

# STRATEGI TRANSFORMASI DALAM RANGKA MENINGKATKAN KINERJA PERUSAHAAN

Mardina T  
Praktisi Keuangan, Bisnis & Perbankan  
[mardina@gmail.com](mailto:mardina@gmail.com)

## ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh hubungan variabel kepemimpinan transformasional, strategi bisnis, dan budaya perusahaan terhadap kinerja perusahaan. Adapun lingkup penelitian dalam studi ini adalah Bank XYZ Indonesia. Data dikumpulkan melalui metode kuesioner yang disebar ke 275 responden dengan menggunakan metode *Simple Random Sampling*. Pengukuran terhadap konstruk eksogen dan endogen diuji dengan menggunakan alat analisis *Structural Equation Model* (SEM) terdiri dari analisis model secara keseluruhan (*full model*) dan *regression weight* untuk membuktikan atas hipotesis yang diajukan. Penelitian ini menunjukkan hasil sebagai berikut : ada pengaruh yang positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap strategi bisnis perusahaan, ada pengaruh yang positif dan signifikan strategi bisnis perusahaan terhadap kinerja perusahaan, ada pengaruh yang positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja perusahaan, ada pengaruh yang positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap budaya perusahaan, dan ada pengaruh yang positif dan signifikan antara budaya perusahaan terhadap kinerja perusahaan.

Kata Kunci : kepemimpinan transformasional, strategi bisnis, budaya perusahaan, dan kinerja perusahaan.

## PENDAHULUAN

Perubahan lingkungan bisnis akan terus terjadi sejalan dengan dinamika situasi dan kondisi politik, ekonomi, sosial dan budaya. Perubahan akan semakin cepat sejalan dengan kemajuan informasi, teknologi, dan ilmu pengetahuan. Bagi perusahaan sebagai entitas bisnis, perubahan yang terjadi dapat menjadi peluang (*opportunities*) sekaligus sebagai tantangan atau ancaman (*threats*). Untuk itu, perusahaan selalu dituntut untuk bisa menyesuaikan (adaptif) dan mengantisipasi setiap perubahan yang terjadi yakni dengan melakukan transformasi bisnis.

Perubahan melalui transformasi membutuhkan perencanaan sekaligus implementasi yang cukup matang. Kasali (2006) dalam bukunya "Let's Change!" mengungkapkan bahwa perubahan merupakan salah satu hal terpenting dalam manajemen. Perusahaan yang baik adalah perusahaan yang dapat mengantisipasi adanya suatu perubahan dimasa depan dan sekaligus melihat peluang yang dapat dimanfaatkan dari perubahan tersebut. Namun bukan hal yang mudah untuk menjalankan transformasi perusahaan. Lebih dari tiga dekade para akademisi, manager dan konsultan berpandangan bahwa melakukan transformasi organisasi adalah hal yang sangat sulit. Sirkin (2005) menyatakan bahwa dua dari tiga inisiatif transformasi berakhir kepada kegagalan sedangkan menurut riset McKinsey, dari transformasi besar yang pernah dilakukan, hanya 30 persen yang berhasil atau dengan kata lain 70 persen yang lainnya mengalami kegagalan.

Ada beberapa faktor penting yang sangat berpengaruh terhadap keberhasilan atau kegagalan suatu transformasi yaitu kepemimpinan, strategi bisnis, budaya perusahaan, sumberdaya manusia dan faktor eksternal yang mempengaruhi. Namun, faktor kunci (*key factor*) yang menentukan jalannya transformasi adalah dalam hal kepemimpinan karena

pemimpin adalah yang menentukan baik dalam hal strategi bisnis beserta cara mengeksekusinya, membangun dan mengimplementasikan budaya perusahaan, manajemen organisasi dan lain sebagainya untuk mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan.

Perumusan masalah didalam penelitian ini adalah (1) Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap strategi bisnis perusahaan (2) Untuk mengetahui pengaruh strategi bisnis perusahaan terhadap kinerja perusahaan (3) Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja perusahaan (4) Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap budaya perusahaan (5) Untuk mengetahui pengaruh budaya perusahaan terhadap kinerja perusahaan.

Atas permasalahan tersebut maka tujuan penelitian ini adalah (1) Untuk mengetahui dan membuktikan besarnya pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap strategi bisnis perusahaan (2) Untuk mengetahui dan membuktikan besarnya pengaruh strategi bisnis perusahaan terhadap kinerja perusahaan (3) Untuk mengetahui dan membuktikan besarnya pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja perusahaan (4) Untuk mengetahui dan membuktikan besarnya pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap budaya perusahaan (5) Untuk mengetahui dan membuktikan besarnya pengaruh budaya perusahaan terhadap kinerja perusahaan.

Adapun manfaat hasil penelitian dapat digunakan sebagai referensi oleh Otoritas Jasa Keuangan dan BI sebagai regulator, pemilik & pengurus Bank, dan bagi perguruan tinggi, sebagai referensi akademik

## **KAJIAN PUSTAKA**

### **Transformasi**

Transformasi atau perubahan adalah sebuah proses perubahan secara terencana dan berkesinambungan untuk mencapai *goals* sejalan dengan visi dan misi yang telah ditetapkan. Transformasi dilakukan sebagai respon terhadap perubahan situasi dan kondisi lingkungan bisnis baik internal maupun eksternal perusahaan sehingga perusahaan adaptif dan tetap eksis untuk terus bertumbuh di masa mendatang.

Laseau 1980 yang dikutip oleh Sembiring 2006 memberikan kategori transformasi sebagai berikut: Transformasi bersifat Tipologikal (geometri) bentuk geometri yang berubah dengan komponen pembentuk dan fungsi ruang yang sama. Transformasi bersifat gramatikal hiasan (ornamental) dilakukan dengan menggeser, memutar, mencerminkan, menjungkirbalikkan, melipat dan sebagainya. Transformasi bersifat refersal (kebalikan) pembalikan citra pada figur objek yang akan ditransformasi dimana citra objek dirubah menjadi citra sebaliknya. Transformasi bersifat *distortion* (merancukan) kebebasan perancang dalam beraktifitas.

Habraken, 1976 yang dikutip oleh Pakilaran, 2006 menguraikan faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya transformasi yaitu sebagai berikut: Kebutuhan identitas diri (*identification*) pada dasarnya orang ingin dikenal dan ingin memperkenalkan diri terhadap lingkungan. Perubahan gaya hidup (*life style*) perubahan struktur dalam masyarakat, pengaruh kontak dengan budaya lain dan munculnya penemuan-penemuan baru mengenai manusia dan lingkungannya. Pengaruh teknologi baru timbulnya perasaan ikut mode, dimana bagian yang masih dapat dipakai secara teknis (belum mencapai umur teknis dipaksa untuk diganti demi mengikuti mode).

