



BAB 1
PENDAHULUAN

BAB 1

PENDAHULUAN



2.1. Latar Belakang

Perekonomian yang sehat dan selalu mengalami pertumbuhan memerlukan sistem keuangan untuk menggerakkan dana dari orang-orang yang menabung kepada orang-orang yang memiliki peluang investasi produktif. Perbankan merupakan lembaga keuangan yang paling penting di dalam sistem keuangan karena memiliki kemampuan menciptakan alat pertukaran (Mankiw, 2006:88).

Definisi bank berdasarkan Undang Undang Perbankan No.10 Tahun 1998 adalah badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kepada masyarakat dalam bentuk kredit dan atau bentuk-bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat banyak. Perbankan merupakan kegiatan usaha dalam bidang jasa keuangan yang memiliki dua ciri khusus, yakni keterkaitannya yang sangat besar kepada kepercayaan masyarakat dan adanya asimetri informasi atau *asimetric information*.

Kondisi kesehatan perbankan sangat dipengaruhi oleh kepercayaan masyarakat khususnya para depositornya atas nilai aset-aset bank yang bersangkutan. Suatu bank yang mengalami kehilangan kepercayaan bisa mengalami kegagalan bank meskipun kondisi aktiva sebenarnya baik. Kegagalan bank bisa terjadi apabila bank tidak sanggup memenuhi kewajibannya kepada para depositan. Menurut Krugman (2005:425) kegagalan bank bisa mengganggu stabilitas perekonomian suatu negara karena bisa menular kepada bank lain sehingga terjadi rentetan kegagalan bank. Kegagalan

bank akan mengurangi kemampuan sistem perbankan membiayai kegiatan investasi sehingga memerosotkan perekonomian secara keseluruhan.

Ciri utama ke dua dari bidang perbankan adalah masalah asimetri informasi (*asymmetric information*). Permasalahan asimetri informasi menurut Mishkin (2007:186) menyebabkan dua permasalahan kecurangan perbankan berupa *adverse selection* dan *moral hazard*. *Adverse selection* merupakan satu bentuk masalah asimetri sebelum transaksi keuangan antara debitur dengan bank sehingga berpotensi menjadi faktor terjadinya kredit bermasalah. *Moral hazard* adalah pengalihan penggunaan kredit yang dapat memberikan keuntungan besar bagi penerima kredit, namun apabila terjadi kegagalan maka kerugian akan ditanggung oleh pemberi pinjaman dalam bentuk tidak kembalinya kredit atau kualitas kredit yang rendah. Baik *adverse selection* maupun *moral hazard* berakibat pada rendahnya kualitas kredit atau *non performing loan* sehingga bank akan mengalami kerugian. Bank yang mengalami kerugian akan menjadi bank yang tidak sehat, sehingga mengganggu kesehatan sistem perbankan secara keseluruhan dan pada akhirnya berdampak pada ketidakstabilan sistem keuangan.

Mengingat pentingnya sistem perbankan dalam perekonomian suatu negara, namun di lain pihak sangat rentan terhadap kepercayaan masyarakat dan adanya asimetri informasi, maka berbagai peraturan diterapkan oleh pemerintah untuk menciptakan kondisi perbankan yang sehat. Banyaknya aturan dan campur tangan pemerintah menurut Vives (2001) menyebabkan kondisi lingkungan perbankan sejak tahun 1940-an sampai 1970-an bersifat stabil. Lingkungan yang stabil mendukung terbangunnya budaya organisasi perbankan bertipe proses (Brown, 1998:70), yang dicirikan oleh antisipasi terhadap risiko

yang rendah dan umpan balik yang lambat, bersifat kaku, memiliki hirarki yang kuat dan menekankan pentingnya posisi kekuasaan dalam organisasi. Budaya proses efektif ketika perusahaan berhadapan dengan lingkungan yang dapat diprediksi, tetapi tidak mampu bereaksi dengan cepat terhadap perubahan dan kurang dalam visi dan kreativitas.

