

BAB I

PENDAHULUAN

Bagian bab pendahuluan ini membahas tentang latar belakang masalah, identifikasi masalah, batasan masalah, rumusan masalah, manfaat penelitian dan sistematika pembahasan penelitian untuk memudahkan pemahaman keseluruhan disertasi ini.

A. Latar Belakang Masalah

Dalam era globalisasi, fenomena kemajuan teknologi tidak dapat dihindari juga melanda perusahaan di Indonesia. Pesatnya perkembangan teknologi saat ini terjadi pada level yang belum pernah ada sebelumnya dan menjadi mekanisme yang mendorong perusahaan untuk melakukan adaptasi namun tidak semua perusahaan di Indonesia dapat melakukannya dengan baik bahkan Indonesia tertinggal dari negara lain.¹

Penelitian untuk memahami masalah ini secara umum sudah banyak dilakukan dalam tingkat nasional maupun internasional namun secara spesifik masih terbatas dan belum banyak dilakukan di ruang lingkup organisasi perusahaan di Indonesia khususnya Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) terutama dalam

¹ <https://finance.detik.com/berita-ekonomi-bisnis/d-4464791/masalah-umkm-di-ri-minim-melek-teknologi-hingga-sulit-akses-modal> Accessed : 12/09/2019.

kaitannya dengan kepemimpinan transformasional yang berlandaskan pemahaman teologis.

Budaya transformasional diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam membangun budaya perusahaan khususnya UMKM di Indonesia. Hal ini penting disebabkan menurut data dari Kementerian Koperasi dan UKM RI bahwa secara jumlah unit, UMKM memiliki pangsa sekitar 99,99% (57,9 juta unit) dari total keseluruhan pelaku usaha di Indonesia (2013), sementara perusahaan besar hanya sebesar 0,01% atau sekitar 5,000 unit saja. Hal ini berarti bahwa jumlah unit UMKM adalah lebih dari 10,000 kali lebih banyak daripada jumlah unit usaha besar. Selain itu, usaha mikro menyerap sekitar 104,6 juta tenaga kerja (88,9%) sedangkan usaha kecil menyerap 5,57 juta tenaga kerja dan usaha menengah menyerap sekitar 3,54 juta tenaga kerja sedangkan usaha besar hanya menyerap sekitar 3,54 juta tenaga kerja. Hal ini berarti secara gabungan maka UMKM menyerap sekitar 97% tenaga kerja nasional sedangkan Usaha Besar hanya menyerap sekitar 3% saja dari total tenaga kerja nasional.²

Kriteria yang diberikan untuk UMKM adalah suatu usaha produktif yang dimiliki perorangan maupun badan usaha dengan kriteria yang telah diatur dalam UU No. 20 Tahun 2008. Kriteria usaha mikro menurut UU No. 20 Tahun 2008 adalah usaha ekonomi produktif yang dimiliki perorangan maupun badan usaha yang memiliki kekayaan bersih maksimal Rp 50 juta, tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha dengan hasil penjualan setiap tahun paling banyak Rp 300 juta. Adapun

² <https://www.ukmindonesia.id/baca-artikel/62> Accessed : 12/03/2019.
https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=2ahUKEwi5yNCZrf_gAhWf7nMBHdSGApQQFjAAegQIChAC&url=https%3A%2F%2Fwww.bi.go.id%2Fid%2Ftentang-bi%2Fuubi%2FDocuments%2FUU20Tahun2008UMKM.pdf&usg=AOvVaw19LC8HiAxurhWX8bbD7nTR

kekayaan bersih usaha kecil berkisar di antara Rp 50 juta – Rp 500 juta, tidak termasuk tanah dan bangunan usaha dengan hasil penjualan setiap tahun paling banyak Rp 2,5 milyar sedangkan usaha menengah memiliki kekayaan bersih berkisar Rp 500 juta – Rp 10 miliar (Pasal 6 ayat 3 UU N0.20/2008), tidak termasuk tanah dan bangunan usaha dengan hasil penjualan setiap tahun berkisar Rp 2,5 milyar – Rp 50 milyar.³⁴