### **Kepemimpinan**

Kepemimpinan didefinisikan sebagai proses mempengaruhi dimana satu orang mencoba untuk meminta orang lain melakukan sesuatu yang mereka inginkan untuk dikerjakan. Kepemimpinan adalah faktor penting didalam menggerakkan suatu organisasi

sehingga menjadi suatu hal yang penting untuk mengetahui dampak/pengaruh perilaku kepemimpinan dalam suatu transformasi organisasi/perusahaan.

a. Teori Kepemimpinan

Teori kepemimpinan (Olu Ojo, 2009), didefinisikan sebagai suatu perangkat yang menjelaskan dan mendalami untuk menjelaskan perihal kepemimpinan. Berdasarkan hal tersebut, teori kepemimpinan dapat dibedakan menjadi 4 teori, yaitu:

1. *Trait Theory*, yang menyatakan bahwa pemimpin adalah manusia hebat (*superman*) yang dilahirkan dan tidak bisa dibuat.
2. *Behavioural Theory*, yaitu teori kepemimpinan yang fokus pada apa yang dikerjakan oleh pemimpin daripada sifat atau karakteristik yang dimilikinya.
3. *Situational Theory*, yang menyatakan pemilihan pemimpin sangat tergantung dari situasi dan permasalahan yang dihadapi saat ini, dan
4. *Path Goal Theory*, yaitu bagaimana sikap pemimpin yang dapat mempengaruhi kepuasan dan kinerja dari pengikutnya.

b. Perilaku Pemimpin

Menurut Hence and Dessler (1974), perilaku pemimpin dibedakan dalam 4 kategori, yaitu :

1. *Supportive Leadership*
2. *Directive Leadership*
3. *Participative Leadership*
4. *Achievement-Oriented Leadership*.

c. Gaya Kepemimpinan

Kurt Lewin (1939) mengkategorikan 3 gaya kepemimpinan berdasarkan penggunaan kekuasaannya, yaitu :

1. Gaya Autoritarian
2. Demokratis
3. Tidak ada intervensi (*laisse freeze*)

d. Kepemimpinan Kharismatik

Weber (1947) adalah orang yang pertama kali menjelaskan konsep pemimpin kharismatik. Weber berpendapat bahwa kepemimpinan kharismatik merupakan salah satu jenis otoritas yang ideal. Kharisma (berasal dari bahasa Yunani yang berarti “anugerah”) sebagai suatu sifat tertentu dari seseorang, yang membedakan mereka dari orang kebanyakan dan biasanya dipandang sebagai kemampuan atau kualitas supranatural, manusia super, atau paling tidak daya-daya istimewa.

e. Kepemimpinan Transformasional

Benard M. Bass (1985) mendukung teori kepemimpinan transformasional yang sudah dibangun sebelumnya oleh James McGregor Burns. Tingkat kepemimpinan transformasional diukur dalam hal pengaruhnya terhadap para pengikutnya, seperti kepercayaan, kebanggaan/kekaguman, loyalitas, dan hormat terhadap pemimpinnya dan termotivasi untuk bekerja lebih baik (*over deliver*). Hubungan pemimpin dan pengikut dilihat sebagai suatu kerjasama yang saling menstimulasi dan dilakukan dengan 3 karakteristik yang berbeda, yaitu:

1. *Intellectual Stimulation*
2. *Individualized Consideration*
3. *Inspirational Motivation*

Benard M. Bass dan B.J. Avolio (1990) menjelaskan kepemimpinan transformasional dengan memperkenalkan konsep “*Four I's*”, yaitu :

1. Perhatian Individual (*Individual Consideration*)
2. Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*)
3. Motivasi Inspirasional (*Inspirational Motivation*)

#### 4. Pengaruh Teridealisasi (*Idealized Influence*)

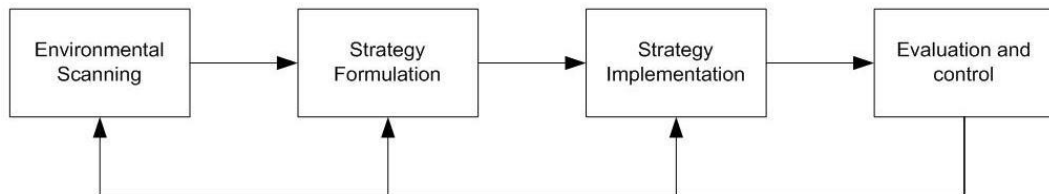
### Strategi Bisnis

#### 1. Konsep Strategi

Esensi strategi adalah untuk memahami mengapa perusahaan/organisasi memiliki kinerja yang berbeda dan bagaimana kinerja tersebut dapat diarahkan dan dikendalikan (Ketchen, et all 1996) sedangkan mengenai definisi strategi, tidak ada konsensus terhadap apa itu strategi sehingga cukup beragam mengenai definisi strategi. Strategi sering dijelaskan sebagai seperangkat tindakan yang terencana untuk mencapai keunggulan bersaing (*competitive advantage*) dan dapat memberikan koordinasi dan arahan terhadap organisasi.

#### 2. Konsep Manajemen Strategi

Manajemen strategi terdiri atas empat elemen dasar, yaitu pemindaian lingkungan, perumusan strategi, implementasi strategi, evaluasi dan kontrol. Gambar berikut ini menggambarkan bagaimana keempat elemen tersebut berinteraksi.



Gambar 2.1

Elemen Dasar Proses Manajemen Strategis (Wheelen & Hunger, 2012)

#### 3. Strategi Perusahaan

Menurut Porter (1985) ada dua jenis dasar *competitive advantage* yang bisa dimiliki oleh perusahaan yaitu *low cost* dan *differentiation*. Atas dasar itu ada tiga strategi generik untuk bisa mencapai hasil yang lebih baik dari rata-rata di dalam suatu industri. Ketiga strategi generik itu terdiri dari: *cost leadership*, *differentiation* dan *focus*. Ditambah dengan dua variasi dari strategi fokus yaitu: *cost focus* dan *differentiation focus*.

Strategi *generic* ini dibedakan sesuai dengan keunggulan bersaing yang dimiliki dan target pasar yang dituju, yaitu :

##### a. Strategi Keunggulan Biaya Menyeluruh (*Cost Leadership*)

Perusahaan berusaha untuk mencapai kemampuan biaya produksi dan distribusi yang paling rendah, sehingga dapat memberikan harga produk yang lebih rendah dari pesaing dan memenangkan persaingan dalam pangsa pasar yang besar.

##### b. Strategi Diferensiasi (*Differentiation*)

Strategi diferensiasi adalah strategi dimana perusahaan berusaha untuk menjadi lain dari perusahaan lainnya di dalam industri yang sejenis. Didalam strategi ini, perusahaan lebih memusatkan pada usahanya dalam menciptakan ciri produk yang khas serta dalam program pemasaran, sehingga dapat memenangkan persaingan dengan membuat citra yang khas pada konsumen. Perusahaan harus berbeda atau dianggap berbeda dari pesaingnya.

##### c. Strategi Fokus (*Focus*)

Didalam strategi ini, perusahaan memusatkan usahanya untuk melayani sebagian kecil segmen pasar dan tidak melayani pasar secara luas. Usaha ini dilakukan dengan mengenali secara detail pasar yang dituju dan menerapkan keunggulan biaya menyeluruh atau diferensiasi pada segmen kecil tersebut.

## Budaya Organisasi

Secara umum budaya perusahaan mengandung beberapa nilai yang sifatnya memberi dampak yang positif diantaranya keterbukaan, kerjasama (*teamwork*), penghargaan, kejelasan organisasi, dan lain-lain.

