'kita harus capai target 100%. Tapi selalu dijelaskan *mengapa* target itu penting, dampaknya buat perusahaan dan buat kita sendiri, seolah-olah kita sedang membangun sesuatu yang besar bersama." Observasi dalam rapat tim juga memperlihatkan bagaimana pemimpin menggunakan narasi dan simbol-simbol untuk membuat visi tersebut terasa nyata dan relevan dengan pekerjaan sehari-hari.

Praktik ini berhasil menggeser budaya kerja tim dari yang sebelumnya bersifat transaksional—yang berfokus pada imbalan dan tugas semata menuju budaya yang lebih

bermakna. Anggota tim mulai melihat pekerjaannya bukan sekadar sebagai kewajiban, melainkan sebagai bagian dari sebuah misi yang lebih besar. Internalisasi visi ini memicu komitmen dan kebanggaan kolektif, yang pada akhirnya menjadi pendorong intrinsik bagi kinerja. Dalam konteks ini, budaya organisasi bertransformasi menjadi budaya yang berorientasi pada misi, yang bertindak sebagai mekanisme mediasi yang menghubungkan visi pemimpin dengan motivasi anggota tim.

2) Memberdayakan Melalui Kepercayaan dan Stimulasi Intelektual

Aspek lain dari kepemimpinan transformasional yang menonjol adalah pemberian kepercayaan dan stimulasi intelektual. Pemimpin dalam penelitian ini tidak micromanaging, tetapi justru mendorong anggotanya untuk berpikir kritis dan mengambil inisiatif. Seorang partisipan menyatakan, *"Saya diberi kepercayaan untuk mencoba metode baru, dan ketika gagal, yang didapat bukan omelan, tapi pertanyaan 'apa yang bisa kita pelajari dari sini?'. Rasanya aman untuk mengambil risiko yang terhitung."*

Praktik kepemimpinan seperti ini secara langsung membentuk budaya pembelajaran dan inovasi dalam tim. Kegagalan tidak lagi dilihat sebagai aib yang harus dihindari, tetapi sebagai peluang untuk belajar. Norma lama yang kaku dan berdasarkan hierarki perlahan tergantikan oleh norma kolaborasi dan eksperimen. Budaya baru inilah yang kemudian menjadi mesin penggerak peningkatan kinerja. Tim menjadi lebih lincah, adaptif, dan proaktif dalam memecahkan masalah, sehingga kualitas dan inovasi dalam pekerjaan mereka meningkat signifikan. Hasil ini memperkuat temuan sebelumnya Ramadhani (2020) bahwa stimulasi intelektual membuka ruang bagi tumbuhnya kreativitas. Namun, penelitian ini lebih jauh menunjukkan bahwa dampaknya terhadap kinerja tidak langsung; ia harus melalui proses penciptaan budaya psikologis yang aman (*psychological safety*) dan budaya belajar terlebih dahulu.

3) Kohesi melalui Perhatian Individualized

Temuan menarik lainnya adalah peran kepemimpinan transformasional dalam membangun kohesi sosial tim melalui *individualized consideration*. Pemimpin tidak hanya melihat anggotanya sebagai sumber daya, tetapi sebagai individu utuh dengan kebutuhan dan aspirasinya masing-masing. Perhatian personal ini, seperti yang diungkapkan seorang anggota tim, *"Saat dia ingat nama anak saya dan menanyakan kondisinya saat saya izin, saya merasa dihargai sebagai manusia, bukan sekadar pegawai,"* menciptakan ikatan emosional yang kuat antara pemimpin dengan anggota, dan antar sesama anggota tim.

Dampak dari praktik ini adalah terciptanya budaya kekeluargaan dan saling mendukung. Dalam budaya seperti ini, anggota tim tidak bekerja sendiri-sendiri, tetapi merasa memiliki tanggung jawab kolektif untuk kesuksesan tim. Mereka lebih mudah untuk berbagi informasi, saling membantu ketika ada yang kewalahan, dan bersama-sama menjaga semangat tim. Kohesi sosial yang tinggi ini merupakan elemen budaya yang krusial yang secara langsung mentranslasikan kepemimpinan yang peduli menjadi kinerja tim yang solid dan sinergis. Temuan ini mendukung perspektif bahwa kepemimpinan transformasional bekerja dengan memanfaatkan ikatan sosial Budiwibowo (2016), dan penelitian ini berhasil memetakan bagaimana ikatan sosial tersebut dikristalisasikan menjadi norma dan nilai dalam budaya tim yang pada akhirnya mendorong kinerja kolektif.