Adapun di dunia internasional, istilah UMKM dikenal dengan istilah *small and medium-sized enterprises* (SMEs) yang mana juga memiliki pola yang sama dimana SMEs merupakan jumlah terbesar dengan pangsa 99% di negara negara yang tergabung dalam Uni Eropa. Walaupun untuk kriteria di Eropa terdapat beberapa perbedaan masalah omset usaha dengan di Indonesia dan juga terdapat kriteria tambahan lainnya seperti jumlah tenaga kerja untuk usaha mikro yang adalah kurang dari 10 orang, usaha kecil yang kurang dari 50 orang dan usaha menengah yang kurang dari 250 orang.⁵

Dengan latar belakang masalah pentingnya UMKM di Indonesia maka sudah selayaknya apabila UMKM juga mendapatkan dukungan yang diperlukan demi kelangsungan usahanya.⁶

³ <https://ahli-akuntansi.blogspot.com/2018/03/maksud-umkm-berdasarkan-undang-undang.html> Accessed : 12/03/2019.

⁴ https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=2ahUKEwi5yNCZrf_gAhWf7nMBHdSGApQQFjAAegQIChAC&url=https%3A%2F%2Fwww.bi.go.id%2Ffid%2Ftentang-bi%2Fuubi%2FDocuments%2FUU20Tahun2008UMKM.pdf&usg=AOvVaw19LC8HiAxurhWX8bbD7nTR Accessed : 12/03/2019

⁵ https://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/sme-definition_en Accessed : 12/03/2019.

⁶ <https://www.maxmanroe.com/vid/bisnis/pengertian-umkm.html> Accessed : 11/03/2019.

Latar belakang pentingnya masalah budaya dapat dilihat dalam penelitian oleh Cabrera dimana di dalam riset yang dilakukannya, Cabrera menemukan bahwa budaya perusahaan adalah salah satu faktor terpenting dalam keberhasilan asimilasi teknologi kedalam organisasi.⁷ Cabrera mengamati bahwa terdapat interdependensi antara teknologi, struktur dan kebudayaan dalam suatu organisasi yang mempengaruhi proses dan behavior. Di dalam hal ini terdapat permasalahan apakah teknologi perlu disesuaikan dengan struktur dan budaya perusahaan yang ada atau sebaliknya justru struktur dan budaya perusahaan yang perlu dibentuk kembali menurut kebutuhan teknologi.

Peneliti lainnya seperti Claver berpendapat bahwa inovasi teknologi memerlukan persiapan teknis dari segi materi, keuangan dan juga sumber daya manusia namun tanpa kejelasan budaya perusahaan maka segi teknis dari inovasi teknologi akan sulit berkembang secara memuaskan.⁸ Claver menjelaskan secara teoritis dan empiris mengenai kondisi penting yang diperlukan untuk menghasilkan budaya perusahaan yang berdasarkan inovasi teknologi. Budaya ini tidak dapat dihasilkan hanya dengan usaha yang sporadis tetapi lebih mungkin tercapai melalui usaha yang berkesinambungan. Sikap inovatif adalah faktor kunci keberhasilan dimana diperlukan sikap menerima tantangan yang terlepas dari kekuatiran gagal yang lebih besar daripada harapan berhasil. Claver mengusulkan suatu budaya perusahaan pada inovasi teknologi dengan *shared behavior* yang didukung oleh

⁷Angel Cabrera, Elizabeth F Cabrera, & Sebastian Barajas (2001). *The key role of organizational culture in a multi-system view of technology-driven change*. *International Journal of Information Management*, 21(3), 245-261. URL: https://e-archivo.uc3m.es/bitstream/handle/10016/7152/key_IJIM_2001_ps.pdf.

Accessed : 11/03/2019.

⁸Enrique Claver, Juan Llopis, Daniel Garcia, & Hipolita Molina (1998). *Organizational culture for innovation and new technological behavior*. *The Journal of High Technology Management Research*, 9(1), 55-68. URI <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/1047831088900053>

Accessed : 13/03/2019.

partisipasi seluruh karyawan perusahaan yang terlibat dengan melakukan shared responsibility. Di dalam hal ini Claver mendefinisikan budaya inovatif perusahaan sebagai suatu cara berpikir dan bertindak yang menciptakan dan mengembangkan sikap yang meningkatkan ide dan perubahan untuk peningkatan efisiensi perusahaan walaupun hal itu dapat memiliki resiko menyebabkan konflik. Perubahan budaya harus dapat diterima sebagai hal yang inheren dan biasa terjadi dalam suatu organisasi. Nilai nilai dalam perusahaan berbasis inovasi teknologi adalah perpaduan beberapa faktor seperti budaya inovatif yang berdasarkan teknologi serta pemimpin yang bertindak sebagai stimulus dalam mentransmisikan dan membagikan keyakinan tersebut sehingga seluruh karyawan memiliki nilai yang seragam. Menurut pengamatan Claver, perusahaan walaupun memiliki jumlah karyawan yang besar juga dapat memiliki budaya inovatif sejauh terdapat kedekatan hubungan diantara para karyawannya.