Periode ketidakstabilan menurut Vives (2001) mulai berlangsung sejak tahun 1970-an, yang dicirikan oleh deregulasi oleh pemerintah sehingga tercipta liberalisasi yang semakin besar di bidang perbankan. Liberalisasi perbankan di Indonesia dimulai dengan deregulasi perbankan pada Juni 1983 dimana sistem pengawasan langsung berubah menjadi tidak langsung. Kebijakan deregulasi dilanjutkan dengan Pakto 1988 yang mengatur kemudahan pembukaan kantor cabang, kemudahan pendirian bank baru, dan penurunan cadangan minimum (*reserve requirement*) perbankan.

Perubahan lingkungan perbankan ke arah liberalisasi menjadikan industri perbankan diwarnai oleh persaingan yang semakin ketat dan mengarah ke globalisasi. Budaya organisasi perbankan yang semula berorientasi proses dituntut untuk berubah sesuai dengan lingkungan yang tidak 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.

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 sebagaimana disampaikan dalam Tabel 1.1. Penggabungan keempat bank tersebut merupakan

salah satu upaya untuk mengatasi dan mencegah terulangnya krisis perbankan yang terjadi di Indonesia pada tahun 1997. Krisis perbankan Indonesia merupakan salah satu krisis perbankan terburuk yang terjadi sebagai dampak dari bergejolaknya nilai rupiah yang diikuti oleh menurunnya kepercayaan masyarakat terhadap sistem perbankan.

Tabel 1.1.
KINERJA FINANSIAL BANK PEMERINTAH SEBELUM MERGER
PERIODE TAHUN 1994 - 1998

	1994 (%)	1995 (%)	1996 (%)	1997 (%)	1998 (%)
Bank Bumi Daya					
- ROA	0,24	0,24	0,27	0,48	-39,57
- ROE	4,56	4,58	4,22	5,00	-127,81
- DER	1766,70	1841,32	1471,97	938,34	-422,96
- DTAR	94,64	94,85	93,64	90,37	130,96
Bank Dagang Negara					
- ROA	0,59	0,58	0,72	0,75	-79,30
- ROE	12,34	11,92	11,72	17,31	-106,59
- DER	1991,50	1942,02	1525,79	2212,07	-234,41
- DTAR	95,22	95,10	93,85	95,67	174,40
Bank Exim					
- ROA	0,48	0,64	0,77	-12,62	-144,91
- ROE	7,50	10,97	13,06	-150,26	-158,91
- DER	1456,83	1607,94	1588,55	-1290,36	-209,66
- DTAR	93,58	94,14	94,08	108,40	191,19
Bapindo					
- ROA	0,03	0,04	0,04	0,62	-30,44
- ROE	0,43	0,29	0,33	14,64	-106,76
- DER	1209,29	727,55	777,63	2248,53	-450,75
- DTAR	92,36	87,92	88,61	95,74	128,51

Sumber : Samosir (2003)

Secara umum keempat bank menghadapi masalah *negative spread* karena penurunan nilai tukar rupiah dan meningkatnya kredit bermasalah atau *non performing loan*. Kondisi tersebut semakin diperberat oleh lemahnya kondisi internal sektor perbankan yang disebabkan kualitas kredit yang rendah dan konsentrasi kredit yang berlebihan, lemahnya manajemen bank, *moral hazard*. Penggabungan bank merupakan bentuk restrukturisasi perbankan yang

diarahkan untuk privatisasi sehingga memperkuat struktur permodalan, meningkatkan likuiditas dan pengembangan usaha. Kinerja Bank Mandiri diharapkan semakin baik sehingga mampu menyediakan jasa keuangan yang semakin baik dan secara makro mampu meningkatkan kegiatan perekonomian.

Bank Mandiri dengan dukungan dana rekapitulasi dari pemerintah melakukan perbaikan melalui perubahan strategi, implementasi teknologi informasi, serta mengembangkan budaya layanan dan efisiensi. Perubahan budaya organisasi diawali dengan mempromosikan Perilaku Tiga Tidak atau *Three No's Behavior* yakni tidak ada penundaan, tidak ada pembayaran khusus, dan tidak ada kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan. Pada tahun 2005 dilaksanakan implementasi budaya kerja baru secara lebih komprehensif, dengan lima nilai budaya, yakni kepercayaan (*trust*), integritas (*integrity*), profesionalisme (*professionalism*), orientasi kepada pelanggan (*customer focus*), dan kesempurnaan (*excellence*).

