

## PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP BUDAYA ORGANISASI

**Anik Herminingsih**

Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Mercu Buana Jakarta  
Kandidat Doktor Program Pascasarjana Universitas Airlangga  
([anikherminingsih@yahoo.com](mailto:anikherminingsih@yahoo.com))

### *Abstract*

*Bank Mandiri is the biggest state-owned bank in the total asset that were previously performing poorly. One of management strategies to improve performance is by the implementation of organizational culture. Organizational culture is very important in supporting the performance of banks as financial services companies. Implementation of a comprehensive new work culture conducted in 2005 and the process is still running until today. The study aims to examine the influence of transformational leadership on organizational culture. The research sample are 113 credit managers at Bank Mandiri Region VII (Central Java and Yogyakarta), and the data was analysed using regression equations. The results showed that transformational leadership has positive and significant impact on organizational culture. Inspirational motivation dimensions of transformational leadership has a positive and significant influence on the cultural dimensions of involvement, adaptability, and mission. Individual consideration dimension of transformational leadership has a positive and significant influence on the cultural dimensions of consistency.*

**Keywords:** *inspirational mativation, individual consideration, cultural dimension.*

### **PENDAHULUAN**

Perubahan lingkungan perbankan ke arah liberalisasi menjadikan industri perbankan diwarnai oleh persaingan yang semakin ketat dan mengarah ke globalisasi. Budaya organisasi perbankan dituntut untuk berubah sesuai dengan lingkungan yang stabil dan penuh persaingan. Hasil penelitian Carretta *et al.* (2006) menunjukkan bahwa budaya bank yang berorientasi kekuasaan berpengaruh negatif terhadap nilai saham, sedangkan budaya bank yang berorientasi manusia berpengaruh positif terhadap nilai

saham. Budaya perbankan yang birokratis dan mekanis harus berubah menjadi budaya yang berpusat pada orang dan dan berbasis kerjasama.

Bank Mandiri merupakan hasil merger dari empat bank milik pemerintah, yakni Bank Bumi Daya, Bank Dagang Negara, Bank Ekspor Impor, dan Bank Pembangunan Indonesia, yang memiliki kinerja buruk. Bank Mandiri dengan dukungan dana rekapitulasi dari pemerintah melakukan perbaikan melalui perubahan strategi, implementasi teknologi informasi, serta mengembangkan budaya layanan dan

efisiensi. Pada tahun 2005 dilaksanakan implementasi budaya kerja baru yang lebih komprehensif, dengan lima nilai budaya, yakni kepercayaan (*trust*), integritas (*integrity*), profesionalisme (*professionalism*), orientasi kepada pelanggan (*customer focus*), dan kesempurnaan (*excellence*).

Kepemimpinan memiliki peran sebagai pembangun hubungan dan sebagai pembentuk nilai-nilai dalam organisasi (Daft, 2002:300). Pengaruh kepemimpinan terhadap efektivitas organisasi menurut Yukl (1998:6-7) dapat dilihat sebagai efek kepemimpinan langsung dan tidak langsung. Efek-efek langsung kepemimpinan mengacu kepada keputusan-keputusan dan tindakan-tindakan pemimpin yang mempunyai dampak langsung terhadap kinerja karyawan dalam jangka pendek, sedangkan efek-efek tidak langsung lebih perlahan dirasakan, namun seringkali lebih bertahan lama. Efek jangka panjang tersebut misalnya adalah mengubah budaya organisasi, dengan cara memperkuat nilai-nilai seperti perhatian terhadap kualitas, serta loyalitas terhadap organisasi.

Burn dalam Yukl (1998:297) menyatakan bahwa kepemimpinan bisa dibedakan atas kepemimpinan transformasional dan transaksional. Teori kepemimpinan transformasional dan transaksional dari konsep Burn kemudian dikembangkan oleh Bass yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki empat unsur yakni pengaruh idealisasi, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individu. Kepemimpinan transformasional memiliki efektivitas yang lebih tinggi dibandingkan kepemimpinan transaksional. Para pengikut dari seorang pemimpin transformasional merasakan adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan

rasa hormat terhadap pemimpin, dan mereka termotivasi untuk memiliki kinerja lebih dari apa yang diharapkan terhadap mereka. Bass dalam Yukl (1998 : 297) menyatakan komponen kepemimpinan transformasional terdiri dari karisma (*attributed charisma*), stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), dan perhatian individualisasi (*individualized consideration*). Revisi atas teori kepemimpinan transformasional kemudian menambahkan perilaku transformasional yang disebut dengan memberikan motivasi inspirasional (*inspirational motivation*), yakni seorang pemimpin transformasional mengkomunikasikan sebuah visi yang menarik, dengan menggunakan simbol-simbol untuk memfokuskan usaha-usaha bawahan, dan memodelkan perilaku-perilaku yang sesuai.

Kepemimpinan dalam fungsinya sebagai pembentuk nilai-nilai organisasi, sehingga memiliki peran penting dalam pembentukan budaya organisasi. Menurut Schein (2004:17) budaya organisasi adalah pola asumsi dasar yang dianut bersama oleh sekelompok orang setelah sebelumnya mereka mempelajari dan meyakini kebenaran pola asumsi tersebut sebagai cara untuk menyelesaikan berbagai persoalan yang berkaitan dengan adaptasi eksternal dan integrasi internal, sehingga pola asumsi dasar tersebut perlu diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara untuk berpersepsi, berpikir dan mengungkapkan perasaannya dalam kaitannya dengan persoalan-persoalan organisasi. Budaya organisasi sebagaimana disampaikan oleh Schein (2004:17), berfungsi sebagai pembeda dan merupakan kontrol terhadap perilaku para anggota organisasi. Lyons *et al.* (2007) menyatakan bahwa norma-norma perilaku dan nilai-nilai yang membentuk

budaya organisasi merupakan hal penting dalam organisasi perusahaan di bidang jasa perbankan, karena perilaku itu sendiri merupakan produk perbankan. Para pemimpin menurut Schein (2004:300) menentukan budaya organisasi melalui perhatian, reaksi terhadap situasi kritis, pemodelan peran, alokasi imbalan-imbalan, dan kriteria dalam seleksi dan pemberhentian karyawan. Bass and Avolio (1993) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional akan membentuk budaya organisasi yang menunjang kinerja personal maupun organisasi, yakni budaya organisasi yang tanggap terhadap lingkungan, menghargai karyawan sebagai manusia, mendorong inovasi dan kreativitas serta menyatukan upaya demi kepentingan organisasi di atas kepentingan individu.