Selain itu, Chatman menemukan bahwa terdapat dimensi budaya perusahaan yang stabil dan bervariasi dari satu industri ke industri yang lainnya.⁹ Nilai budaya secara spesifik terkait dengan tingkat teknologi industri dan perkembangannya. Salah satu implikasi dari penemuan mereka adalah pemanfaatan budaya perusahaan sebagai keunggulan daya saing yang mungkin lebih daripada sekadar yang selama ini telah diteliti.

Adapun Sarros dalam risetnya pada perusahaan di Australia menyarankan organisasi untuk lebih fleksibel, bersifat wirausaha, adaptif dan inovatif dalam

⁹ Jennifer A. Chatman & Karen A. Jehn (1994). *Assessing the relationship between industry characteristics and organizational culture: how different can you be?*. *Academy of management journal*, 37(3), 522-553. URL <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/256699> Accessed : 13/03/2019.

mengikuti perubahan yang terjadi. Secara khusus Sarros juga mengamati hubungan diantara transformational leadership dan inovasi organisasi.¹⁰

Sementara itu, Bass juga menyatakan bahwa jenis kepemimpinan yang dibutuhkan dalam perubahan budaya adalah jenis kepemimpinan transformasional. Perubahan membutuhkan komitmen dan usaha yang besar untuk mencapai hasil yang baik. Untuk itu dibutuhkan pemimpin yang dapat mengartikulasikan perubahan dan menjadi simbol budaya baru bagi organisasi yang dipimpinnya.¹¹

Selain itu, peneliti lainnya yaitu Chesbrough dalam risetnya juga meneliti hambatan hambatan dalam membentuk model bisnis inovatif. Menurut Chesbrough, teknologi itu sendiri pada hakikatnya tidaklah memiliki sesuatu nilai obyektif. Untuk itu, pemimpin harus memperluas perspektif mereka dalam menemukan model bisnis yang layak agar dapat memperoleh nilai dari teknologi. Teknologi walaupun sederhana namun dilengkapi dengan model bisnis yang baik maka akan lebih bernilai daripada teknologi canggih dengan model yang tidak layak. Chesbrough menyarankan bahwa apabila perusahaan tidak dapat menemukan model bisnis yang sesuai maka dapat terjadi kemungkinan perusahaan yang justru mendapatkan lebih banyak manfaat dari penemuan teknologi tersebut adalah perusahaan lain.¹²

Adapun Beer menyatakan bahwa kompetisi, globalisasi dan perubahan yang berkelanjutan di dalam teknologi dan pasar merupakan alasan prinsip di dalam

¹⁰James C Sarros, Brian K. Cooper, B. K., & Joseph C. Santora (2008). *Building a climate for innovation through transformational leadership and organizational culture. Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(2), 145-158.

URL <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1548051808324100> Accessed : 23/03/2019.

¹¹Bernard M. Bass (1999). *Two decades of research and development in transformational leadership. European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 9–32. URL <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/135943299398410> Accessed : 13/03/2019.

¹²Henry Chesbrough (2010). *Business model innovation: opportunities and barriers. Long range planning*, 43(2), 354-363. URL <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.010> Accessed : 13/03/2019.

transformasi perubahan manajemen sumber daya manusia. Perubahan adalah suatu keniscayaan sehingga pembahasan mengenai perubahan perlu meneliti hal yang menjadi pendorong terjadinya perubahan.¹³