Sistem manajemen kinerja diterapkan sejak akhir 2001, dimana cabang bukan lagi dijalankan secara independen sebagai pusat laba namun sebagai bagian dari jaringan atau distribusi unit bisnis. Struktur organisasi menjadi lebih datar agar koordinasi dapat dijalankan secara lebih cepat. Kegiatan operasional Bank Mandiri terbagi ke dalam *Strategic Business Unit* dengan didukung oleh unit-unit penunjang.

Sampai dengan tahun 2002 bank Mandiri sebagai bank hasil merger belum menunjukkan kinerja yang baik, sebagaimana dikemukakan oleh Samosir (2003). Periode-periode selanjutnya menunjukkan peningkatan kinerja, sebagaimana Soemonagoro (2006) menyatakan bahwa terdapat kecenderungan perbaikan kinerja Bank Mandiri, terutama di bidang pelayanan. Bank Mandiri

merupakan bank terbesar di Indonesia dengan total aset per 31 Desember 2009 sebesar Rp. 373.508.708 juta dan telah memperoleh berbagai penghargaan sebagai bank dengan layanan terbaik.

Kinerja Bank Mandiri sebagaimana pada Tabel 1.2 menunjukkan bahwa pada periode tahun 2005 sampai dengan 2009 terjadi peningkatan baik pada rasio pinjaman terhadap total aset, rasio pinjaman terhadap dana masyarakat atau *loan to deposit ratio* (LDR), *return on equity* (ROE), dan *return on asset* (ROA). Pencapaian kinerja tersebut apabila dibandingkan dengan rata-rata kinerja industri perbankan di Indonesia menunjukkan bahwa LDR dan ROA Bank Mandiri di bawah rata-rata industri perbankan.

Tabel 1.2.
KINERJA FINANSIAL BANK MANDIRI
PERIODE TAHUN 2005-2009

Tahun	Loan to Total Asset (%)	LDR (%)	ROE (%)	ROA (%)
2005	36,02	44,52	2,60	0,23
2006	38,61	48,29	9,19	0,91
2007	39,33	49,65	14,86	1,36
2008	41,67	52,00	11,34	1,92
2009	44,04	54,43	12,74	2,08

Sumber : Laporan Keuangan Bank Mandiri (2009)

Berdasarkan Tabel 1.3 kinerja Bank Mandiri dalam menjalankan fungsi intermediasi keuangan masih kurang baik dibandingkan dengan rata-rata industri perbankan di Indonesia, sebagaimana tercermin dalam rasio *loan to deposit ratio* atau LDR Bank Mandiri sejak tahun 2005 sampai dengan 2009 lebih kecil dibandingkan dengan LDR rata-rata perbankan Indonesia secara keseluruhan. Kinerja finansial untuk *return on asset* atau ROA juga berada di bawah rata-rata perbankan Indonesia secara keseluruhan. Mengingat sumber

pendapatan utama perbankan adalah dari bunga kredit, maka peningkatan LDR yang disertai dengan kualitas kredit yang baik akan meningkatkan ROA. Berdasarkan hal tersebut maka kinerja Bank Mandiri khususnya dalam penyaluran kreditnya masih harus ditingkatkan.

Tabel 1.3.
PERBANDINGAN LDR DAN ROA BANK MANDIRI DENGAN
RATA-RATA INDUSTRI PERBANKAN INDONESIA
TAHUN 2005-2009

Tahun	LDR (%)		ROA (%)	
	Bank Mandiri	Rata-rata Industri	Bank Mandiri	Rata-rata Industri
2005	44,52	59,64	0,23	2,55
2006	48,29	61,56	0,91	2,64
2007	49,65	66,32	1,36	2,78
2008	52,00	74,58	1,92	2,33
2009	54,43	72,88	2,08	2,60

Sumber : Laporan Keuangan Bank Mandiri dan Statistik Perbankan Indonesia Tahun (2009)

Pemasaran kredit Bank Mandiri menerapkan *Customer Relationship Management* (CRM), sebagaimana telah menjadi tren di bidang perbankan. Customer Relationship Management (CRM) menurut Coltman (2007) merupakan filosofi manajemen yang berfokus kepada pelanggan. Konsep CRM muncul sebagai reaksi atas menurunnya loyalitas pelanggan dalam pasar yang kompetitif, dan didukung oleh kemajuan teknologi. Bose dalam Hussain *et al.* (2009) menyatakan bahwa manajemen hubungan pelanggan, memiliki fungsi penting dalam pemasaran berorientasi pelanggan, untuk mengumpulkan dan menyimpan informasi mengenai pelanggan dalam rangka memberikan pelayanan yang efektif dan dapat merespon dengan cepat kebutuhan dan keinginan pelanggan.