1. Keterbukaan  
Dalam budaya organisasi yang terbuka, pemimpin yang baik adalah pemimpin yang selalu membimbing anak buahnya supaya terus belajar untuk mencapai hasil yang maksimal. Para karyawan memahami dengan baik bahwa karyawan terbaik adalah karyawan yang memiliki keberanian untuk berkata kepada atasan apa yang sedang terjadi di dalam perusahaan, ini adalah untuk kebaikan perusahaan. Jika terjadi masalah yang mengganggu dapat segera diselesaikan.
2. Kerjasama  
Kerjasama atau yang lebih dikenal dengan *teamwork* merupakan salah satu *core competency* yang berlaku di hampir setiap perusahaan. Dengan posisinya tersebut, dengan demikian *teamwork* harus dipahami dan disadari oleh semua lapisan karyawan perusahaan tersebut sebagai suatu keharusan.
3. Kejelasan Organisasi  
Kejelasan struktur dalam sebuah organisasi, menjadi hal yang sangat penting agar setiap komponen didalam organisasi tersebut dapat berjalan secara efisien, bersinergi dan memberikan hasil yang optimal bagi perusahaan. Untuk itu harus ada kejelasan didalam organisasi tersebut, yaitu :
  - a) Kejelasan Tanggung Jawab.
  - b) Kejelasan Kedudukan.
  - c) Kejelasan Mengenai Jalur Hubungan.
  - d) Kejelasan Uraian Tugas.
4. Penghargaan  
Penghargaan adalah sebuah bentuk apresiasi kepada suatu prestasi tertentu yang diberikan, baik oleh dan dari perorangan ataupun suatu lembaga yang biasanya diberikan dalam bentuk material atau ucapan.

## Kinerja Perusahaan

Robert Kaplan dan David Norton (1992 ; 76) mengembangkan tolok ukur keberhasilan perusahaan yang lebih komprehensif dinamakan *Balanced Score Card* (BSC). Saat ini, untuk mengukur kinerja perusahaan, model *Balance Scorecard* yang dikembangkan oleh Kaplan dan Norton menjadi tolok ukur kinerja yang komprehensif dan banyak digunakan oleh perusahaan.

Menurut Kaplan dan Norton (1996), ada 4 (empat) perspektif yang ada didalam *Balance Scorecard*, yaitu:

1. *Financial Perspective*
2. *Customer Perspective*
3. *Internal Business Process Perspective*
4. *Learning & Growth Perspective*

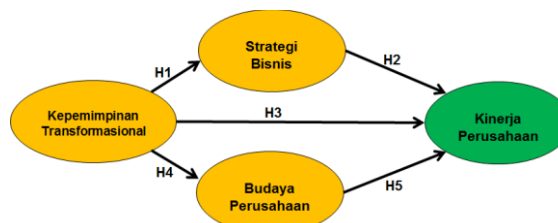
## Penelitian Sebelumnya Yang Relevan

1. Pengaruh Kepemimpinan, Strategi Bisnis terhadap Kinerja Perusahaan
  - a) O'Regan Nicholas, Abby Ghobadians & Martin Sims (2014) dalam penelitiannya yang berjudul "*The Link Between Leadership, Strategy & Performance in Manufacturing SMEs*" menemukan bahwa kepemimpinan,

- strategi bisnis berpengaruh dan berhubungan positif dengan kinerja perusahaan.
- b) Allan Ashley & Jayen B. Patel dalam penelitiannya yang berjudul “*The Impact of Leadership Characteristics on Corporate Performance*” menemukan hubungan pengaruh yang positif antara karakteristik kepemimpinan terhadap kinerja perusahaan.
2. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Budaya Perusahaan
    - a) Nguyen Nam Hai & Sharif Mohamed (2011) dalam penelitiannya yang berjudul “*Leadership Behaviors, Organizational Culture and Knowledge Management Practices*” menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap semua aspek pengetahuan manajemen (*Knowledge Management*).
    - b) Schein (2004) menyimpulkan bahwa budaya organisasi dan kepemimpinan adalah seperti dua sisi mata uang yang sama yang tidak dapat dipahami secara sendiri-sendiri.
  3. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Perusahaan
    - a) Cui Xiaoming & Hu Junchen (2012) dalam penelitiannya yang berjudul “*A Literature Review on Organization Culture and Corporate Performance*” melakukan pengujian hubungan antara budaya organisasi dan kinerja perusahaan beserta mekanismenya dengan metode analisis literatur.
    - b) Esra Ahmed & Allam Hamdan (2015) dalam penelitiannya yang berjudul “*The Impact of Corporate Governance on Firm Performance: Evidence From Bahrain Bourse*” menemukan bahwa ada pengaruh dan hubungan yang positif antara Kinerja Perusahaan dengan Pengelolaan Perusahaan.
    - c) Ojo Olu (2009) dalam penelitiannya yang berjudul “*Impact Assessment of Corporate Culture on Employee Job Performance*” menemukan bahwa budaya perusahaan dengan kinerja pegawai memiliki hubungan yang positif dan berpengaruh.
    - d) Soedjono (2009) dalam penelitiannya “*Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan pada Terminal Penumpang Umum di Surabaya*” menunjukkan bahwa ada pengaruh signifikan dari budaya organisasi terhadap kinerja organisasi, ada pengaruh signifikan dari budaya organisasi terhadap kepuasan pelanggan, tidak ada pengaruh langsung dari budaya organisasi yang diarahkan pada kinerja organisasi terhadap kepuasan karyawan.

### Kerangka Konseptual Penelitian

Secara garis besar kerangka berpikir didalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut :



### Hipotesis

Berdasarkan pada rumusan masalah, tujuan penelitian dan kerangka konseptual yang telah dijelaskan, hipotesis didalam penelitian ini adalah :

- H1 = Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Kepemimpinan Transformasional terhadap Strategi Bisnis Perusahaan.

- H2 = Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Strategi Bisnis terhadap Kinerja Perusahaan.
- H3 = Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Perusahaan.
- H4 = Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Kepemimpinan Transformasional terhadap Budaya Perusahaan.
- H5 = Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Budaya Perusahaan terhadap Kinerja Perusahaan.

## **METODE PENELITIAN**

### **Lokasi Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di Bank XYZ Indonesia baik di Kantor Pusat yang beralamat di Jl. Jend. Sudirman No. XX Jakarta Pusat dan di beberapa Kantor Cabang.

### **Jenis dan Sumber Data**

Jenis data

Data kualitatif, yaitu data yang disajikan dalam bentuk kata verbal bukan dalam bentuk angka. Yang termasuk data kualitatif dalam penelitian ini yaitu gambaran umum obyek penelitian, meliputi: Sejarah singkat berdirinya, letak geografis obyek, visi dan misi, struktur organisasi, dan budaya perusahaan.

Data kuantitatif adalah jenis data yang dapat diukur atau dihitung secara langsung, yang berupa informasi atau penjelasan yang dinyatakan dengan bilangan atau berbentuk angka.

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Bank XYZ Indonesia yang berjumlah 630 karyawan tetap posisi per akhir Desember 2016. Sedangkan sampel didalam penelitian ini adalah karyawan tetap yang telah bekerja minimal 1 tahun dan bukan merupakan pegawai dasar (satpam, messenger, administrator, call center, resepsionis, dll) baik di Kantor Pusat maupun di Kantor Cabang. Adapun teknik pengambilan sampel dengan menggunakan *simple random sampling* sedangkan teknik penarikan sampel dengan cara menyampaikan kuesioner secara acak kepada pegawai yang memenuhi kriteria.

### **Variabel Penelitian dan Definisi Operasional**

Kepemimpinan Transformasional

Menurut Bernard M. Bass (1985), kepemimpinan transformasional adalah proses mempengaruhi secara transformasional dimana merupakan proses satu arah, yaitu pemimpin mentransformasi pengikut. Adapun ukuran kepemimpinan transformasional itu berupa pengaruh pemimpin tersebut terhadap pengikutnya sehingga merasa percaya, dikagumi, loyal, dan hormat serta dapat memotivasi pengikutnya untuk bekerja lebih baik.