Terkait dengan permasalahan ini, Cabrera juga memberikan rekomendasi bahwa perubahan dalam teknologi memiliki efek yang melebihi bidang teknologi itu sendiri. Suatu teknologi baru dapat menyebabkan terjadinya ketidak seimbangan dalam sub sistem organisasi. Untuk itu maka sub sistem organisasi perlu menyerap disrupsi dan melakukan adaptasi untuk mencapai suatu keseimbangan baru sehingga teknologi baru tersebut akhirnya dapat terasimilasi dengan berhasil. Di dalam hal ini terdapat bahaya bahwa kegagalan suatu organisasi di dalam mencapai keseimbangan baru akan menyebabkan timbulnya rasa frustrasi dan menghabiskan sumber daya yang ada di dalam organisasi tersebut.¹⁴

Sementara itu dapat disebutkan di awal ini bahwa Schein mendefinisikan kebudayaan sebagai suatu kumpulan asumsi dasar (shared solutions) untuk mengatasi masalah universal dari adaptasi keluar (how to survive) dan integrasi di dalam (how to stay together) yang berevolusi dan diwariskan dari satu generasi ke generasi berikutnya.¹⁵

¹³Michael Beer (1997). *The transformation of the human resource function: Resolving the tension between a traditional administrative and a new strategic role. Human Resource Management* (1986-1998), 36(1), 49. URL [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(199721\)36:1%3C49::AID-HRM9%3E3.0.CO;2-W](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(199721)36:1%3C49::AID-HRM9%3E3.0.CO;2-W) Accessed : 13/03/2019.

¹⁴Angel Cabrera, Elizabeth F. Cabrera & Sebastian Barajas (2001). *The key role of organizational culture in a multi-system view of technology-driven change. International Journal of Information Management*, 21(3), 245-261. URL [https://doi.org/10.1016/S0268-4012\(01\)00013-5](https://doi.org/10.1016/S0268-4012(01)00013-5) Accessed : 13/03/2019.

¹⁵ Henry Edgar Schein (2004). *Organizational Culture and Leadership*, 3rd edn, San Francisco, CA: Jossey-Bass. URL : https://books.google.co.id/books?hl=en&lr=&id=DIGhIT34jCUC&oi=fnd&pg=PR9&ots=drZ8oTiGS&sig=UZujCxR1CD98PAV3brDYS4jMr80&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false Accessed : 13/03/2019

Adapun Hofstede berpendapat bahwa terdapat 3 (tiga) faktor utama yang menentukan behavior di dunia kerja yaitu budaya nasional, budaya pekerjaan dan budaya organisasi. Budaya nasional adalah budaya yang berdasarkan nilai yang dipelajari sejak usia dini dalam keluarga dan bersifat tidak mudah berubah. Budaya pekerjaan didapatkan dari masa sekolah dan pelatihan pekerjaan diantara usia dini sampai dewasa. Sedangkan budaya organisasi berdasarkan perbedaan norma yang dipelajari di tempat kerja dan dianggap valid dalam lingkungan organisasi tertentu.¹⁶

Sedangkan Kranzberg menyatakan bahwa teknologi itu sendiri pada hakikatnya tidaklah bernilai baik ataupun buruk namun juga tidaklah netral. Interaksi teknologi dengan ekologi sosial adalah perkembangan teknis yang sering memiliki akibat lingkungan, sosial dan manusia yang jauh melebihi daripada tujuan peralatan teknik dan praktek teknologi itu sendiri.¹⁷

Adapun Bass dan Avolio menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah suatu proses dimana pemimpin melakukan tindakan untuk mencoba meningkatkan kesadaran asosiasi yang dipimpinya akan apa yang benar dan penting, meningkatkan kematangan motivasi dan menggerakkan mereka melampaui self interest untuk kebaikan seluruh group, organisasi atau masyarakat.¹⁸ Pemimpin transformasional menyediakan rasa memiliki tujuan yang melebihi sekedar pertukaran

¹⁶ Geert Hofstede (1980). *Culture's Consequences*, 1st edn, Beverly Hills, Sage. URL https://www.researchgate.net/publication/248393979_Geert_Hofstede_Culture's_Consequences_Comparing_Values_Behaviours_Institutions_and_Organizations_Across_Nations Accessed : 13/03/2019.

¹⁷ Melvin Kranzberg (1986). *Technology and History: "Kranzberg's Laws"*. *Technology and culture*, 27(3), 544-560. URL <https://www.jstor.org/stable/i356080> Accessed : 13/03/2019.