Petugas bank yang menjalankan fungsi manajemen hubungan pelanggan di Bank Mandiri adalah *relationship manager*. *Relationship manager* memiliki kontribusi penting dalam meningkatkan kinerja bank, terutama dalam kinerja kredit, karena kepada mereka para pelanggan akan berhubungan baik dalam transaksi kredit maupun transaksi-transaksi lain yang terkait dengan kegiatan bisnis mereka. Sebagaimana dikemukakan oleh Coltman (2007) bahwa dalam konsep CRM *relationship manager* memiliki peran yang sangat penting terhadap peningkatan kinerja perbankan. Karyawan bank yang bertugas sebagai *relationship manager* harus memiliki pengetahuan yang luas berkaitan dan produk-produk perbankan, kondisi bisnis pelanggan, dan juga kondisi bisnis secara makro. Selain itu mereka juga harus memiliki integritas dan menjaga kredibilitas dalam menjalankan tugasnya, karena bank merupakan bisnis berdasarkan kepercayaan. Seorang *relationship manager* harus memiliki komitmen organisasional yang tinggi, dengan didukung oleh etika dan moralitas sehingga dapat memiliki kinerja yang baik. Mengingat pentingnya peran serta tuntutan yang tinggi terhadap kinerja mereka dalam mendukung kinerja perbankan maka studi ini dilakukan terhadap *relationship manager*.

Peningkatan kinerja sumberdaya manusia berkaitan dengan kinerja organisasi, dimana sumberdaya manusia yang berfungsi menciptakan nilai untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan. Campbell *et al.* dalam Mwita (2002:84) bahwa kinerja individu ditentukan oleh pengetahuan (*knowledge*), keahlian (*skill*) dan faktor-faktor motivasi (*motivation*). Komitmen organisasional merupakan faktor yang berkaitan dengan motivasi karyawan untuk menggunakan pengetahuan dan keahliannya dalam organisasi. Selain itu sebagaimana disampaikan Williams (2002:130), kinerja karyawan dipengaruhi

oleh faktor-faktor *system-produced* terdiri dari faktor pendukung personal dan faktor pembatas. Faktor pendukung yang penting dalam meningkatkan kinerja karyawan menurut Campbell *et al.* dalam Mwita (2002:84) adalah struktur dan budaya organisasi serta proses-proses pekerjaan karena hal-hal tersebut berpengaruh terhadap kesempatan karyawan untuk bisa menggunakan keahlian dan pengetahuan mereka sesuai dengan tujuan organisasi. Budaya organisasi menurut Lyons *et al.* (2007) sangat penting dalam organisasi perusahaan di bidang jasa perbankan karena merupakan pedoman perilaku, sedangkan perilaku karyawan perbankan tersebut merupakan produk perbankan. Berdasarkan uraian tersebut maka komitmen organisasional dan budaya organisasi sangat penting peranannya dalam meningkatkan *kinerja relationship* manager. Sebagai organisasi pasca merger, budaya organisasi Bank Mandiri sebagaimana studi oleh Djufri (2005) menunjukkan adanya diversitas perspesi budaya organisasi dari karyawan berdasarkan asal bank.

Komitmen organisasional menurut Meyer *and* Allen (1991) adalah keterikatan psikologis antara individu dengan organisasi tempat dia bekerja, sehingga individu tersebut secara suka rela memiliki keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi. Komitmen organisasional berasosiasi dengan perilaku kerja karyawan yang positif sehingga berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Komitmen organisasional yang rendah sebagaimana dikemukakan oleh Near *and* Jansen dalam Sopiah (2008:166) memicu perilaku yang kurang baik, sehingga berdampak pada menurunnya reputasi organisasi, dan hilangnya kepercayaan.