Ada 5 dimensi yang dilihat dari variabel kepemimpinan transformasional ini, yaitu inspirasi, kepercayaan, motivasi, komitmen, dan penghargaan. Dimensi ini mengacu pada penjelasan kepemimpinan transformasional oleh Bernard M. Bass dan B.J. Avolio (1990) dengan istilah "*Four I's*".

Strategi Bisnis

Strategi bisnis atau strategi perusahaan didefinisikan sebagai cara perusahaan untuk bisa mempertahankan kelangsungan bisnisnya dan bisa terus tumbuh di tengah persaingan yang semakin ketat. Dalam hal ini, strategi bisnis mengacu pada teori keunggulan bersaing

(*competitive advantage*) yang diperkenalkan Michael E. Porter (1985) yaitu kepemimpinan biaya (*cost leadership*), diferensiasi (*differentiation*), dan fokus (*focus*).

#### Budaya Perusahaan

Definisi dari budaya perusahaan sebagaimana disampaikan oleh Soedjono (2005) bahwa budaya organisasi merupakan nilai-nilai yang berkembang dalam suatu organisasi, dimana nilai-nilai tersebut digunakan untuk mengarahkan perilaku anggota-anggota organisasi. Adapun dimensi budaya perusahaan meliputi keterbukaan, kerjasama, kejelasan organisasi, dan penghargaan.

#### Kinerja Perusahaan

Untuk pengukuran kinerja didalam penelitian ini mengacu pada model yang dikembangkan oleh Kaplan dan Norton (1996) yakni *Balance Scorecard* dengan pertimbangan bahwa model ini lebih komprehensif dan banyak digunakan oleh perusahaan. Adapun dimensi kinerja perusahaan adalah 4 perspektif dari *Balance Scorecard* yaitu *finansial perspective*, *customer perspective*, *internal business process* dan *learning & growth perspective*.

#### Metode Pengumpulan Data

Didalam penelitian ini, data yang diperlukan adalah data/informasi mengenai persepsi karyawan mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional, strategi bisnis dan budaya perusahaan terhadap kinerja perusahaan. Adapun pengumpulan data dilakukan dengan cara melakukan pengamatan langsung ke lokasi/tempat responden berada dan menyampaikan kuesioner ke responden yang memenuhi syarat yang ditetapkan.

#### Metode Pengolahan Data

Model yang digunakan didalam penelitian ini adalah model kausalitas atau hubungan pengaruh. Adapun alat analisis yang digunakan adalah *Structural Equation Modeling* (SEM). Dengan SEM, memungkinkan seorang peneliti dapat menjawab pertanyaan penelitian yang bersifat dimensional (yaitu mengukur apa indikator dari sebuah konsep) dan regresi (mengukur pengaruh atau derajat hubungan antara faktor yang telah diidentifikasi dimensinya).

#### Uji Validitas

Uji validitas merupakan instrumen yang digunakan untuk mengukur derajat ketepatan antara data yang terjadi pada obyek penelitian (Sugiyono 2008 : 267). Dengan demikian data yang valid adalah data yang tidak berbeda antara data yang diteliti dengan data yang sebenarnya terjadi pada obyek penelitian.

#### Uji Reliabilitas

Reliabilitas menunjukkan pada satu pengertian bahwa sesuatu instrumen cukup dapat dipercaya sebagai pengumpulan data karena instrumen tersebut sudah baik. Uji reliabilitas ini digunakan untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator-indikator dari variabel yang diamati. Koefisien reliabilitas diketahui dari besarnya koefisien alpha ( $\alpha$ ). Suatu variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *cronbach alpha* > 0,6 (Ghozali, 2011:137).

#### Uji Kecocokan (*testing fit*)

Tahap ini berkaitan dengan pengujian kecocokan antara model dengan data. Beberapa kriteria ukuran kecocokan atau *Goodness Of Fit* (GOF) dapat digunakan untuk melaksanakan langkah ini.

#### Uji Alat Pengumpul Data

Uji Validitas



Berdasarkan hasil uji validitas instrumen penelitian ini, diketahui total pertanyaan didalam kuesioner sebanyak 51 butir pertanyaan dari 4 variabel dan 16 dimensi. Hasilnya menunjukkan bahwa semua pertanyaan (51 pertanyaan) dinyatakan valid sehingga semua daftar pertanyaan didalam kuesioner yang telah disusun tersebut dapat digunakan untuk pengumpulan data dan analisis lebih lanjut.

#### Uji Reliabilitas

Didalam penelitian ini, uji reliabilitas dengan menggunakan metode *alpha Cronbach* yang diukur berdasarkan skala *alpha Cronbach* 0 sampai 1. Berdasarkan hasil uji reliabilitas didalam penelitian ini menunjukkan bahwa semua variabel yang digunakan didalam penelitian ini reliabel untuk mengukur subyek yang sama atas penelitian yang dilakukan.

#### Tehnik Analisis Data

Penelitian ini menggunakan tehnik analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) guna menguji hubungan dan model yang dikembangkan. SEM adalah suatu tehnik modeling statistik yang bersifat sangat cross-sectional, linear dan umum. Termasuk dalam SEM ini ialah analisis faktor (*factor analysis*), analisis jalur (*path analysis*) dan regresi (*regression*).

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Gambaran Obyek Penelitian

Bank XYZ adalah nama baru dari bank yang sebelumnya bernama Bank XXX. Perubahan nama sekaligus logo perusahaan ini sebagai salah satu bagian dari transformasi perusahaan yang dilakukan oleh investor setelah memenangkan tender penjualan Bank XXX.

Investor berkomitmen untuk mengembangkan Bank XYZ Indonesia sebagai entitas keuangan yang besar dan kokoh di Indonesia. Hal ini ditunjukkan dengan memperkuat permodalan dengan melakukan penyeteroran modal baru, perubahan manajemen, dan reorganisasi dengan visi misi yang telah ditetapkan diikuti dengan penajaman strategi bisnis, perubahan budaya perusahaan dan review model bisnis secara menyeluruh dengan memperkuat tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*).

### Profil Responden

Jumlah kuesioner yang terkumpul dan dapat diolah berjumlah 210 dari 275 kuesioner yang disebar. Penyebaran jumlah kuesioner tersebut mengacu pada *Hair et al* (1998) dimana jumlah minimum kuesioner yang harus disebar yaitu 5 kali jumlah parameter yang digunakan didalam penelitian. Ada 51 parameter yang digunakan didalam penelitian ini sehingga jumlah sampel minimal sebanyak  $51 \times 5 = 251$  responden, namun secara umum ukuran sampel antara 100-200 dapat diterima dan sesuai dengan *Maximum Likelihood Estimation* (MLE).

### Analisis Kualitatif Deskriptif

Didalam analisis deskriptif ini akan diulas mengenai *mean* dan frekuensi sebaran jawaban responden atas kuesioner yang telah dikumpulkan dan diolah. Analisis dilakukan setiap variabel penelitian dan bersumber dari pengolahan data. Adapun hasil analisisnya setiap variabel adalah sebagai berikut:

### Variabel Kepemimpinan Transformasional

Berdasarkan analisis proporsi, Kepemimpinan di Bank XYZ Indonesia saat itu belum menunjukkan suatu kepemimpinan transformasional yang cukup kuat mengingat proporsi tingkat kesetujuan responden  $< 50\%$  di seluruh indikator yang diamati. Hasil perhitungan analisa *mean* dari variabel *Kepemimpinan Transformasional*, adalah bahwa *mean* tertinggi ada pada dimensi *Penghargaan* dengan nilai *mean* 12,20 yang berada pada kategori tinggi dan

mean terendah ada pada dimensi *Inspirasi* dengan nilai rata-rata sebesar 11,85 berada pada kategori tinggi.