¹⁸ Bernard M. Bass, Bruce J. Avolio, B.J (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Sage Publications. URL: [https://books.google.co.id/books?hl=en&lr=&id=_z3_BOVYK-IC&oi=fnd&pg=PR9&dq=Bass,+B.M.,+Avolio,+B.J.,+\(1994\).+Improving+Organizational+Effectiveness+Through+Transformational+Leadership.+Sage+Publications.&ots=aSvV1cBgMH&sig=7GE-H7AbQyKZqGVF6Y2aGYH3YSo&redir_esc=y#v=onepage&q=Bass%2C%20B.M.%2C%20Avolio%2C%20B.J.%2C%20\(1994\).%20Improving%20Organizational%20Effectiveness%20Through%20Transformational%20Leadership.%20Sage%20Publications.&f=false](https://books.google.co.id/books?hl=en&lr=&id=_z3_BOVYK-IC&oi=fnd&pg=PR9&dq=Bass,+B.M.,+Avolio,+B.J.,+(1994).+Improving+Organizational+Effectiveness+Through+Transformational+Leadership.+Sage+Publications.&ots=aSvV1cBgMH&sig=7GE-H7AbQyKZqGVF6Y2aGYH3YSo&redir_esc=y#v=onepage&q=Bass%2C%20B.M.%2C%20Avolio%2C%20B.J.%2C%20(1994).%20Improving%20Organizational%20Effectiveness%20Through%20Transformational%20Leadership.%20Sage%20Publications.&f=false) Accessed : 12/03/2019.

upah atas usaha yang dilakukan oleh asosiasi yang dipimpinnya. Pemimpin transformasional berusaha untuk mengoptimalkan perkembangan dan tidak hanya hasil pekerjaan. Asosiasi yang berkinerja tinggi akan membentuk organisasi yang juga berkinerja tinggi.

Cabrera juga memberikan referensi dalam peran teknologi yang diharapkan dalam organisasi walaupun faktor teknologi saja mungkin tidak cukup untuk memberdayakan perubahan yang diharapkan. Teknologi dan sejumlah faktor lain mempengaruhi proses integrasi yang efisien dalam jangka panjang dan diharapkan dapat memberikan fasilitasi dalam mengadopsi perkembangan masa depan.¹⁹

Pendapat lain yang juga dapat dikemukakan disini adalah penelitian lain dari Schein yang menyatakan bahwa terdapat hubungan erat antara leadership dan budaya organisasi dalam proses perubahan.²⁰ Schein menemukan bahwa melalui leadership dapat dibentuk budaya perusahaan yang adaptif terhadap perubahan. Inovasi dipandang sebagai hasil dari beberapa determinan seperti transformational leadership dan budaya organisasi. Di dalam hal ini terdapat 2 (dua) pemikiran yang berlawanan mengenai hubungan anantara pemimpin dan kebudayaan. Pemikiran fungsional menekankan bahwa pemimpin adalah arsitek dari perubahan budaya baik melalui tindakan substantif dan visibel maupun melalui peran simbolik. Sementara pemikiran anthropologis mempertanyakan kemampuan pemimpin untuk menciptakan budaya dikarenakan pemimpin juga merupakan bagian dari budaya itu sendiri.

¹⁹ Angel Cabrera, Elizabeth F. Cabrera & Sebastian Barajas (2001). *The key role of organizational culture in a multi-system view of technology-driven change*. *International Journal of Information Management*, 21(3), 245-261. URL [https://doi.org/10.1016/S0268-4012\(01\)00013-5](https://doi.org/10.1016/S0268-4012(01)00013-5) Accessed : 13/03/2019.

²⁰ Henry Edgar Schein (1989). *Organizational culture: what it is and how to change it*. In Evans, P., Doz, Y. And Laurent, A. (eds), *Human Resource Management in International Firms*, London: Macmillan: 56-82. URL https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-1-349-11255-5_4 Accessed : 13/03/2019.