Kajian tentang pengaruh komitmen organisasional terhadap perilaku kerja telah dilakukan pada berbagai konteks budaya maupun bidang bisnis yang

berbeda. Pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan biasanya lebih lemah dibandingkan pengaruhnya terhadap tingkat ketidakhadiran dan intensitas *turn-over* namun beberapa hasil penelitian misalnya oleh Benkhoff (1997) menyatakan bahwa kantor cabang perbankan yang karyawannya memiliki komitmen organisasional tinggi maka semakin tinggi kinerja finansialnya. Studi Purba dan Seniati (2005), Renyowijoyo (2003) menunjukkan pengaruh signifikan komitmen organisasional terhadap kinerja individu, sama dengan hasil studi oleh Tobing (2009), dan Mansyur (2009). Hasil tersebut memiliki kesamaan dengan hasil studi oleh Chungtai *and* Zafar (2006), Kwoon (2002), Somers *and* Birnbaum (2000), Chang (2009), dan Maholtra (2003).

Budaya organisasi menurut Schein (2004:17) merupakan pola asumsi dasar yang dianut bersama oleh para anggota organisasi, yang berfungsi sebagai pembeda dan merupakan kontrol terhadap perilaku para anggota organisasi. Terdapat beberapa pemikiran mengenai budaya organisasi yang mendukung kinerja individu maupun kinerja organisasi. Menurut O'Reilly (1989) budaya organisasi yang kuat merupakan sistem kontrol sosial yang memberikan ekspektasi mengenai bagaimana seharusnya perilaku para anggota organisasi. Kotter *and* Heskett (1997:57) menyatakan budaya organisasi yang menunjang kinerja adalah budaya yang adaptif, yakni dapat menyesuaikan dengan kondisi lingkungan eksternal yang bersifat dinamis. 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, meskipun secara umum terjadi *trade-off* antara fokus internal dengan fokus eksternal. Bank Mandiri merupakan bank terbesar di Indonesia yang harus mampu bersaing di pasar perbankan internasional, sehingga selain harus memiliki integrasi yang baik secara internal namun juga mampu beradaptasi dengan kondisi eksternal.

Penelitian-penelitian terdahulu yang mengkaji pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan menggunakan pendekatan kekuatan budaya organisasi dilaksanakan oleh Koesmono (2005), Nuryadin (2005), Supardi (2006), dan Brahmasari (2004). Budaya organisasi dalam penelitian-penelitian tersebut adalah sebagai variabel eksogen, kecuali penelitian oleh Supardi (2006) mengkaji budaya organisasi sebagai variabel endogen namun dalam konteks budaya organisasi sektor publik.

Penelitian-penelitian mengenai budaya organisasi dengan kerangka Denison, khususnya pada bidang perbankan belum banyak dilakukan di Indonesia. Namun demikian hasil-hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa konsep pengukuran budaya organisasi Denison valid dan reliabel diterapkan di Indonesia. Beberapa penelitian mengkaji tentang profil budaya organisasi, dilakukan oleh Purba (2006), dan sebagian lagi mengkaji efektivitas budaya organisasi Denison sebagaimana dilakukan oleh Doloksaribu (2001) dan Mansyur (2009). Hasil penelitian Doloksaribu (2001) maupun Mansyur (2009) menunjukkan bahwa budaya organisasi Denison berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kajian empiris mengenai pengaruh budaya organisasi dengan konsep Denison terhadap kinerja telah dilaksanakan baik di Amerika Serikat (AS), Rusia, maupun di Asia pada berbagai bidang bisnis, misalnya oleh Denison *and* Mishra (1995). Penelitian di Bank Rakyat Indonesia (BRI) oleh

Doloksaribu (2001), oleh Mansyur (2009) di Kantor Pajak Semarang Timur menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian oleh Gillespie *et al.* (2002) dan Ojo (2009) juga menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Pengaruh yang signifikan dari budaya organisasi terhadap komitmen organisasional disampaikan oleh Meijen (2007), Brahmasari (2004), Chow *et al.* (2001), dan Renyowijoyo (2003).

Kepemimpinan menurut Bratton *et al.* (2005:10) memegang peranan yang paling penting dalam organisasi karena menentukan alokasi atau mobilisasi sumberdaya organisasi, sedangkan menurut Daft (2002:300) kepemimpinan memiliki peran sebagai pembangun hubungan dan sebagai pembentuk nilai-nilai dalam organisasi. Pengaruh kepemimpinan terhadap efektivitas organisasi menurut Yukl (1998:6-7) dapat dilihat sebagai efek kepemimpinan langsung dan tidak langsung. Efek-efek langsung kepemimpinan merujuk 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.