Kaitan antara budaya organisasi dengan efektivitas organisasi telah mendapatkan perhatian dari para ahli, dimana mereka masing-masing memiliki pendapat yang berbeda. Budaya organisasi yang kuat menurut O'Reilly (1989) merupakan sistem kontrol yang memberikan ekspektasi mengenai bagaimana seharusnya perilaku para anggota organisasi, sehingga akan menunjang efektivitas organisasi. Kotter and Heskett (1997:57) menyatakan budaya organisasi yang menunjang kinerja adalah budaya yang adaptif. Denison dalam Fey and Denison (2003) menyatakan bahwa budaya organisasi yang mendukung efektivitas organisasi selain harus kuat juga harus adaptif. Budaya organisasi yang menunjang kinerja harus memiliki unsur-unsur adaptabilitas, keterlibatan, konsistensi, dan misi. Organisasi yang berhasil harus mampu membuat keseimbangan dari keempat unsur tersebut. Secara umum sering terjadi *trade-off* antara fokus internal dengan

fokus eksternal, namun perusahaan yang baik akan mampu mengatasinya.

Penelitian-penelitian mengenai kepemimpinan transformasional menurut Jung and Avolio (1999) telah dilaksanakan dengan mengaitkannya dengan konsep-konsep komitmen organisasional, *leader member exchange* (LMX), perilaku ekstra peran, perilaku kepercayaan atau trust behavior dan perilaku positif anak buah lainnya. Temuan empiris menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif dan signifikan dengan komitmen organisasional, perilaku ekstra peran, kepercayaan dan kesamaan nilai-nilai. Kepemimpinan transformasional berdasarkan penelitian-penelitian empiris juga memiliki hubungan positif dan signifikan dengan budaya organisasi yang menunjang kinerja pada level individu maupun organisasi, sebagaimana dikemukakan oleh Giberson (2000), Bass and Avolio (1993), dan Eppard (2004), serta Casida and Pinto-Zipp (2008).

Kebanyakan penelitian-penelitian di Indonesia sampai saat ini menganalisis budaya organisasi dan kepemimpinan sebagai faktor eksogenous dan pengaruhnya terhadap kinerja organisasi maupun kinerja karyawan, sebagaimana dilaksanakan oleh Mansyur (2009), Doloksaribu (2000), Koesmono (2005) dan Natsir (2004). Berdasarkan hasil studi empiris dimana kepemimpinan transformasional memiliki korelasi yang signifikan terhadap budaya organisasi yang efektif sebagaimana dikemukakan oleh Cassida and Pinto-Zipp (2008) dan juga oleh Eppard (2004), maka perlu dikaji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap budaya organisasi dalam konteks Indonesia. Bank Mandiri Wilayah VII merupakan satu sari sepuluh wilayah kerja Bank

Mandiri, yang memiliki kinerja paling baik. Sebagaimana dikemukakan oleh Denison (2005), budaya organisasi harus mampu mengakomodasi kekuatan koordinasi internal dan mampu beradaptasi dengan lingkungan agar mampu berkinerja unggul. Berdasarkan uraian tersebut maka diduga bahwa budaya organisasi Bank Mandiri Wilayah VII adalah budaya yang baik, dicerminkan oleh keterlibatan, adaptabilitas, konsistensi dan misi. Penelitian kemudian mengkaji apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi di Bank Mandiri Wilayah VII, dan apakah dimensi-dimensi kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap dimensi-dimensi budaya organisasi.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **Kepemimpinan Transformasional**

Kepemimpinan, melalui pengaruh personal dan perilakunya membuat perbedaan dalam kegiatan organisasi dan hasil kegiatan tersebut. Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja organisasi karena kepemimpinan memegang peranan yang paling penting dalam memobilisasi perubahan dalam organisasi. Sebagaimana Bratton et al (2005:10) menyatakan bahwa kajian tentang kepemimpinan pasti dikaitkan dengan kinerja organisasi. Daft (2002:300) menjelaskan peran kepemimpinan sebagai pembangun hubungan dan kepemimpinan sebagai pembentuk nilai-nilai dalam organisasi. Kepemimpinan sebagai pembangun hubungan berperan dalam memotivasi dan pemberdayaan, komunikasi, penggunaan pengaruh dan kekuasaan, kepemimpinan tim, dan mengembangkan kepemimpinan dalam keberagaman. Kepemimpinan sebagai

pembentuk nilai-nilai dalam organisasi, melalui visi dan menentukan arah strategik, pembentuk budaya dan nilai-nilai, mendisain dan memimpin organisasi pembelajar dan memimpin perubahan

Kepemimpinan transformasional menurut Yukl (1998:296) menunjuk kepada proses membangun komitmen terhadap sasaran organisasi dan memberi kepercayaan kepada para pengikut untuk mencapai sasaran-sasaran tersebut. Studi terdahulu selalu melaporkan bahwa kepemimpinan transformasional lebih efektif, produktif, inovatif, dan memuaskan untuk pengikut kedua belah pihak bekerja menuju organisasi yang baik didorong oleh visi dan nilai-nilai serta rasa saling percaya dan menghormati (Avolio dan Bass, 1991; Fairholm, 1991). Ini berarti bahwa pemimpin transformasional percaya dalam berbagi kekuasaan formal dan lebih sering praktek penggunaan kekuatan pribadi. Lima perilaku kepemimpinan transformasional yang mendorong dan berdampak positif terhadap kinerja anak buah adalah pengaruh idealisasi atribusi karismatik dan perilaku, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individu.

Pengaruh idealisasi atribusi karismatik dan perilaku artinya para pemimpin transformasional memancarkan rasa percaya diri dan kompetensi. Mereka memiliki, atau setidaknya berdasarkan anggapan (atribusi) anak buahnya, misi, tujuan, dan nilai-nilai yang jelas dan mereka juga berperilaku dengan cara yang konsisten dengan tujuan dan nilai-nilai tersebut. Mereka menunjukkan komitmen mereka untuk mencapai tujuan penting bagi kelompok atau organisasi dan mereka harus menunjukkan bahwa mereka bersedia

melakukan pengorbanan pribadi untuk mencapai tujuan tersebut. Para pemimpin harus melakukan sendiri sebagai seseorang dengan siapa pengikut mereka akan bangga menjadi terkait. Motivasi inspirasional, yakni para pemimpin harus mengembangkan dan mengartikulasikan sebuah visi yang jelas dan menarik di masa depan. Pemimpin harus menghasilkan antusiasme untuk visi dan optimisme bahwa hal itu dapat dicapai. Stimulasi intelektual merupakan perilaku para pemimpin transformasional dimana merena merangsang intelektualitas anak buahnya, dengan cara mempertanyakan asumsi dan status quo. Para pemimpin mencari solusi yang inovatif dan kreatif untuk masalah lama dan mendorong anak buah untuk melakukan hal yang sama, sehingga mampu menciptakan gairah untuk menemukan perspektif baru dan cara-cara baru dalam melakukan sesuatu. Pertimbangan individu, yakni para pemimpin transformasional menjadikan karakteristik khusus para pengikutnya atau anak buahnya sebagai bahan pertimbangan. Para pemimpin transformasional berhubungan dengan orang lain sebagai individu dengan kebutuhan, kemampuan, dan aspirasi yang unik. Para pemimpin harus bertindak sebagai pelatih, penasihat dan guru bagi pengikut atau anak buah mereka.