**1. Dimensi Inspirasi**

Ketiga indikator pengaruhnya tergolong tinggi sehingga seorang pemimpin harus mampu memberikan inspirasi, ide dan gagasan serta terobosan-terobosan cara baru agar dapat menginspirasi bawahan atau karyawan untuk bekerja penuh semangat, produktif, dan efektif. Dapat dikatakan bahwa kepemimpinan saat ini belum menginspirasi karyawan secara maksimal.

**2. Dimensi Kepercayaan**

Ketiga indikator pengaruhnya tergolong sangat tinggi sehingga seorang pemimpin harus bisa memberikan kemampuan, kebanggaan dan sifat profesional agar mendapat kepercayaan penuh dari seluruh karyawan sehingga akan memudahkan didalam melakukan setiap rencana kerja (*business plan*) dapat tereksekusi dengan baik sekaligus memberikan hasil yang maksimal juga. Dapat dikatakan bahwa kepemimpinan saat ini telah mendapat kepercayaan dari karyawan secara baik untuk membawa perusahaan kearah yang lebih maju.

**3. Dimensi Motivasi**

Ketiga indikator pengaruhnya tergolong tinggi sehingga seorang pemimpin harus mampu memotivasi, selalu optimis dengan menyebarkan energi positif ke setiap lapisan karyawan dan sangat menghargai ide dan pendapat karyawan dalam upaya memperbaiki dan memajukan perusahaan. Kepemimpinan saat ini belum cukup memotivasi karyawan secara maksimal guna bekerja lebih produktif, efektif dan efisien.

**4. Dimensi Komitmen**

Ketiga indikator pengaruhnya tergolong sangat tinggi sehingga seorang pemimpin harus memiliki komitmen yang tinggi untuk kemajuan perusahaan dan pengembangan karyawan. Kepemimpinan saat ini sudah memiliki komitmen yang tinggi dalam upaya memajukan perusahaan dan karyawan.

**5. Dimensi Penghargaan**

Ketiga indikator pengaruhnya tergolong sangat tinggi sehingga seorang pemimpin harus mampu memberikan apresiasi/penghargaan yang luas dalam rangka meningkatkan dan mendayagunakan karyawan untuk dapat memberikan kinerja yang lebih baik ke perusahaan. Kepemimpinan saat ini sudah mengembangkan berbagai insentif dan apresiasi dalam rangka pengembangan pegawai.

**Variabel Strategi Bisnis**

Berdasarkan analisis proporsi, Strategi Bisnis Bank XYZ Indonesia saat itu belum menunjukkan strategi yang efektif dan dapat diandalkan dapat bersaing mengingat proporsi tingkat kesetujuan responden < 50% di seluruh indikator yang diamati. Hasil perhitungan analisa *mean* dari variabel *Strategi Bisnis*, adalah bahwa *mean* tertinggi ada pada dimensi *Kepemimpinan Biaya* dengan nilai *mean* 14,73 yang berada pada kategori tinggi dan mean terendah ada pada dimensi *Fokus* dengan nilai rata-rata sebesar 11,90 berada pada kategori tinggi.

**1. Dimensi Kepemimpinan Biaya**

Keempat indikator pengaruhnya tergolong tinggi sehingga Kepemimpinan Biaya (*cost leadership*) harus menjadi hal yang perlu dipertimbangkan didalam pengembangan strategi bisnis. Strategi bisnis yang dikembangkan Bank XYZ Indonesia saat ini belum dapat mengarah ke Kepemimpinan Biaya yang baik yang menyebabkan Bank XYZ Indonesia kurang dapat bersaing di pasar. Hal ini dicirikan suku bunga kredit yang relatif masih tinggi, NPL cukup tinggi, *cost of fund* juga tinggi dan rasio efisiensi yang tidak efisien.

**2. Dimensi Diferensiasi**

Ketiga indikator pengaruhnya tergolong sangat tinggi sehingga diferensiasi produk dan layanan harus menjadi hal yang perlu dipertimbangkan didalam pengembangan strategi bisnis. Diferensiasi telah menjadi pertimbangan Bank

XYZ Indonesia didalam pengembangan strategi bisnisnya sehingga perlu terus ditingkatkan utamanya dengan menambahkan nilai-nilai budaya Jepang.

### 3. Dimensi Fokus

Ketiga indikator pengaruhnya tergolong tinggi sehingga produk atau layanan yang Fokus ke pasar tertentu harus dipertimbangkan didalam pengembangan strategi bisnisnya. Saat ini Bank XYZ Indonesia belum fokus didalam menggarap bisnis tertentu sehingga menyebabkan arah bisnis tidak jelas yang tentu berpengaruh terhadap semua inisiatif strategis yang akan dilakukan juga menjadi tidak fokus.

## Variabel Budaya Perusahaan

Berdasarkan analisis proporsi, Budaya Perusahaan Bank XYZ Indonesia saat ini belum sepenuhnya menjadi perhatian dan dijalankan dengan baik dalam rangka pengembangan suatu organisasi mengingat proporsi tingkat kesetujuan responden < 50% di seluruh indikator yang diamati. Hasil perhitungan analisa *mean* dari variabel *Budaya Perusahaan*, adalah bahwa *mean* tertinggi ada pada dimensi *keterbukaan* dengan nilai *mean* 15,25 yang berada pada kategori tinggi dan *mean* terendah ada pada dimensi *Kejelasan Organisasi* dengan nilai rata-rata sebesar 12,04 berada pada kategori tinggi.

### 1. Dimensi Keterbukaan

Keempat indikator pengaruhnya tergolong tinggi sehingga menjadi pertimbangan dalam pengembangan budaya perusahaan. Saat ini Bank XYZ Indonesia belum sepenuhnya berhasil didalam mengembangkan budaya perusahaan sehingga berbagai arahan dan informasi dari manajemen atau sebaliknya tidak sepenuhnya dimengerti oleh seluruh karyawan atau perusahaan didalam membuat suatu kebijakan.

### 2. Dimensi Kerjasama

Ketiga indikator pengaruhnya tergolong sangat tinggi sehingga kerjasama yang baik (*teamwork*) menjadi hal penting didalam pengembangan Budaya Perusahaan. Saat ini Bank XYZ Indonesia sudah baik dalam menciptakan suasana kerja yang kompak (*teamwork*). Selanjutnya tinggal mensinergikan budaya kekompakan yang baik ini untuk mendukung pengembangan budaya dan bisnis yang lebih baik lagi.

### 3. Dimensi Kejelasan Organisasi

Ketiga indikator pengaruhnya tergolong sangat tinggi terhadap pembentukan Budaya Perusahaan. Saat ini Bank XYZ Indonesia telah mengembangkan berbagai hal terkait dengan Kejelasan Organisasi. Berbagai pembenahan dan perbaikan telah dilakukan oleh Bank XYZ Indonesia guna menunjang kegiatan operasional sebagai sebuah organisasi/entitas bisnis.

### 4. Dimensi Penghargaan

Ketiga indikator pengaruhnya tergolong sangat tinggi terhadap pengembangan Budaya Perusahaan. Saat ini Bank XYZ Indonesia melakukan berbagai upaya dalam rangka meningkatkan, mengembangkan, dan mengapresiasi karyawan sebagai bagian dari pengembangan budaya perusahaan.