B. Identifikasi Masalah

Penelitian ini melihat budaya transformasional khususnya perusahaan UMKM di Indonesia yang mana menurut Hofstede, budaya di Indonesia memiliki *power distance* yang tinggi sehingga mungkin dapat terjadi beberapa permasalahan di dalam budaya transformasional yang menjadi isu krusial dalam mengembangkan perusahaan UMKM khususnya di Indonesia.²¹

Di dalam penelitian ini dapat diidentifikasi beberapa hal yang mungkin merupakan masalah dalam perusahaan UMKM di Indonesia sebagai berikut :

Masalah pertama adalah masalah teknologi itu sendiri. Perusahaan UMKM di Indonesia menghadapi perubahan teknologi yang sangat cepat terutama dalam hal teknologi informasi. Hal ini merupakan tantangan yang harus dapat diatasi dengan melakukan perubahan jika tidak maka perusahaan UMKM di Indonesia mungkin tidak akan dapat bersaing dan bertahan di era global ini. Teknologi itu sendiri dapat diukur berdasarkan tingkat kecanggihan maupun tingkat kemudahan aplikasinya.

Masalah kedua adalah masalah regulasi yang mendukung perkembangan UMKM di Indonesia. Regulasi yang terlalu banyak dan rumit kemungkinan menghambat perkembangan UMKM di Indonesia namun tentunya juga diperlukan regulasi dalam mengatur pemerataan kesempatan berusaha dan juga memperhatikan keadilan dalam persaingan yang sehat.

Masalah ketiga adalah masalah ketersediaan modal kerja yang diperlukan dimana dalam hal ini perusahaan UMKM secara umum tidak memiliki *working*

²¹ <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/indonesia/> Accessed : 11/03/2019.

capital yang cukup dalam membiayai perkembangan usahanya sehingga diperlukan dukungan yang memadai dari berbagai pihak.

Masalah keempat adalah masalah keahlian dari *human capital* yang terbatas sehingga memerlukan usaha pembelajaran yang bersifat terus menerus dalam rangka mengejar ketinggalan dalam berbagai bidang sesuai dengan bidang yang digeluti oleh masing masing perusahaan UMKM itu sendiri.

Masalah kelima adalah masalah budaya perusahaan. Budaya perusahaan merupakan salah satu masalah terpenting bagi perusahaan UMKM khususnya di Indonesia dan dapat merupakan kekuatan perusahaan UMKM di Indonesia dalam mengejar ketinggalan dari negara lain bila berjalan konsisten dengan strategi perusahaan. Budaya transformasional perusahaan UMKM di Indonesia dalam disertasi ini diteliti dalam beberapa hal seperti :

Pertama dimensi *power distance* menyatakan fakta bahwa semua individu dalam masyarakat tidak *equal*. Hal ini akan menunjukkan sampai sejauh mana anggota masyarakat dalam institusi dan dalam organisasi di Indonesia yang kurang memiliki kekuasaan mengharapkan dan menerima bahwa kekuasaan terdistribusikan secara tidak merata. Indonesia memiliki nilai 78 atau tertinggi dalam dimensi ini yang berarti budaya di Indonesia tergantung kepada hirarki, hak yang tidak merata termasuk distribusi dalam kekayaan, tidak adanya akses kepada pemimpin, pemimpin bersifat *directive*, manajemen diharapkan untuk melakukan pengendalian. Karyawan berharap untuk mendapatkan perintah apa yang harus dikerjakan dan kapan harus dikerjakan. Komunikasi dilakukan tidak secara langsung dan *negative feedback* tersembunyi. Dalam hal ini maka kemungkinan budaya transformasional dapat memiliki peran di dalam membangun budaya perusahaan khususnya UMKM di Indonesia.

Hal kedua yaitu *individualism*. Hal ini menunjukkan tingkat interdependensi suatu masyarakat dalam memelihara anggotanya. Hal ini menggambarkan definisi “saya” dan “kami”. Dalam masyarakat yang individualis, masyarakat diharapkan untuk memperhatikan dirinya sendiri dan keluarga langsung saja sedangkan dalam masyarakat yang kolektivis, masyarakat merasa termasuk kedalam group yang akan memelihara mereka sebagai ganti kesetiaan mereka terhadap group. Indonesia dalam hal ini memiliki nilai 14 yang cukup rendah. Hal ini berarti terdapat kecenderungan kuat dimana individu diharapkan untuk *conform* dengan ideal yang diharapkan oleh masyarakat dan group dimana individu tersebut tergabung. Di dalam hal ini, budaya transformasional juga kemungkinan besar memiliki peran yang dapat berguna apabila diterapkan di Indonesia.