### **Budaya Organisasi**

Brown (1998:8) menyatakan terdapat banyak definisi yang berbeda tentang budaya organisasi. Konsep budaya organisasi mulai mendapat perhatian sejak tahun 1980-an dengan terbitnya *In Search of Excellence* oleh Peters and Waterman pada tahun 1982 yang menyatakan bahwa kunci keberhasilan kinerja bisnis yang baik terletak pada budaya organisasi. Budaya organisasi

adalah karakter perusahaan yang terdiri dari komponen-komponen yang dapat diamati dan yang tidak dapat diamati. Komponen yang dapat diamati adalah perilaku para anggota organisasi, yang merupakan manifestasi dari asumsi dasar, nilai-nilai yang dipegang oleh para anggota organisasi (Schein, 2004 : 26).

Beberapa pendapat membahas mengenai budaya organisasi yang mendukung efektivitas organisasi. Deal and Kennedy dalam Alveson (2002:43) dan O'Reilly (1989) menyatakan bahwa budaya yang kuat akan mendorong kinerja. Budaya organisasi yang kuat adalah budaya dimana nilai-nilainya dipegang oleh sebagian besar anggota organisasi. Hal tersebut menurut Brown (1998:227) berdasarkan tiga alasan, yakni yang pertama budaya organisasi yang kuat menyelaraskan tujuan para anggota organisasi, sehingga segala inisiatif, energi dan antusiasme tersalur pada arah yang sama. Faktor yang ke dua adalah bahwa budaya yang kuat juga menciptakan motivasi bagi para anggota organisasi karena para karyawan mengidentifikasi dirinya dengan organisasi, dimana secara intrinsik para karyawan termotivasi karena merasa senang menjadi bagian organisasi dengan dan memiliki kesamaan pandangan. Faktor ke tiga para anggota organisasi merasa nyaman untuk bekerja, sehingga meningkatkan komitmen serta loyalitas mereka. Budaya yang kuat juga membantu meningkatkan kinerja karena tersedianya struktur dan sistem pengendalian tanpa harus bergantung pada birokrasi formal yang biasanya justru dapat menurunkan motivasi dan inovasi.

Kotter and Heskett (1997:57) membedakan organisasi yang berkinerja tinggi dan berkinerja rendah berkaitan dengan budaya organisasi yang adaptif

dan tidak adaptif. Budaya adaptif dapat membantu organisasi mengantisipasi dan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan dan dapat menciptakan kinerja yang superior dalam jangka panjang. Perusahaan dengan budaya non adaptif biasanya bersifat sangat birokratis, dengan karyawan yang bersikap reaktif, penghindar risiko, dan tidak kreatif. Perusahaan dengan budaya adaptif memiliki para manajer di seluruh tingkatan hirarki menggagas perubahan strategi dan taktik pada saat diperlukan untuk memenuhi kepentingan seluruh stakeholder yakni para pemegang saham, karyawan, dan pelanggan. Para manajer memiliki kepedulian yang mendalam terhadap konstituen utama dan memberikan perhatian kepada para konstituen tersebut. Pada saat konteks perusahaan berubah, misalnya tingkat persaingan, maka manajer dengan cepat menyadari kecenderungan ini.

Denison (1991) menyatakan bahwa organisasi berkinerja tinggi memiliki budaya organisasi tidak saja kuat tetapi juga adaptif, atau memiliki fokus internal yang kuat dan fokus eksternal yang kuat. Fokus internal dicirikan oleh adanya konsistensi dan keterlibatan, sedangkan fokus eksternal adalah kemampuan beradaptasi terhadap lingkungan dan misi yang jelas. Denison dalam Fey and Denison (2003) menyatakan bahwa budaya organisasi yang mendukung efektivitas organisasi memiliki unsur-unsur adaptabilitas, keterlibatan, konsistensi, dan misi. Organisasi yang berhasil harus mampu membuat keseimbangan dari keempat unsur tersebut, meskipun secara umum sering terjadi *trade-off* antara fokus internal dengan fokus eksternal, namun perusahaan yang baik akan mampu mengatasinya.

**Involvement** (keterlibatan) para anggota organisasi adalah dimana

organisasi-organisasi memberdayakan para anggotanya, membangun tim dalam organisasi, dan mengembangkan kemampuan sumber daya manusia di semua level. Keterlibatan dapat berjalan secara informal maupun secara formal dan terstruktur. Menurut Denison dalam Fey and Denison (2003), keterlibatan yang bersifat voluntari, keterlibatan dari bawah ke atas, maupun yang terstruktur memiliki dampak yang positif terhadap efektivitas organisasi. Tingkat keterlibatan dan partisipasi yang tinggi akan menciptakan rasa kepemilikan dan tanggungjawab, sehingga diperoleh komitmen karyawan yang tinggi kepada organisasi. Organisasi yang didukung oleh komitmen karyawan yang tinggi akan menurunkan kebutuhan untuk sistem pengawasan secara formal sehingga mengarahkan pencapaian kinerja.

**Consistency** (konsistensi) yakni dimana organisasi memiliki aturan-aturan main yang konsisten, terkoordinasi dengan baik, dan terintegrasi dengan baik. Sistem kepercayaan bersama, nilai-nilai, dan simbol-simbol merupakan dasar yang efektif untuk menyamakan konsensus dan mencapai aksi yang terkoordinasi. Dalam budaya yang konsisten proses komunikasi berjalan andal untuk pertukaran informasi karena terdapat kesepakatan umum mengenai arti kata-kata, kegiatan-kegiatan dan simbol-simbol lainnya. Efektivitas organisasi difasilitasi oleh konsistensi berdasarkan nilai-nilai dasar dalam mengatasi situasi yang tidak familiar. Konsistensi dapat merupakan pedang bermata dua. Pertama, organisasi akan mencapai kinerja yang baik apabila bila prinsip-prinsip dan nilai-nilai mereka sesuai dengan lingkungan bisnis. Kedua, apabila terdapat inkonsistensi antara

budaya yang seharusnya dengan budaya dalam praktik.