4) Budaya Organisasi sebagai Jembatan dan Penguat

Secara keseluruhan, temuan penelitian ini dengan jelas menempatkan budaya organisasi (dalam level tim) sebagai variabel mediasi yang powerful. Kepemimpinan transformasional bertindak sebagai *katalis* yang memicu perubahan budaya, sementara budaya yang telah berubah itulah—dengan norma, nilai, dan praktik barunya—yang secara langsung mendorong dan mempertahankan peningkatan kinerja tim. Prosesnya bukanlah hubungan linier A->B, melainkan sebuah siklus yang saling memperkuat: kepemimpinan membentuk budaya, budaya yang positif memungkinkan kinerja tinggi, dan kesuksesan kinerja selanjutnya memperkuat keyakinan terhadap visi pemimpin serta mengkonsolidasikan budaya tersebut (Rosnani, 2012).

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa keefektifan seorang pemimpin transformasional dalam meningkatkan kinerja tim sangat bergantung pada kemampuannya untuk merencanakan dan membentuk budaya organisasi. Tanpa transformasi budaya, inspirasi dan motivasi dari pemimpin berisiko menjadi retorika semata yang tidak terwujud dalam tindakan operasional dan hasil nyata tim.

KESIMPULAN

Berdasarkan seluruh proses penelitian dan analisis yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja tim bukanlah hubungan yang sederhana dan langsung. Penelitian kualitatif ini berhasil mengungkap bahwa budaya organisasi berperan sebagai variabel mediasi yang krusial dalam mentranslasikan nilai-nilai dan praktik kepemimpinan transformasional menjadi peningkatan kinerja tim yang nyata. Temuan inti penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional yang diwujudkan melalui kemampuan membangun visi yang inspiratif,

memberikan stimulasi intelektual, dan menunjukkan perhatian yang individual—tidak serta-merta mendongkrak kinerja. Sebaliknya, gaya kepemimpinan ini pertama-tama menciptakan sebuah transformasi pada level budaya tim.

Proses transformasi tersebut terlihat dari bergesernya norma dan nilai dalam tim menjadi sebuah budaya yang berorientasi pada misi, inovatif, kolaboratif, dan suportif. Visi pemimpin diinternalisasikan menjadi sebuah makna kolektif yang memicu komitmen. Pemberian kepercayaan dan ruang untuk bereksperimen menciptakan budaya pembelajaran yang membuat tim menjadi lebih adaptif dan proaktif. Sementara itu, perhatian yang tulus dari pemimpin memupuk budaya kekeluargaan dan kohesi sosial yang tinggi, yang mendorong tanggung jawab kolektif. Budaya inilah yang kemudian menjadi mesin penggerak utama peningkatan kinerja tim, yang dimanifestasikan melalui peningkatan inovasi, kecepatan penyelesaian masalah, sinergi, dan semangat juang kolektif.

Oleh karena itu, implikasi praktis yang utama dari penelitian ini adalah bahwa upaya organisasi untuk meningkatkan kinerja tim harus bergerak melampaui sekadar pelatihan keterampilan kepemimpinan transformasional. Organisasi perlu secara sadar dan aktif membentuk dan memelihara budaya yang selaras dengan nilai-nilai transformasional. Seorang pemimpin transformasional akan gagal jika beroperasi dalam budaya organisasi yang kaku, tertutup, dan birokratis. Keberhasilan justru terletak pada kemampuan pemimpin untuk sekaligus menjadi *architect of culture*—seorang arsitek budaya—yang mampu menciptakan lingkungan dimana inspirasi dapat diwujudkan menjadi tindakan, dan motivasi dapat dikristalisasikan menjadi hasil yang berkelanjutan. Dengan demikian, sinergi antara kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi yang kondusif merupakan kunci untuk membangun tim yang unggul dan berkinerja tinggi.

SARAN

Berdasarkan temuan dan kesimpulan yang diperoleh dari penelitian ini, berikut diajukan beberapa saran yang dapat dipertimbangkan bagi berbagai pihak, baik bagi organisasi, para pemimpin, maupun bagi peneliti selanjutnya.

Bagi Organisasi dan Calon Pemimpin

Pertama, bagi organisasi, disarankan untuk tidak hanya berfokus pada pencapaian target kinerja jangka pendek, tetapi untuk secara strategis berinvestasi dalam pengembangan kepemimpinan transformasional. Program pelatihan dan pengembangan kepemimpinan seyogianya dirancang tidak hanya untuk mengajarkan teknik manajemen, tetapi lebih pada

membentuk pola pikir (*mindset*) dan kemampuan untuk menginspirasi, memberdayakan, dan membangun hubungan yang autentik dengan anggota tim. Lebih lanjut, organisasi harus menyadari bahwa menempatkan seorang pemimpin transformasional dalam sebuah lingkungan budaya yang tidak mendukung adalah sebuah pemborosan potensi. Oleh karena itu, saran kedua adalah organisasi perlu secara proaktif membangun dan memperkuat budaya organisasi yang selaras dengan nilai-nilai transformasional. Hal ini dapat diwujudkan melalui penyusunan nilai-nilai inti yang mendukung inovasi, kolaborasi, dan pembelajaran; mendesain sistem reward yang tidak hanya menghargai kesuksesan tetapi juga keberanian untuk belajar dari kegagalan; serta memastikan bahwa komunikasi internal senantiasa mengingatkan setiap anggota pada visi dan misi bersama.