Hal ketiga adalah *masculinity*. Fakta akan hal ini di Indonesia memiliki nilai 46 yang adalah cukup rendah dan lebih rendah apabila dibandingkan dengan negara Asia lainnya seperti Jepang, Cina dan India. Nilai yang tinggi dalam dimensi ini mencerminkan nilai dominan dalam masyarakat yang dipacu oleh persaingan, pencapaian dan keberhasilan dimana keberhasilan ditentukan oleh pemenang terbaik dalam bidangnya yang dimulai sejak masa sekolah dan dilanjutkan kedalam kehidupan di dunia kerja dan dunia usaha. Dalam hal ini masyarakat di Indonesia lebih memiliki nilai dominan yang peduli kepada orang lain dan kualitas kehidupan dimana keberhasilan yang mencolok dipandang sebagai hal yang kurang terpuji. Masyarakat di Indonesia masih memandang penting status dan simbol keberhasilan sebagai gengsi dimana penampilan luar untuk memberikan kesan juga dipandang sebagai penting. Konflik diselesaikan secara konsensus dimana masyarakat menghargai solidaritas dan kualitas kehidupan dalam pekerjaan seperti *free time* dan

fleksibilitas dimana manajer diharapkan bersifat *supportive*. Dalam indikator ini budaya transformasional juga dapat memainkan peranan yang diharapkan dapat membangun budaya UMKM di Indonesia.

Hal keempat adalah *uncertainty avoidance*. Indikator ini menyatakan sejauh mana anggota suatu budaya merasa terancam oleh situasi yang tidak diketahui sehingga menciptakan *beliefs* dan institusi yang mencoba menghindari hal hal tersebut. Indonesia memiliki nilai 48 dalam dimensi ini yang berarti cukup rendah. Hal ini berarti terdapat kecenderungan kuat di Indonesia khususnya di Jawa untuk memisahkan antara *internal self* dengan *external self*. Hal ini juga berarti karyawan cenderung menghindari konflik namun memelihara harmoni dalam relasi dan menampilkan sikap tersenyum walaupun memiliki *negative feedback* dalam hatinya. Kadang kadang komunikasi sebagai resolusi konflik dilakukan melalui pihak ketiga sehingga ketidaknyamanan dihindari dan juga tidak kehilangan muka. Di Indonesia dikenal dengan istilah asal bapak senang demi tetap mendapatkan status sebagai anggota yang baik dan tidak perlu menghadapi ketidakpastian status maupun masalah *reward* secara ekonomi. Berdasarkan fakta ini maka budaya transformasional juga diharapkan dapat memberikan peranan dalam membentuk budaya UMKM di Indonesia.

Hal kelima yaitu *long term orientation*. Indonesia memiliki nilai 62 yang mengindikasikan tingginya nilai pragmatis dalam masyarakat. Masyarakat percaya bahwa nilai kebenaran sangat tergantung pada situasi, konteks dan waktu. Masyarakat di Indonesia memiliki keuletan yang cukup tinggi dan memiliki kecenderungan untuk menabung dan melakukan investasi. Dalam indikator ini budaya transformasional

juga diharapkan dapat berperan untuk membangun budaya khususnya UMKM di Indonesia.

Hal keenam yaitu *indulgence*. Indikator ini menerangkan sejauh mana masyarakat mau mencoba mengendalikan keinginan dan juga impulse berdasarkan cara hidup yang diajarkan sejak masa kecil mereka. Indonesia memiliki nilai 38 atau cukup rendah sehingga dapat dikategorikan sebagai budaya *restraint*. Masalah yang ada pada budaya seperti ini adalah kecenderungan untuk sinis dan juga pesimis. Selain itu juga terdapat anggapan bahwa *leisure time* dibatasi oleh norma sosial dimana *indulgence* dianggap sebagai suatu hal yang kurang baik. Budaya transformasional juga diharapkan dapat berperan di dalam hal ini khususnya dalam membangun budaya perusahaan UMKM di Indonesia.



C. Batasan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah diatas maka penelitian ini dibatasi pada masalah budaya transformasional perusahaan UMKM di Indonesia. Terdapat beberapa identifikasi masalah yang telah dijabarkan diatas dimana dalam penelitian ini permasalahan yang diteliti hanya pada masalah terakhir yaitu masalah budaya transformasional perusahaan UMKM di Indonesia. Hal ini didasari kepada pentingnya masalah budaya sebagai pengikat dari hal lainnya dimana dengan budaya transformasional diharapkan perusahaan UMKM di Indonesia dapat berkembang dengan lebih baik terutama di era globalisasi saat ini.