**Adaptability** (adaptabilitas) adalah dimana organisasi memiliki orientasi kepada pelanggan, mengambil risiko dan belajar dari kesalahan, serta memiliki kemampuan dan pengalaman menciptakan perubahann. Budaya yang adaptif dicirikan oleh organisasi dimana orang-orang berani mengambil risiko, percaya satu sama lain, memiliki pendekatan proaktif untuk kehidupan organisasi, bekerja bersama untuk mengidentifikasi masalah, percaya pada kemampuan diri sendiri dan kepada kemampuan koleganya, serta memiliki antusiasme untuk melakukan pekerjaan mereka.

**Mission** (misi) adalah dimana fungsi dan tujuan bersama organisasi yang tertuang dalam misi organisasi menyebabkan para karyawan dengan alasan non-ekonomi bersedia untuk menginvestasikan upaya mereka demi kebaikan organisasi, karena adanya harapan karyawan kepada organisasi. Perasaan akan misi menyebabkan timbulnya kejelasan arah dan tujuan akhir sehingga memudahkan untuk mengidentifikasi kursus-kursus atau pelatihan-pelatihan, ataupun kegiatan-kegiatan yang sesuai dengan tujuan organisasi.

### **Peran Kepemimpinan dalam Pembentukan Budaya Organisasi**

O'Reilly (1989) menyatakan bahwa proses pembentukan norma-norma budaya organisasi diawali oleh kata-kata dan perbuatan-perbuatan dari para pemimpin. Schein (2004: 300-301) mengemukakan peranan pemimpin dalam budaya organisasi, dimana para pemimpin mempunyai potensi yang paling besar dalam menanamkan budaya dan memperkuat aspek-aspek budaya dengan mekanisme : 1) Perhatian

mereka dengan cara menanyakan, memberi pendapat, memuji, dan menyampaikan kritik. 2) Reaksi pemimpin dalam menghadapi krisis, karena hal tersebut merupakan potensi bagi para pegawai untuk mempelajari nilai-nilai dan asumsi-asumsi. 3) Pemodelan peran yakni dimana pemimpin mengkomunikasikan nilai-nilai dan harapan-harapan mereka melalui tindakan mereka sendiri. Hal tersebut khususnya tindakan-tindakan yang memperlihatkan kesetiaan istimewa, pengorbanan diri, dan pelayanan yang melebihi apa yang ditugaskan. 4) Alokasi imbalan, karena kriteria-kriteria yang digunakan sebagai dasar untuk mengalokasikan imbalan-imbalan seperti peningkatan upah, atau promosi mengkomunikasikan apa yang dinilai oleh pemimpin dan organisasi tersebut. 5) Kriteria dalam menseleksi dan memberhentikan karyawan, dimana para pemimpin dapat mempengaruhi budaya dengan merekrut orang yang memiliki nilai-nilai, ketrampilan-ketrampilan, atau ciri-ciri tertentu dan mempromosikan mereka ke posisi-posisi kekuasaan.

### **Penelitian Terdahulu**

Penelitian-penelitian tentang kepemimpinan transformasional yang dilaksanakan di negara-negara maju seperti Amerika dan Eropa menunjukkan bahwa pemimpin transformasional mampu membuat para karyawan termotivasi pada nilai-nilai yang lebih tinggi, bukan hanya mementingkan diri sendiri. Hasil penelitian Herminingsih (2010) menunjukkan bahwa dimensi kepemimpinan motivasi inspirasional dan stimulasi intelektual berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan yang berprofesi sebagai wartawan, sedangkan dimensi pertimbangan individu dan pengaruh idealisasi baik

atribusi maupun perilaku tidak. Stimulasi intelektual dan motivasi inspirasional bisa mendorong kinerja karyawan dalam mencari dan melaporkan berita yang berkualitas.

Penelitian oleh Casida *and* Pinto-Zipp (2008), dan Walumba *et al.* (2005) mengkaji pengaruh masing-masing perilaku kepemimpinan transformasional yang terdiri dari pengaruh *idealized influence (attributed)*, *idealized influence (behavior)*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration* secara terpisah. Kelima dimensi kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif dan signifikan dengan dimensi-dimensi budaya keterlibatan, adaptabilitas, konsistensi, dan misi.

Bass *and* Avolio (1993) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional akan menghasilkan budaya transformasional. Budaya transformasional merupakan budaya yang mendorong dan mendukung inovasi dan diskusi terbuka mengenai isu-isu dan ide-ide sehingga menjadikan tantangan sebagai kesempatan, bukannya ancaman. Para pemimpin bertindak sebagai teladan, mentor dan pelatih. Mereka secara konsisten menekankan tujuan-tujuan organisasi sehingga semua karyawan menjadi bagian penting dalam mewujudkan visi organisasi. Dalam budaya transformasional terdapat rasa memiliki tujuan yang sama dan rasa kekeluargaan. Para karyawan tidak mementingkan diri sendiri dan mendahulukan kepentingan pribadi, melainkan pada tujuan-tujuan organisasi. Hal tersebut sangat kontras dibandingkan para karyawan pada budaya transaksional. Budaya transaksional berfokus pada segala sesuatu berdasarkan hubungan kontrak eksplisit dan implisit. Segala sesuatu ada harganya, dan setiap kegiatan memiliki

nilai tertentu. Sifat individualisme sangat kuat sehingga para karyawan cenderung mementingkan diri sendiri, bukan pada tujuan-tujuan organisasi. Karena para karyawan bekerja bukan dengan mengidentifikasi diri mereka dengan visi organisasi, maka komitmen mereka bersifat jangka pendek, tergantung dari imbalan yang diberikan organisasi. Budaya transaksional cenderung mendukung dan mempertahankan status quo.

### Hipotesis Penelitian

Berdasarkan latar belakang, rumusan masalah, tujuan studi, tinjauan pustaka, kerangka proses berpikir dan kerangka konseptual penelitian yang telah dikemukakan, maka dapat disusun hipotesis sebagai berikut :

1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi.
2. Dimensi-dimensi kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap dimensi-dimensi budaya organisasi Denison.

### METODE PENELITIAN

Populasi dalam penelitian adalah karyawan yang menduduki jabatan sebagai manajer kredit di Bank Mandiri Wilayah VII (Jawa Tengah dan Yogyakarta) yang berjumlah sebanyak 123 orang. Berdasarkan pertimbangan bahwa penelitian akan mengumpulkan informasi yang juga akan bisa dikembangkan untuk analisis lebih lanjut, maka penelitian dilakukan secara sensus terhadap keseluruhan populasi yakni sebanyak 123 orang. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari 2 variabel yaitu kepemimpinan transformasional (X1) sebagai variabel eksogen dan budaya

organisasi (Y1), sebagai variabel endogen.