Bagi Pemimpin yang Menjabat

Bagi para pemimpin yang saat ini sedang menjabat, temuan penelitian ini memberikan pesan yang jelas: kesuksesan Anda tidak hanya diukur oleh apa yang Anda capai, tetapi oleh budaya yang Anda tinggalkan dalam tim Anda. Disarankan untuk secara konsisten bertindak sebagai "arsitek budaya" (*architect of culture*). Praktikkan secara nyata komunikasi yang inspiratif dengan menghubungkan tugas sehari-hari dengan visi yang lebih besar. Ciptakan "ruang aman" bagi anggota tim untuk berpendapat, berdebat, dan mencoba hal baru tanpa takut dihukum jika gagal. Yang tak kalah penting, tunjukkan ketulusan dalam memberikan perhatian dan pengakuan kepada setiap individu. Ingatlah bahwa pengaruh Anda terhadap kinerja akan jauh lebih kuat jika diteruskan melalui sebuah budaya tim yang positif dan empowering, bukan melalui instruksi dan kontrol semata.

Bagi Pengembangan Ilmu Pengetahuan dan Peneliti Selanjutnya

Secara akademis, penelitian ini telah membuka ruang untuk beberapa kajian lanjutan. Pertama, mengingat penelitian ini bersifat kualitatif dengan studi kasus pada satu organisasi, sangat disarankan untuk melakukan penelitian serupa dengan pendekatan kuantitatif pada sampel yang lebih luas dan beragam. Hal ini bertujuan untuk menggeneralisasi temuan dan mengukur sejauh mana kekuatan mediasi budaya organisasi dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja tim. Kedua, disarankan untuk mengeksplorasi variabel mediasi atau moderasi lainnya yang mungkin turut berpengaruh, seperti iklim psikologis (*psychological safety*), komitmen organisasional, atau employee engagement, untuk mendapatkan peta yang lebih komprehensif tentang dinamika yang terjadi. Terakhir, penelitian di masa datang dapat mengkaji lebih dalam aspek spesifik

dari budaya organisasi yang paling efektif dalam memediasi hubungan ini, misalnya dengan membandingkan pengaruh budaya inovasi, budaya kolaborasi, dan budaya pembelajaran secara terpisah.

Dengan menerapkan saran-saran tersebut, diharapkan organisasi dapat memanfaatkan potensi kepemimpinan transformasional secara lebih optimal, sementara perkembangan ilmu manajemen dan kepemimpinan dapat terus berkontribusi pada terciptanya tempat kerja yang tidak hanya produktif, tetapi juga manusiawi dan bermakna.

DAFTAR PUSTAKA

- Budiwibowo, Satrijo. "Pengaruh gaya kepemimpinan transaksional, transformasional dan disiplin kerja terhadap kinerja guru (karyawan) di kota Madiun." *Premiere Educandum: Jurnal Pendidikan Dasar dan Pembelajaran* 4.02 (2016).
- Hidayat, Syarif, Abdul Rahman Lubis, and M. S. A. Majid. "Pengaruh gaya kepemimpinan, kerjasama tim dan kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PT. Dunia Barusa Banda Aceh." *Jurnal Perspektif Ekonomi Darussalam* 5.1 (2019): 84-98.
- Imron, Imron. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kerjasama Tim, dan Budaya Organisasi Terhadap Prestasi Kerja dan Dampaknya Kepada Kinerja Pegawai." *JEM Jurnal Ekonomi Dan Manajemen* 5.1 (2019): 64-83.
- Marpaung, Marudut. "Pengaruh kepemimpinan dan Team work Terhadap kinerja karyawan Di koperasi sekjen kemdikbud senayan jakarta." *Jurnal Ilmiah WIDYA* 2.1 (2014): 33-40.
- Ramadhani, Fitri. *Pengaruh Leadership, Managerial Skill Dan Team Work Terhadap Kinerja Front Office Pada Hotel Best Western Papilio Surabaya*. Diss. UNIVERSITAS AIRLANGGA, 2020.
- Rosnani, Titik. "Pengaruh Kepemimpinan Transaksional dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Dosen Universitas Tanjungpura Pontianak." *Jurnal Ekonomi Bisnis dan Kewirausahaan* 3.1 (2012): 1-28.