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan pembatasan masalah yang telah dilakukan diatas maka dirumuskan masalah pokok yang menjadi bahan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimanakah kecenderungan budaya transformasional perusahaan UMKM di Indonesia.
2. Indikator manakah yang paling dominan membentuk budaya transformasional perusahaan UMKM di Indonesia.
3. Latar belakang manakah yang dominan di dalam budaya transformasional perusahaan UMKM di Indonesia.



E. Manfaat Penelitian

Penelitian ini bermaksud untuk melihat sejauh mana proses mekanisme perubahan budaya perusahaan di Indonesia dengan memperkenalkan suatu budaya transformasional khususnya pada perusahaan UMKM di Indonesia yang memiliki kekayaan budaya yang sangat beraneka ragam sehingga perubahan budaya yang transformasional memiliki banyak tantangan tantangan dan masih merupakan sesuatu yang sulit dilakukan.²² Penelitian ini diharapkan dapat berguna baik untuk pemimpin perusahaan maupun karyawan perusahaan UMKM di Indonesia.

Penelitian dilakukan dalam kerangka teologis dimana pemahaman yang jelas atas budaya perusahaan UMKM di Indonesia pada saat ini dan budaya

²² <https://www.indonesia-investments.com/business/working-living/indonesian-business-culture/item411?> Accessed : 12/03/2019.

perusahaan yang dibangun dengan peran kepemimpinan transformasional sebagai suatu konstruk yang berlandaskan pada terang Alkitab sebagai dasar yang kokoh di dalam proses transformasi sehingga perusahaan dapat memiliki *shared values* dalam rangka melakukan perubahan dengan baik. Pemimpin diharapkan dapat memberikan arah dan makna baru tanpa terintimidasi dan kehilangan identitas budaya perusahaannya terutama dalam menghadapi fenomena pesatnya kemajuan teknologi namun dapat mengembangkan perusahaan yang dipimpinnya secara efisien dengan menghindari akibat negatif yang mungkin timbul dari suatu perubahan.

Ketika perusahaan khususnya UMKM di Indonesia tidak dapat mengelola kesempatan dan ancaman yang disebabkan oleh kemajuan teknologi dengan baik dan tidak memiliki budaya transformasional maka dapat terjadi kemampuan perusahaan untuk bertumbuh terhambat bahkan kelangsungan perusahaan dapat terancam oleh persaingan global yang semakin ketat di masa mendatang.

Penelitian ini melihat pentingnya budaya transformasional perusahaan khususnya UMKM bahwa semaju apapun teknologi maka pada akhirnya yang berperan utama adalah faktor budaya perusahaan yang akan menentukan hasil akhir yang berbeda dimana di dalam hal ini budaya transformasional diharapkan dapat memainkan peranan yang penting di dalam proses perubahan yang tidak dapat dihindari tersebut.

F. Sistematika Penelitian

Disertasi ini secara sistematika ditulis dalam 6 (enam) bab.

Bab I merupakan pendahuluan yang berisikan tentang : latar belakang masalah, identifikasi masalah, batasan masalah, rumusan masalah, pentingnya dan tujuan penelitian dan sistematika penulisan.

Bab II berisikan kajian teoritis, kerangka berpikir dan hipotesis penelitian. Kajian teoritis menguraikan ulasan dasar teori para pakar budaya dan juga uraian teologis. Hipotesis penelitian menyatakan *statement* signifikansi yang akan diperoleh dari hasil menggali variabel budaya itu sendiri sebagai metode penelitian yang dilihat berdasarkan indikator indikator yang terdapat dalam variabel tersebut.

Bab III berisikan metodologi penelitian yang menjelaskan tentang tujuan penelitian, tempat dan waktu penelitian, desain dan metode penelitian, populasi, teknik pengambilan sampel, penetapan jumlah sampel, teknik pengumpulan data, pengembangan instrumen.

Bab IV berisikan analisa data hasil penelitian dan interpretasinya menggunakan *software* SPSS.

Bab V berisikan implikasi dan rekomendasi hasil penelitian.

Bab VI berisikan kesimpulan dan saran berdasarkan hasil penelitian.