Kepemimpinan transformasional (X1) adalah kepemimpinan yang membawa para anak buah ke arah motivasi yang lebih tinggi, dimana mengutamakan kepentingan organisasi di atas kepentingan pribadi. Pengukuran kepemimpinan transformasional menggunakan *Multifactors Leadership Questioner* (MLQ) yang dikembangkan oleh Bass and Avolio (1991). Dalam versi terbaru terdapat lima dimensi kepemimpinan transformasional, yakni pengaruh idealisasi atribusi, pengaruh idealisasi berperilaku, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan atau perhatian individu. Masing-masing dimensi diukur dengan empat pertanyaan.

Budaya organisasi dalam penelitian diukur dengan kuisioner yang dikembangkan oleh Denison dalam Fey and Denison (2003). Budaya organisasi adalah sekumpulan praktik-praktik dan perilaku-perilaku kelompok yang menjadi pedoman dan memperkuat bagi para anggota organisasi. Budaya organisasi terdiri dari empat dimensi, yakni keterlibatan, adaptabilitas, konsistensi, dan misi yang bisa dirasakan oleh para anggota organisasi. Dimensi keterlibatan terdiri dari tiga kelompok pertanyaan, yakni pemberdayaan, orientasi tim, dan kemampuan untuk berkembang. Dimensi adaptabilitas adalah kemampuan organisasi untuk menerjemahkan kebutuhan lingkungan bisnis ke dalam kegiatan, terdiri dari tiga kelompok pertanyaan yakni menciptakan perubahan, fokus kepada pelanggan, dan organisasi pembelajar. Masing-masing kelompok pertanyaan tersebut terdiri dari tiga pertanyaan. Dimensi konsistensi adalah terdapatnya nilai-nilai dan sistem yang menjadi basis dari

budaya organisasi yang kuat, diukur dengan tiga kelompok pertanyaan, yakni nilai-nilai inti, kesepakatan, dan koordinasi dan integrasi dimana masing-masing terdiri dari tiga pertanyaan. Dimensi keempat yakni Misi adalah kemampuan organisasi untuk mendefinisikan tujuan atau arah jangka panjang organisasi yang memberi karyawan arah dan suatu misi bersama mengenai masa depan. terdiri dari tiga kelompok pertanyaan yakni arah strategi, target-target dan tujuan-tujuan, dan visi. Masing-masing kelompok terdiri dari tiga pertanyaan.

Data penelitian adalah data primer yang dikumpulkan dengan menggunakan kuisioner. Data kemudian ditabulasi, dan selanjutnya diolah dengan metode regresi sederhana. Pengolahan data dilakukan dengan menggunakan program SPSS 12.

## HASIL PENELITIAN

### Gambaran Umum Bank Mandiri

Bank Mandiri sebagai hasil merger empat bank milik pemerintah sejak tahun 2005 mengalami perkembangan kinerja yang baik dan merupakan bank nasional dengan total aset terbesar di Indonesia. Salah satu masalah utama Bank Mandiri adalah tingginya kredit bermasalah atau *Non Performing Loan* (NPL), namun di lain pihak bank juga dituntut untuk meningkatkan pemberian kredit karena pemberian kredit adalah bisnis utama bank. Dikemukakan oleh Lassare (2006) berbagai kebijakan strategik dilakukan untuk memperbaiki kinerja. Salah satu bentuk kebijakan tersebut adalah dengan melakukan restrukturisasi dan reorganisasi. Untuk meningkatkan kualitas kredit yang diberikan, maka Bank Mandiri melakukan perubahan dalam sistem keputusan pemberian kredit, dengan

membentuk suatu komite kredit. Sejak tahun 2005 keputusan kredit dilakukan melalui Rapat Komite Kredit untuk mengatasi kelambatan dan kehati-hatian dalam pembuatan keputusan kredit. Rapat komite kredit diharapkan membangun budaya kredit yang sehat, mengingat keputusan kredit dilaksanakan dalam suatu rapat terbuka dan bukan lagi dilakukan antar pejabat karena kewenangannya melekat pada jabatan. Seorang pejabat kredit harus mampu membuat usulan kredit untuk selanjutnya diajukan kepada komite kredit.

Implementasi budaya kerja baru Bank Mandiri dilakukan sebagai salah satu upaya untuk menumbuhkan budaya profesional dan bersih, dimulai dengan pengenalan dan penerapan *tree no's behavior*, atau tiga perilaku tidak. Tiga perilaku tidak tersebut adalah tidak ada kesalahan, tidak ada penundaan, tidak ada pembayaran ekstra. Sejak tahun 2005 diimplementasi budaya kerja baru secara lebih komprehensif, yang dilaksanakan dalam tiga tahapan. Tahapan pertama dilakukan pada awal tahun 2005, adalah disain Program, dimana pada tahapan ini juga dilakukan seleksi untuk memperoleh 240 orang trainer yang akan menjadi fasilitator dalam proses implementasi budaya kerja baru. Para trainer ini kemudian akan melatih sebanyak 1.200 orang yang akan menjadi agen perubahan dan ditempatkan di berbagai unit kerja dalam organisasi. Tahap selanjutnya dilakukan penerapan budaya kerja baru, dimana para senior management melakukan *road show* untuk memperkenalkan dan mendiskusikan implikasi nilai-nilai baru terhadap budaya korporasi. Kunjungan-kunjungan ini diperkuat dengan komunikasi secara komprehensif yang mencakup semua staf Bank Mandiri melalui video, leaflet, jingle dan juga

buku saku. Segala aktivitas dari agen perubahan selalu dimonitor, untuk melihat efektivitas dari perubahan budaya kerja, sehingga diketahui kekurangan dan kekuatan dari proses sosialisasi tersebut. Ketiga tahapan ini diharapkan selesai pada akhir tahun 2006. Tahap ke tiga sebenarnya tidak pernah berhenti, dimana perubahan budaya organisasi merupakan proses yang tiada henti yang selalu ada evaluasi dan perkembangan.

### Deskripsi Sampel Penelitian

Kuisoner yang disampaikan kepada responden sebanyak 123 ternyata dikembalikan dan memenuhi syarat untuk diolah sebanyak 113 kuisoner. Jumlah responden penelitian sebanyak 113 orang, terdiri dari 29 orang wanita dan 84 orang pria, yang berasal dari berbagai unit kerja yakni kantor Cabang, Kantor Wilayah, serta Kantor Perwakilan Kantor Pusat. Usia rata-rata responden 36 tahun, dimana usia termuda 27 tahun dan usia paling tinggi adalah 54 tahun. Pendidikan responden sebagian besar adalah sarjana (S1) yakni sebanyak 80 orang sedangkan master (S2) sebanyak 25 orang. Hanya 5 orang berpendidikan D3 dan 3 orang berpendidikan SMA. Berdasarkan deskripsi tersebut bisa disimpulkan bahwa karyawan yang menjadi responden sebagian besar adalah berpendidikan sarjana, sehingga termasuk golongan karyawan dengan pengetahuan yang memadai.