Peran kepemimpinan dalam pembentukan nilai-nilai organisasi sebagaimana dikemukakan oleh Daft (2005:300) sesuai dengan pendapat Schein (2004:300) bahwa pemimpin memiliki peran menentukan budaya organisasi. Pada tahap awal pembentukan budaya organisasi, pemimpin melakukan eksternalisasi asumsi-asumsi dan menanamkannya secara gradual dan konsisten

dalam misi, tujuan-tujuan, struktur, dan prosedur-prosedur kerja. Pemimpin menanamkan nilai-nilai melalui perhatian, reaksi terhadap situasi kritis, pemodelan peran, alokasi imbalan-imbalan, dan kriteria dalam seleksi dan pemberhentian karyawan. Schein (2004:410) menyatakan bahwa perubahan lingkungan usaha organisasi dapat menyebabkan penurunan kinerja organisasi, sehingga perlu dilakukan perubahan termasuk perubahan budaya organisasi. Perubahan budaya organisasi memerlukan pemimpin yang memiliki visi, memiliki kemampuan mendengarkan, mengamati, dan menyerap kecenderungan lingkungan. Bass *and* Avolio (1993) menyatakan bahwa perubahan budaya organisasi memerlukan kepemimpinan transformasional. Para pemimpin transformasional mengubah budaya organisasi dengan terlebih dahulu memahami budaya yang ada, kemudian menyesuaikannya dengan kondisi lingkungan melalui pembaharuan visi, asumsi-asumsi bersama, nilai-nilai, dan norma-norma organisasi.

Bass *and* Avolio (1993) menyatakan kepemimpinan transformasional 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. Eppard (2004) menghasilkan temuan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi yang mendukung kinerja karyawan, yakni budaya organisasi yang konstruktif, sedangkan studi Casida *and* Pinto-Zipp (2008) menghasilkan temuan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif dan signifikan dengan dimensi-dimensi budaya keterlibatan, adaptabilitas, konsistensi, dan misi.

Teori kepemimpinan transformasional dan transaksional menurut Yukl (1998:297) merupakan pendekatan kepemimpinan integratif yang berusaha mengkombinasikan teori sifat, teori perilaku, dan teori kontinjensi untuk menjelaskan hubungan pemimpin dengan bawahannya (Bratton *et al.* , 2005: 230). 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. Hal tersebut didukung oleh penelitian-penelitian empiris tentang kepemimpinan transformasional sebagaimana dilakukan oleh Pillai (2004), Jung *and* Avolio (2000), Boerner *et al.* (2007), dan Suharto (2005) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh lebih signifikan terhadap kinerja karyawan dibandingkan dengan kepemimpinan transaksional. Kepemimpinan transformasional juga berpengaruh signifikan terhadap kualitas layanan bank, sebagaimana ditunjukkan oleh Syah (2009).

Pendekatan yang dilakukan oleh kepemimpinan transformasional adalah dengan menjalin hubungan pribadi dengan orang yang dipimpinnya sehingga secara empiris menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan sebagaimana disampaikan oleh Lo *et al.* (2009), Ramachandran *and* Krishnan (2009), Emery *and* Baker (2007), dan Rafferty *and* Griffin (2004), serta Riaz *et al.* (2010).

Berdasarkan uraian tersebut maka bisa disimpulkan bahwa hasil-hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, komitmen organisasional, dan budaya

organisasi. Selanjutnya hasil penelitian juga menunjukkan pengaruh yang signifikan budaya organisasi terhadap komitmen organisasional maupun terhadap kinerja karyawan. Hasil-hasil penelitian juga menunjukkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan, baik kinerja berkaitan dengan tugas maupun kinerja kontekstual. Berdasarkan hal tersebut maka disimpulkan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan bisa berpengaruh secara langsung, namun bisa melalui budaya organisasi atau dalam hal ini budaya organisasi memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Selain itu, mengingat bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasional, maka kepemimpinan transformasional juga berpengaruh terhadap komitmen organisasional baik secara langsung maupun melalui budaya organisasi, kemudian komitmen organisasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian tersebut maka terdapat tiga konsep penting dalam meningkatkan kinerja *relationship manager* yakni kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan komitmen organisasional yang berjalan secara simultan ketika kepemimpinan transformasional diterapkan dalam organisasi. Pelaksanaan penelitian secara terintegrasi diperlukan untuk menguji bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap budaya organisasi dan komitmen organisasional serta kinerja *relationship manager* secara simultan.