## Kinerja Perusahaan

Berdasarkan indikator yang diamati dari masing-masing dimensi pada variabel Kinerja Perusahaan dapat dikatakan bahwa Kinerja Perusahaan Bank XYZ Indonesia saat ini belum sepenuhnya baik mengingat proporsi tingkat kesetujuan responden < 50% di seluruh indikator yang diamati. Hasil perhitungan analisa *mean* dari variabel *Kinerja Perusahaan*, adalah bahwa *mean* tertinggi ada pada dimensi *Keuangan* dengan nilai *mean* 14,74 yang berada pada kategori tinggi dan *mean* terendah ada pada dimensi *Proses Bisnis Internal* dengan nilai rata-rata sebesar 12,00 berada pada kategori tinggi.

### 1. Dimensi Keuangan

Keempat indikator pengaruhnya tergolong tinggi terhadap Kinerja Perusahaan sehingga manajemen harus mampu untuk memperbaiki dan meningkatkan

berbagai indikator dari aspek keuangan. Saat ini Bank XYZ Indonesia belum sepenuhnya menunjukkan kinerja keuangan yang baik.

**2. Dimensi Pelanggan**

Ketiga indikator pengaruhnya tergolong sangat tinggi terhadap Kinerja Perusahaan. Saat ini Bank XYZ Indonesia sudah baik dalam mempertahankan & meningkatkan loyalitas nasabah namun juga harus diikuti dengan berbagai pembenahan & perbaikan untuk menekan tingkat komplain dari nasabah.

**3. Dimensi Proses Bisnis Internal**

Ketiga indikator pengaruhnya tergolong sangat tinggi terhadap Kinerja Perusahaan. Saat ini Bank XYZ Indonesia terus melakukan berbagai pembenahan infrastruktur baik dari sisi pengembangan bisnis maupun business enabler-nya (IT, Risk Management, Internal Kontrol, dll).

**4. Dimensi Pembelajaran & Pertumbuhan**

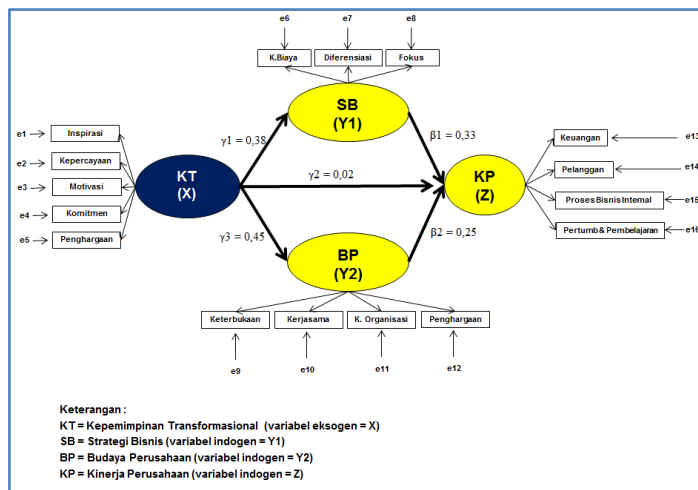
Ketiga indikator pengaruhnya tergolong sangat tinggi terhadap Kinerja Perusahaan. Saat ini Bank XYZ Indonesia telah melakukan berbagai upaya dalam rangka meningkatkan dan mengembangkan kapabilitas baik dari aspek personel maupun organisasinya agar dapat menjadi daya dukung pengembangan bisnis yang mampu meningkatkan Kinerja Perusahaan.

**Analisis Kuantitatif**

*Analisis Full Model*

Analisis hasil olah data pada *Full Model SEM* dilakukan dengan melakukan Uji Kecocokan Keseluruhan Model, Uji Kecocokan Model Pengukuran, dan Uji Kecocokan Model Struktural. Dalam penelitian ini, Uji Kecocokan Model Pengukuran tidak dilakukan di setiap konstruk variabel, dengan kata lain uji CFA (*Confirmatory Factor Analysis*) tidak dilakukan dengan pertimbangan sudah dilakukan analisis kualitatif secara mendalam di setiap variabel beserta dimensi dan indikatornya.

Adapun hasil uji kecocokan model struktural dari pengolahan data untuk analisis *Full Model SEM* sebagaimana gambar berikut :



**Gambar 4.1**  
**Diagram Lintasan “Full Model”**

Konstruk yang dibangun sebagaimana diagram jalur diatas yaitu ada 4 konstruk yang terdiri dari 16 Dimensi. Adapun 4 variabel laten dalam penelitian ini dibedakan menjadi 2

jenis yaitu: Pertama, variabel eksogen yang terdiri dari variabel Kepemimpinan Transformasional ( terdiri dari 4 dimensi dalam pengukuran konstruksinya ), Strategi Bisnis (terdiri dari 3 dimensi), dan Budaya Perusahaan (terdiri dari 4 dimensi). Kedua, variabel endogen yang terdiri dari variabel Strategi Bisnis (terdiri dari 3 dimensi), Budaya Perusahaan (terdiri dari 4 dimensi) dan Kinerja Perusahaan (terdiri dari 4 dimensi). Seperti diketahui bahwa variabel laten dibentuk dari dimensinya dengan menggunakan teknik *Confirmatory Factor Analysis/CFA*, namun dalam penelitian ini tidak dilakukan uji terhadap CFA tersebut dan cukup dilakukan dengan uji model secara keseluruhan (*Full Model Analysis*).

Model persamaan struktural yang digunakan berdasarkan kerangka konseptual penelitian adalah :

$$\begin{aligned}
 Y1 &= \gamma 1X + \delta 1 \\
 Y2 &= \gamma 3X + \delta 3 \\
 Z &= \gamma 2X + \delta 2 \\
 Z &= \beta 1y1 + \gamma 4X\delta 4 \\
 Z &= \beta 2y2 + \gamma 5X\delta 5
 \end{aligned}$$

### Analisis Hipotesis

Berdasarkan pengolahan data dengan menggunakan metode *Structural Equation Modeling* (SEM) melalui program SPSS AMOS 21 untuk menguji hipotesis yang telah diajukan sebelumnya, diperoleh hasil bahwa setiap indikator pembentuk variabel laten menunjukkan hasil yang memenuhi kriteria yaitu nilai CR di atas 1,96 dengan P lebih kecil dari pada 0,05. Hasil tersebut menunjukkan bahwa dimensi pembentuk variabel laten tersebut secara signifikan merupakan dimensi dari faktor-faktor laten yang dibentuk. Selanjutnya berdasarkan hasil uji *standardized regression weight* sebagaimana diatas diperoleh nilai semua hubungan variabel < 0,5 yang berarti hubungan kausalitas antar variabel laten dalam penelitian ini valid. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa model yang dipakai dalam penelitian ini dapat diterima dan digunakan didalam penelitian.