Jawaban responden atas pertanyaan tentang kepemimpinan transformasional menunjukkan nilai rata-rata tertinggi untuk pengaruh idealisasi atribusi yakni sebesar 4,3142. Secara keseluruhan total rata-rata jawaban responden untuk keseluruhan dimensi-dimensi kepemimpinan yakni pengaruh idealisasi atribusi, pengaruh idealisasi berperilaku, motivasi inspirasional,

stimulasi intelektual, dan pertimbangan individu adalah sebesar 4,3142, 4,2212, 4,2588, 4, 0221, dan 3,9270. Nilai tertinggi adalah pada dimensi pengaruh idealisasi sedangkan paling rendah adalah adalah pertimbangan individu.

Pertanyaan tentang budaya organisasi untuk dimensi-dimensi keterlibatan, adaptabilitas, konsistensi, dan misi memiliki skor rata-rata masing-masing 4,1012, 3,7565, 3,9042, dan 4,0565. Skor yang paling rendah adalah skor adaptabilitas, dengan nilai skor rata-rata sebesar 3,7565. Nilai-nilai skor tersebut lebih tinggi dibandingkan hasil penelitian Mansyur (2009) di Kantor Pelayanan Pajak Semarang dan dan hasil penelitian Doloksaribu (2001) di Bank Rakyat Indonesia.

### Profil Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi

Tabel 1 menunjukkan hasil perhitungan nilai indeks variabel kepemimpinan transformasional sebesar 82,08, berarti kepemimpinan transformasional yang meliputi pengaruh idealisasi atribusi, pengaruh idealisasi berperilaku, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individu berada dalam kategori tinggi. Dari kelima indikator yang digunakan untuk mengukur variabel kepemimpinan transformasional, indikator pengaruh idealisasi atribusi dipersepsikan paling tinggi yakni dengan skor indeks 85, 84 oleh responden diikuti oleh indikator motivasi inspirasional dengan skor indeks 83,88, pengaruh idealisasi berperilaku dengan skor indeks 83, 65, stimulasi intelektual dengan skor indeks 79,21. Indikator pertimbangan individu dipersepsikan paling rendah oleh responden dengan skor indeks sebesar 77,84. Kelima indikator kepemimpinan transformasional

memiliki indeks di atas 70 persen maka dapat dikatakan bahwa untuk ke lima dimensi kepemimpinan transformasional tersebut dipersepsikan tinggi oleh para karyawan.

**Tabel 1.**  
**Profil Kepemimpinan Transformasional**

Dimensi Kepemimpinan Transformasional	Indeks
- Pengaruh Idealisasi Atribusi	85,84
- Pengaruh Idealisasi Keperilakuan	83,65
- Motivasi Inspirasional	83,88
- Stimulasi Intelektual	79,21
- Pertimbangan Individu	77,84
<b>Rata-rata</b>	<b>82,08</b>

Sumber : Data Penelitian Diolah

Dari Tabel 2 dapat dijelaskan bahwa hasil perhitungan nilai indeks terhadap variabel budaya organisasi, menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi memiliki indeks persepsi 79,89 sehingga dapat disimpulkan bahwa kecenderungan budaya organisasi yang meliputi pelibatan, konsistensi, adaptabilitas, dan misi berada dalam kategori tinggi. Dari keempat indikator yang digunakan untuk mengukur variabel budaya organisasi, indikator mengenai misi organisasi dipersepsikan paling tinggi oleh responden, menyusul dimensi keterlibatan, adaptabilitas, sedangkan indikator konsistensi dipersepsikan paling rendah oleh responden. Nilai indeks yang tinggi pada semua dimensi budaya organisasi menunjukkan bahwa organisasi Bank Mandiri mampu mengatasi *trade-off* yang biasa terjadi antara fleksibilitas dan koordinasi dan integrasi di dalam organisasi. Sebagaimana dikemukakan oleh Fey and Denison (2003) perusahaan

terkemuka memiliki kemampuan mengatasi *trade-off* tersebut.

**Tabel 2.**  
**Nilai Indeks Dimensi-dimensi Budaya Organisasi**

Dimensi Budaya Organisasi	Indeks
<b>Keterlibatan</b>	
- Pemberdayaan	80,61
- Orientasi Tim	80,36
- Pengembangan Kapabilitas	88,50
<b>Rata-rata Keterlibatan</b>	<b>83,16</b>
<b>Konsistensi</b>	
- Nilai-nilai Inti	83,37
- Kesepakatan	72,47
- Koordinasi dan Integrasi	68,10
<b>Rata-rata Konsistensi</b>	<b>74,65</b>
<b>Adaptabilitas</b>	
- Menciptakan Perubahan	77,43
- Fokus kepada Pelanggan	77,69
- Organisasi Pembelajar	77,89
<b>Rata-rata Adaptabilitas</b>	<b>77,67</b>
<b>Misi</b>	
- Arah Strategik dan Intensitas	88,59
- Tujuan2 dan Target	80,48
- Visi	83,17
<b>Rata-rata Misi</b>	<b>84,08</b>
<b>Rata-rata Total</b>	<b>79,89</b>

Sumber : Data Penelitian Diolah

### Hasil Pengujian Hipotesis

Secara keseluruhan, kepemimpinan

transformatif berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi Denison, dimana ditunjukkan oleh nilai t-hitung sebesar 10,055. Variasi kepemimpinan transformatif menjelaskan sebesar 48 persen variasi budaya organisasi, sebagaimana ditunjukkan oleh koefisien determinasi. Kepemimpinan transformatif memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi Denison. Budaya organisasi Denison merupakan budaya organisasi yang berkaitan dengan efektivitas organisasi. Jadi, hasil penelitian mendukung apa yang dikemukakan oleh Bass and Avolio (1979) bahwa kepemimpinan transformatif memiliki pengaruh terhadap terbentuknya budaya yang positif dalam organisasi.

Dimensi budaya keterlibatan adalah bahwa organisasi mendorong keterlibatan dan menciptakan rasa kepemilikan dan tanggung jawab para pegawainya terhadap organisasi. Dimensi kepemimpinan transformatif yang berpengaruh positif dan signifikan adalah motivasi inspirasional dan pertimbangan individu. Memotivasi dengan cara yang inspirasional atau *inspirational motivation*, adalah bahwa pemimpin memberi semangat kepada anak buahnya dengan cara memandang masa depan dengan optimistis, menekankan target-target yang ambisius, mewujudkan visi

**Tabel 3.**  
**Hasil Regresi Pengaruh Kepemimpinan terhadap Budaya Organisasi**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.247	.271		4.608	.000
	T	.653	.065	.690	10.055	.000

a. Dependent Variable: B (Budaya Organisasi)

ideal, dan meyakinkan anak buah bahwa visi akan bisa dicapai. Pertimbangan terhadap individu atau *individualized consideration*, yakni perhatian pemimpin terhadap anak buahnya sebagai individu dengan kebutuhan-kebutuhan yang berbeda.