Tujuan penggabungan model secara pragmatis adalah untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja *relationship manager* baik secara langsung maupun secara tidak langsung melalui

pembentukan budaya organisasi dan komitmen organisasional dan untuk memperoleh suatu gambaran serta kondisi kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, komitmen organisasional, dan kinerja *relationship manager* sehingga pada akhirnya diharapkan bisa menjadi bahan pertimbangan dalam penyusunan kebijakan untuk memperbaiki kinerja perbankan khususnya kinerja *relationship manager* di Bank Mandiri Wilayah VII (Jawa Tengah dan Yogyakarta).

Motivasi dari studi ini adalah sebagai berikut :

Pertama, variabel yang digunakan dalam studi ini secara parsial telah banyak dilakukan, tetapi penelitian secara bersama-sama mengenai semua variabel ini pada pada karyawan dalam bidang pekerjaan sebagai *relationship manager* di bank dirasakan masih belum ada.

Kedua, fenomena persaingan dalam bisnis perbankan yang semakin ketat dan memiliki kecenderungan kearah globalisasi membutuhkan kepemimpinan yang mampu menciptakan budaya organisasi yang efektif, sekaligus komitmen organisasional yang tinggi dan kinerja karyawan di bidang kredit yakni dalam hal ini *relationship manager*.

Ketiga, hasil studi mempunyai implikasi penting bagi manajemen perbankan dalam upaya meningkatkan kinerja *relationship manager* untuk meningkatkan kinerja Bank Mandiri khususnya dalam pengembangan kinerja kreditnya. Selanjutnya, hasil studi ini dapat dijadikan bahan rujukan untuk pengambilan kebijakan dalam manajemen sumberdaya manusia di Bank Mandiri.

Berdasarkan *research gap* dan fenomena perbankan khususnya Bank Mandiri serta pentingnya peranan *relationship manager* dalam meningkatkan

kinerja bank, maka studi ini menguji model : Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasional serta Kinerja *Relationship Manager* di Bank Mandiri Wilayah VII (Jawa Tengah dan Yogyakarta).

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian dalam latar belakang diharapkan penelitian dapat memberikan jawaban atas permasalahan-permasalahan sebagai berikut :

1. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi?
2. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional *relationship manager*?
3. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja *relationship manager*?
4. Apakah budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional *relationship manager*?
5. Apakah budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja *relationship manager*?
6. Apakah komitmen organisasional karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja *relationship manager*?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian latar belakang dan rumusan masalah yang telah dijelaskan, maka tujuan penelitian ini secara umum dan secara khusus adalah sebagai berikut :

1.3.1. Tujuan Umum Penelitian

Tujuan umum yang ingin dicapai dalam penelitian ini secara umum adalah untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kebudayaan organisasi dan komitmen organisasional serta kinerja *relationship manager* Bank Mandiri di Wilayah VII (Jawa Tengah dan Yogyakarta).

1.3.2. Tujuan Penelitian secara Khusus

Tujuan khusus yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap budaya organisasi.
2. Menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional *relationship manager*.
3. Menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja *relationship manager*.
4. Menguji dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasional *relationship manager*.
5. Menguji dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja *relationship manager*.
6. Menguji dan menganalisis pengaruh komitmen organisasional karyawan terhadap kinerja *relationship manager*.

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Hasil penelitian diharapkan dapat memberi sumbangan bagi ilmu pengetahuan dengan memberikan bukti empiris tentang pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap pembentukan budaya organisasi dan komitmen karyawan manajemen serta pengaruhnya terhadap kinerja *relationship manager*.
2. Bagi manajemen Bank Mandiri khususnya, dan industri perbankan di Indonesia, hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi empiris dalam pengambilan kebijakan, keputusan dan program peningkatan kinerja karyawan.
3. Sebagai referensi bagi penelitian berikutnya, terutama yang berkaitan dengan kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, komitmen organisasional, dan kinerja *relationship manager*.