### Pembahasan Statistik Deskriptif

#### Variabel Kepemimpinan Transformasional

1. Dimensi *Inspirasi*  
Faktor paling dominan adalah Terobosan Bisnis dimana *mean* sebesar 3,98 yang berarti secara keseluruhan faktor terobosan bisnis menjadi faktor penting didalam kepemimpinan yang inspiratif.
2. Dimensi *Kepercayaan*  
Faktor paling dominan adalah Memiliki Kemampuan (kapabilitas) dimana *mean* sebesar 4,12 yang berarti secara keseluruhan faktor kemampuan seorang pemimpin akan mempengaruhi kepercayaan bawahan (yang dipimpin) terhadap pemimpinnya.
3. Dimensi *Motivasi*  
Faktor paling dominan adalah sifat pemimpin yang menunjukkan optimisme dan antusias didalam bekerja dimana *mean* sebesar 4,12 yang berarti setiap pemimpin harus mampu menunjukkan optimisme dan antusias didalam bekerja agar bawahan dapat termotivasi dalam menjalankan pekerjaan sebagaimana yang diinginkan seorang pemimpin.
4. Dimensi *Komitmen*  
Faktor paling dominan adalah Komitmen ke Perusahaan dimana *mean* sebesar 4,05 yang berarti bahwa pemimpin harus menunjukkan komitmen yang tinggi terhadap kepentingan perusahaan dibanding kepentingan pribadi. Hal ini penting untuk mendorong bawahan melakukan hal yang sama yaitu memprioritaskan kepentingan perusahaan dalam bertindak dan melaksanakan tugasnya.
5. Dimensi *Penghargaan*

Faktor paling dominan adalah Pengembangan Karyawan dimana *mean* sebesar 4,11 yang berarti bahwa pemimpin dituntut untuk bisa memberikan apresiasi dan penghargaan kepada karyawan untuk bisa dan meningkatkan kinerjanya.

#### Variabel Strategi Bisnis

1. Dimensi *Kepemimpinan Biaya*  
Faktor paling dominan adalah Penghimpunan Dana Giro dimana *mean* sebesar 3,81 yang berarti bahwa untuk menekan *cost of fund* maka penghimpunan dana giro adalah strategi yang baik. Hal ini dapat dilakukan dengan penetrasi pasar ke perusahaan-perusahaan khususnya perusahaan Jepang dan mitra-mitra bisnisnya agar menggunakan rekening giro Bank XYZ Indonesia sebagai rekening operasionalnya.
2. Dimensi *Diferensiasi*  
Faktor paling dominan adalah Keunikan Kantor Cabang dimana *mean* sebesar 4,20 yang berarti Bank XYZ Indonesia harus dapat berinovasi untuk pengembangan Kantor Cabang yang unik sebagai bagian dari strategi bisnis perusahaan.
3. Dimensi *Fokus*  
Faktor paling dominan adalah Melayani Semua Segmen dimana *mean* sebesar 4,09 yang berarti saat ini Bank XYZ Indonesia melayani seluruh segmen bisnis. Hal ini tentu perlu direview lagi sebagai bagian dari strategi bisnis kedepan apakah Bank XYZ Indonesia akan fokus pada segmen tertentu atau melayani semua segmen yang tentu harus mempertimbangkan kesiapan dan kemampuan dalam bersaing di pasar.

#### Variabel Budaya Perusahaan

1. Dimensi *Keterbukaan*  
Faktor paling dominan adalah kebebasan memberikan masukan dan saran dimana *mean* sebesar 3,89. yang berarti secara keseluruhan Bank XYZ Indonesia harus mengakomodir dan membuka akses terhadap kebebasan karyawan dalam memberikan masukan dan saran sebagai bagian dari budaya perusahaan.
2. Dimensi *Kerjasama*  
Faktor paling dominan adalah kekompakan di unit kerja dimana *mean* sebesar 4,14 yang berarti bahwa kekompakan (*teamwork*) menjadi faktor budaya perusahaan yang harus diciptakan dan dimantapkan.
3. Dimensi *Kejelasan Organisasi*  
Faktor paling dominan adalah Struktur Organisasi dimana *mean* sebesar 4,18 yang berarti bahwa Bank XYZ Indonesia harus mereview kembali struktur organisasi sebagai organ perusahaan untuk disesuaikan dan adaptif terhadap dinamika pasar serta dapat memperjelas fungsi, tugas, dan tanggungjawab dari masing-masing organ unit kerja.
4. Dimensi *Penghargaan*  
Faktor paling dominan adalah Penghargaan Untuk Memotivasi dimana *mean* sebesar 4,26 yang berarti bahwa Bank XYZ Indonesia harus menaruh perhatian terhadap karyawan yang berprestasi sebagai bagian dari budaya perusahaan dalam menghargai setiap kerja keras dan prestasi karyawan.

#### Variabel Kinerja Perusahaan

1. Dimensi *Keuangan*  
Faktor paling dominan adalah *Cost of Fund* rendah dimana *mean* sebesar 3,91. Hal ini menunjukkan bahwa *cost of fund* yang rendah menjadi faktor penting dalam meningkatkan kinerja keuangan perusahaan sehingga manajemen harus berupaya keras agar *cost of fund* dapat ditekan ke level yang lebih rendah yang pada gilirannya dapat menekan *lending rate* ke arah yang lebih kompetitif atau bisa

- juga dengan *cost of fund* yang rendah dapat meningkatkan margin pendapatan bunga.
2. Dimensi Pelanggan  
Faktor paling dominan adalah jumlah nasabah bertambah dimana *mean* sebesar 4,16. Hal tersebut menunjukkan Bank XYZ Indonesia harus dapat meningkatkan pelayanan yang prima (*service excellence*) dan pengembangan produk serta layanan dalam rangka memperluas penetrasi pasar sekaligus meningkatkan loyalitas nasabah.
  3. Dimensi *Proses Bisnis Internal*  
Faktor paling dominan adalah IT dan Internal Kontrol yang memadai dimana *mean* sebesar 4,04. Hal tersebut menunjukkan bahwa Bank XYZ Indonesia harus terus berupaya memperbaiki sistem IT (*Core Banking System*) agar dapat mendukung pengembangan produk dan perbaikan layanan serta memperkuat Internal Kontrol sebagai sarana untuk memastikan agar setiap operasionalisasi telah sesuai dengan kebijakan dan ketentuan yang mengatur. Hal ini diperlukan untuk menjadi daya dorong didalam meningkatkan kinerja perusahaan.
  4. Dimensi *Pembelajaran & Pertumbuhan*  
Faktor paling dominan adalah Pengembangan *e-learning* dimana *mean* sebesar 4,10. Hal ini menunjukkan pentingnya pengembangan *e-learning* sebagai sarana untuk meningkatkan kemampuan dan kualitas pegawai melalui *e-learning*. Diharapkan dengan kemampuan dan kualitas pegawai yang baik akan mendorong kinerja perusahaan secara keseluruhan.