Hasil regresi sebagaimana Tabel 4 tersebut berbeda dengan hasil penelitian oleh Cassida and Pinto (2008), dimana dalam penelitian mereka menemukan bahwa dimensi kepemimpinan transformasional yang paling tinggi korelasinya dengan dimensi budaya keterlibatan adalah pertimbangan individu. Hal ini kemungkinan disebabkan oleh tata nilai masyarakat Indonesia yang berbeda dengan di Amerika Serikat dimana penelitian Cassida and Pinto (2008) dilaksanakan. Dimensi budaya adaptabilitas mengacu kepada kemampuan organisasi untuk menterjemahkan kebutuhan lingkungan bisnis ke dalam kegiatan organisasi. Hal tersebut juga bisa dinyatakan sebagai sistem norma dan kepercayaan yang mendukung kapasitas untuk menerima, menginterpretasikan, dan menterjemahkan sinyal-sinyal lingkungan operasional dan persaingan ke dalam perubahan perilaku internal yang meningkatkan kesempatan

ditunjukkan oleh para karyawan yang memiliki rasa untuk menciptakan perubahan, berfokus kepada pelanggan dan pembelajaran organisasi. Hasil regresi pada Tabel 4 menunjukkan bahwa dimensi kepemimpinan transformasional yang berpengaruh signifikan terhadap dimensi budaya adaptabilitas adalah motivasi inspirasional. Motivasi inspirasional membawa anak buah dari seorang pemimpin merasakan dan memiliki motivasi berdasarkan inspirasi yang ditunjukkan oleh pemimpinnya. Penelitian oleh Cassida and Pinto (2008) menunjukkan bahwa dimensi kepemimpinan transformasional yang memiliki korelasi paling tinggi dengan dimensi budaya adaptabilitas adalah stimulasi intelektual, sedangkan motivasi inspirasional memiliki korelasi yang lebih rendah dibandingkan dengan stimulasi intelektual.

Dimensi konsistensi merupakan nilai-nilai dan system yang menjadi basis suatu budaya yang kuat. Konsistensi merupakan sumber pokok dari integrasi, koordinasi, dan pengawasan atau control. Selain itu merupakan karakteristik organisasi yang menciptakan sistem internal dan tata

**Tabel 4.**  
**Hasil Regresi Pengaruh Dimensi-dimensi Kepemimpinan Transformasional terhadap Dimensi-dimensi Budaya Organisasi**

Dimensi Kepemimpinan Transformasional	Nilai t-hitung			
	Keterlibatan	Adaptabilitas	Konsistensi	Misi
(Constant)	4.231	2.927	3.974	3.624
Pengaruh idealisasi atribusi	1.270	.291	-.864	.539
Pengaruh idealisasi berperilaku	-.518	1.497	1.931	1.335
Motivasi inspirasional	2.763	2.400	1.603	2.520
Stimulasi Intelektual	.312	.968	-.286	1.193
Pertimbangan individu	1.960	1.162	2.533	.962

Sumber : Data Penelitian Diolah

organisasi untuk bertahan, tumbuh dan berkembang. Biasanya hal ini

kelola berdasarkan pada dukungan yang bersifat konsensus. Secara umum, para

karyawan memiliki nilai-nilai inti bersama, dan menunjukkan adanya kesepakatan, koordinasi dan integrasi. Hasil regresi sebagaimana Tabel 4 menunjukkan bahwa dimensi pertimbangan individu dan pengaruh idealisasi berperilaku berpengaruh signifikan terhadap dimensi budaya konsistensi. Pertimbangan individu dan pengaruh idealisasi berperilaku yang signifikan berarti bahwa karyawan bank Mandiri yang mendapatkan perhatian dan mendapatkan teladan akan menciptakan budaya konsistensi. Hasil tersebut berbeda dengan hasil penelitian Cassida and Pinto (2008) dimana yang paling tinggi korelasinya terhadap budaya konsistensi adalah pengaruh idealisasi atribusi.

Dimensi budaya misi mencerminkan kemampuan organisasi untuk mendefinisikan arah jangka panjang yang sangat penting, yang mana hal tersebut memberikan kepada para karyawan focus dan adanya rasa memiliki visi bersama mengenai masa depan organisasi. Terdapat adanya arah yang jelas mengenai tujuan-tujuan sehingga memberikan kegiatan dan pelatihan yang tepat kepada para anggota organisasi. Biasanya para karyawan memiliki perasaan mengenai arah strategik dan focus utama, tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran, serta visi organisasi.

Secara keseluruhan dimensi kepemimpinan motivasi insipasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap tiga dari empat dimensi budaya organisasi, yakni terhadap dimensi budaya keterlibatan, adaptabilitas, dan misi. Dimensi kepemimpinan transformasional pertimbangan individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap dimensi budaya konsistensi.

## SIMPULAN DAN SARAN

Profil kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi Bank Mandiri Wilayah VII (Jawa tengah dan Yogyakarta) termasuk dalam kategori tinggi. Terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap budaya organisasi. Dimensi kepemimpinan transformasional motivasi insipasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap dimensi budaya keterlibatan, adaptabilitas, dan misi. Dimensi kepemimpinan transformasional pertimbangan individu memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap dimensi budaya konsistensi.

Penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap budaya organisasi dalam penelitian dilaksanakan secara parsial. Penelitian selanjutnya disarankan agar menggunakan analisis secara simultan, atau analisis persamaan struktural (*structural equation modeling*).

---0---

## REFERENSI

- Harris, L., 1994. Minimum Price Variation, Discrete Bid-Ask Spreads, and Quotation Sizes. *Review of Financial Studies*, 7/1, pp. 149-178.
- Annonymous. 2009. Laporan Keuangan Bank Mandiri Tahun 2009. Jakarta. Bank Mandiri.
- \_\_\_\_\_. 2010. Statistik Perbankan Indonesia. Jakarta. Bank Indonesia.
- \_\_\_\_\_. 1998. Undang Undang Perbankan No.10. Tahun 1998.
- Ashkanasy, Neal M., Celaste P.M. Wildoron, and Mark P. Peterson . 2000. *Handbook of Organizational Culture and Climate*. New York. Sage Publication.
- Bass, Bernard M., David A. Waldman, Bruce J. Avolio, and Michael Bebb. 1986. Transformational Leadership and the Falling Dominoes Effect. *Group & Organization Studies*. Vol.12, No,1, pp. 73-87.
- Bass, Bernard M. and Bruce J. Avolio. 1993. Transformational Leadership and