### **Pembahasan Pengujian Hipotesa Penelitian**

1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Strategi Bisnis  
Terdapat pengaruh langsung dan signifikan antara *Kepemimpinan Transformasional* terhadap *Strategi Bisnis*, sehingga atas hipotesis yang diajukan  $H_a$  diterima dan  $H_o$  ditolak. Hasil uji hipotesis ini mengindikasikan pengaruh *Kepemimpinan Transformasional* terhadap *Strategi Bisnis* adalah Positif yang artinya Bank XYZ Indonesia membutuhkan pemimpin yang transformatif yang dapat mengembangkan strategi bisnis XYZ Indonesia yang dibutuhkan dan sesuai dengan kondisi dan permasalahan yang dihadapi perusahaan.
2. Pengaruh *Strategi Bisnis* terhadap *Kinerja Perusahaan*  
Terdapat pengaruh langsung dan signifikan antara *Strategi Bisnis* terhadap *Kinerja Perusahaan*, sehingga atas hipotesis yang diajukan  $H_a$  diterima dan  $H_o$  ditolak. Hasil uji hipotesis mengindikasikan pengaruh *Strategi Bisnis* terhadap *Kinerja perusahaan* adalah Positif yang artinya pengembangan dan eksekusi Strategi Bisnis yang baik dan tepat pada gilirannya akan dapat meningkatkan kinerja perusahaan.
3. Pengaruh *Kepemimpinan Transformasional* terhadap *Kinerja Perusahaan*  
Terdapat pengaruh langsung dan signifikan antara *Kepemimpinan Transformasional* terhadap *Kinerja Perusahaan*, sehingga atas hipotesis yang diajukan  $H_a$  diterima dan  $H_o$  ditolak. Hasil uji hipotesis mengindikasikan pengaruh *Kepemimpinan Transformasional* terhadap *Kinerja Perusahaan* adalah Positif yang artinya Kepemimpinan transformatif akan mampu memperbaiki dan meningkatkan kinerja perusahaan.
4. Pengaruh *Kepemimpinan Transformasional* terhadap *Budaya Perusahaan*  
Terdapat pengaruh langsung dan signifikan antara *Kepemimpinan Transformasional* terhadap *Budaya Perusahaan*, sehingga atas hipotesis yang diajukan  $H_a$  diterima dan  $H_o$  ditolak. Hasil uji hipotesis mengindikasikan pengaruh *Kepemimpinan Transformasional* terhadap *Budaya Perusahaan* adalah Positif yang artinya kepemimpinan transformatif akan dapat membawa, menciptakan, dan memantapkan budaya perusahaan kearah yang lebih baik.
5. Pengaruh *Budaya Perusahaan* terhadap *Kinerja Perusahaan*  
Terdapat pengaruh langsung dan signifikan antara *Budaya Perusahaan* terhadap *Kinerja Perusahaan*, sehingga atas hipotesis yang diajukan  $H_a$  diterima dan  $H_o$  ditolak. Hasil uji hipotesis mengindikasikan pengaruh *Budaya Perusahaan*

terhadap *Kinerja Perusahaan* adalah Positif yang artinya pengembangan dan penerapan Budaya Perusahaan yang baik dan konsisten akan berdampak positif terhadap Kinerja Perusahaan.

6. Pembahasan Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung  
Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh langsung lebih besar terhadap Kinerja Perusahaan dibandingkan pengaruh langsung dari Strategi Bisnis terhadap Kinerja Perusahaan maupun Budaya Perusahaan terhadap Kinerja Perusahaan.  
Kepemimpinan Transformasional juga secara tidak langsung berpengaruh kuat terhadap Kinerja Perusahaan baik bila melalui Strategi Bisnis maupun melalui Budaya Perusahaan.

## SIMPULAN DAN SARAN

### Simpulan

1. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara *Kepemimpinan Transformasional* terhadap *Strategi Bisnis*. Artinya kepemimpinan yang transformatif akan berpengaruh terhadap kemampuan merumuskan strategi bisnis yang sesuai dan dibutuhkan perusahaan.
2. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara *Strategi Bisnis* terhadap *Kinerja Perusahaan*. Artinya Strategi Bisnis yang dijalankan akan berpengaruh positif terhadap Kinerja Perusahaan.
3. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara *Kepemimpinan Transformasional* terhadap *Kinerja Perusahaan*. Artinya Kepemimpinan yang transformatif akan dapat menggerakkan dan mengoptimalkan semua sumber daya yang dimiliki perusahaan/organisasi tersebut sehingga berpengaruh positif terhadap Kinerja Perusahaan.
4. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara *Kepemimpinan Transformasional* terhadap *Budaya Perusahaan*. Artinya Kepemimpinan yang transformatif akan berpengaruh positif terhadap pengembangan dan pelaksanaan budaya perusahaan yang baik dan dilaksanakan secara konsisten sebagai pola pikir (*mindset*) dan pola perilaku (*core values*) dalam perusahaan yang dipimpinnya.
5. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara *Budaya Perusahaan* terhadap *Kinerja Perusahaan*. Artinya Budaya Perusahaan yang diimplementasikan secara konsisten akan berdampak positif terhadap Kinerja Perusahaan.

### Saran

1. Untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja perusahaan Bank XYZ Indonesia saat ini, perseroan harus melakukan transformasi dengan kepemimpinan yang transformatif/visioner. Kepemimpinan yang memiliki otoritas penuh dengan dibantu pemilik serta membangun kepemimpinan yang solid (*teamwork*) sehingga memudahkan didalam mengeksekusi setiap rencana kerja (*action plan*) yang telah ditetapkan.
2. Bagi otoritas perbankan, pelaksanaan uji kepatutan dan kepastian (*fit and proper test*) perlu mempertimbangkan tipe/karakteristik Direksi dikaitkan dengan kondisi serta permasalahan yang ada pada Bank tersebut. Tipe kepemimpinan yang transformatif dibutuhkan bagi Bank yang perlu untuk bertransformasi.
3. Bagi Peneliti selanjutnya dapat melakukan penelitian secara lebih mendalam hubungan antara model/tipe kepemimpinan yang dibutuhkan dikaitkan dengan kondisi perusahaan perusahaan yang dihadapi.

### Daftar Pustaka



- Ahmed Esra, dan Allam Hamdan (2015), *“The Impact of Corporate Governance on Firm Performance: Evidence From Bahrain Bourse”*, International Management Review Vo.11 No.2
- Ashley Allan dan Jayen B. Patel (2003), *“The Impact of Leadership Characteristics on Corporate Performance”*, International Journal of Value-Based Management. 16: 211-222.
- Bass, B.M. (1996), *“Theory of Transformational Leadership Redux”* The Leadership Quarterly, 6(4), 463-478.
- David, Fred R. (2001), *“Strategic Management Concepts and Cases”*, 8<sup>th</sup> edition, New Jersey: Prentice Hall.
- Faulkner, D. and Bowman, C. (1995), *“The Essence of Competitive Strategy”*, Prentice Hall, Hemel Hempstead.
- Ferdinand, A., (2006), *“Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen: Aplikasi Model-Model Rumit dalam Penelitian untuk Tesis S-2 dan Disertasi S-3”*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Kaplan R.S. and Norton D.P., (1996). *“Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action”*, Harvard Business Review.
- Kasali, Rhenald. (2014), *“Let’s Change!”*, PT Kompas Media Nusantara, Cetakan keempat 2014.
- Lathan, John R (2014), *“Leadership for Quality and Innovations : Challenges, Theories, and a Framework for Future Research”*, The Quality Management Journal; 21 pg.11.
- Nguyen Nam Hai & Sherif Mohamed (2011), *“Leadership Behaviors, Organizational Culture and Knowledge Management Practices : An Empirical Investigation”*, Journal of Management Development Vol.30 No.2
- Ojo, Olu (2009), *“Leadership Behaviour and Organization Transformation: A Theoretical & Empirical Analysis”*, Annal of University of Bucharest, Economic and Administrative Series Nr.3.185-199.
- Oivind Dag Madsen & Stenheim (2015), *“The Balance Scorecard: A Review of Five Research Areas”*, American Journal of Management Vol.15 (2).
- Pearce II, John A. & Robinson, Jr. Richard B. (1996), *“Strategic Management Formulation, Implementation, and Control”* 5<sup>th</sup> edition, Irwin.
- Porter, Michael E. (1985), *“Competitive Advantage: Techniques for Analyzing Industries and Competitors”*, New York: Free Press.
- Soedjono (2005), *“Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan pada Terminal Penumpang Umum di Surabaya”*, Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, 7 (1): 22-27.
- Sugiyono (2011), *“Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & D”*, Alfabeta, Bandung.
- Wheelen, T. and Hunger, D. (2012), *“Strategic Management and Business Policy”*, 13<sup>th</sup>. Prentice Hall.
- Wijanto SH (2007), *“Structural Equation Modeling”*, Penerbit Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Wirawan (2007), *“Budaya dan Iklim Organisasi : Teori Aplikasi dan Penelitian”*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.