- Organizational Culture. *Public Administration Quarterly*. Vol.17, No.1, pp.112-121.
- Bratton, John, Keith Grint and Debra L. Nelson. 2005. *Organizational Leadership*. Singapore. Thomson South-Western.
- Brown, Andrew. 1998. *Organizational Culture*. Harlow. Pearson Education Limited.
- Carretta, Alessandro, Vincenzo Farina, Franco Fiordelisi and Paola Schwizer. 2006. *Corporate Culture and Shareholder Value in Banking Industry*. Online at <http://mpira.uibk.ac.at/MPRA/Paper/No.8304>, posted 17. April 2008 / 17:58.
- Casida, Jesus and Genevieve Pinto-Zipp. 2008. Leadership-Organizational Culture Relationship in Nursing Units of Acute Care Hospitals. *Nursing Economics*. Vol.26, No.1. pp. 7-15.
- Chow, Chee W, Graeme L. Harrison, Jill L. McKinnon and Anne Wu. 2001. *Organizational Culture : Association with Affective Commitment, Job Satisfaction, Propensity to Remain and Information Sharing in a Chinese Cultural Context*. San Diego. Center for International Business Education San Diego University.
- Conger, Jay A. and Craig L. Pearce. 2003. *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*. Thousand Oaks. Sage.
- DenHartog, Deanne N., Paul Boselie and Jaap Paauwe. 2004. Performance Management : A Model and Research Agenda. *Applied Psychology An International Review*. Vol. 53, No.4, pp.556-569.
- Denison, Daniel R. and Aneil K. Mishra. 1995. Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science*. Vol.6, No.2. pp.204-223.
- Doloksaribu, Managara. 2001. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Manajerial (Studi Kasus pada Kanca BRI Wilayah Jawa Barat, Jawa Tengah dan Yogyakarta serta Jawa Timur). Thesis, Semarang. Program Studi Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Diponegoro.
- Emery, Charles R. and Katherine J. Barker. 2007. The Effect of Transactional and Transformational Leadership Styles on the Organization Commitment and Job Satisfaction of Customer Contact Personnel. *Journal of Organizational Culture, Communication and Conflict*. Vol.11, No.1, pp :77-87
- Eppard, Randy G. 2004. *Transformational and Transactional Leadership Styles as They Predict Constructive Culture and Defensive Culture*. Dissertation Doctor of Philosophy The Faculty of The Virginia Polytechnic Institute and State University.
- Fey, Carl F. and Daniel R. Denison. 2003. Organizational Culture and Effectiveness: Can American Theory Be Applied in Russia? *Organization Science* . Vol. 14, No. 6, pp. 686–706.
- Giberson, Tomas R. 2000. *Embedding Leader's Trait : Leadership Role in the Creation of Organizational Culture*. Wayne. Wayne State University.
- Gillespie, Michael A, Daniel R. Denison, Stephanie Haaland, Ryan Smerek, and William S. Neale. 2007. Linking organizational culture and customer satisfaction: Results from two companies in different industries. Psychology Press, an imprint of the Taylor & Francis Group, an Informa business : <http://www.psypress.com/ejwop>.
- Givens, Roger J. 2008. Transformational Leadership : The Impact on Organizational and Personal Outcomes. *Emerging Leadership Journeys*. Vol.1. No.1. pp. 4-24.
- Ismail, Azman, Nurbaizura Abidin, and Rabaah Tudin. 2009. Relationship Between Transformational Leadership, Empowerment, and Followers Performance: An Empirical Study in Malaysia. *Revisio Organization*. Vol.13. No.5. pp. 5-22.
- Jung, Dong I and Bruce J. Avolio. 2000. Opening the Black Box : An Experimental Investigation of the Mediating Effects of Trust and Value Congruence on Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Organizational Behavior*. Vol.21 No.8: 949.
- Koesmono, Teman. 2005. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja serta Kinerja Karyawan pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Ekspor di Jawa Timur. Disertasi, Surabaya. Program Pascasarjana Ilmu Ekonomi Universitas Airlangga.
- Krugman, Paul R. 2005. *Ekonomi Internasional Teori dan Kebijakan. Edisi Bahasa Indonesia*. Jakarta. PT. Indeks.
- Lovering, Sandee Bybee. 1999. *Commitment in The Workplace*. A Thesis in Communication Studies. Texas. Texas Tech University.
- Lyons, Richard K., Jennifer A. Chatman, and Caneel K. Joyce. 2007. Innovation in Services: Corporate Culture and Investment Banking. *California Management Review*. Vol. 50, No. 1, pp. 174-191.

- Maholtra, Neeru and Avinandan Mukherjee. 2003. Analysing the Commitment – Service Quality Relationship : A Comparative Study of Retail Banking Call Centres and Branches. *Journal of Marketing Management*. Vol.19, pp.941-971.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2007. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung. PT. Rineka Aditama.
- Mankiw, N. Gregory. 2006. *Principles of Economics : Pengantar Ekonomi Makro*. Jakarta. Penerbit Salemba Empat.
- Mansyur, A. Tolkah. 2009. Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Rotasi Pekerjaan terhadap Motivasi Kerja untuk Meningkatkan Kinerja Pegawai Ditjen Pajak.( Studi pada Kantor Pelayanan Pajak Berbasis Administrasi Modern KPP Pratama Semarang Timur). Thesis, Semarang. Program Studi Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Diponegoro.
- Mishkin, Frederic S. 2007. *The Economics of Money, Banking, and Financial Markets. Eighth Edition*. Boston. Pearson Education.
- Nazir, Mohammad. 1988. *Metode Penelitian*. Jakarta. Ghalia Indonesia.
- Ojo, Olu. 2009. Impact Assessment Of Corporate Culture On Employee Job Performance. *Business Intelligence Journal*.Vol. 2, No. 2, pp. 388-397.
- O'Reilly, Charles. 1989. Corporation, Culture and Commitment : Motivation and Social Control in Organization. *California Management Review*. Vol.31, No.4, pp.9-25.
- Samosir, Agunan P. 2003. Analisis Kinerja Bank Mandiri setelah Merger dan sebagai Bank Rekapitalisasi. *Kajian Ekonomi dan Keuangan*. Vol.7, no.1, pp. 1-38.
- Shein, Edgar H. 2004. *Organizational Culture and Leadership 3rd Edition*. San Fransisco. John Wiley & Son. Inc.
- Solimun. 2006. Structural Equation Modelling (SEM) Aplikasi Software AMOS dan LISREL. Malang. Fakultas & Program Pascasarjana Universitas Brawijaya.
- Vives , Xavier. 2001. Competition in The Changing World of Banking. *Oxford Review of Economic Policy*. Vol.17, No. 4, pp. 535-547.
- Yukl, Gary. 1998. *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta. Prenhallindo.