

# Peranan Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Strateji, untuk Meningkatkan Kinerja (Studi pada Industri Komponen Kendaraan Bermotor di Indonesia)

Andi Subroto  
Supoyo Konsultan  
Eka Afnan Troena  
Armanu Thoyib  
Ubud Salim  
Universitas Brawijaya Malang

*Abstract: This research integrative built a research model in order to give comprehensive understanding how the contribution of organization culture, leadership and strategy to increase organization performance, how the variables related to each other and answer the gap in the previous research about organization culture and organization performance. The Study was conducted at Car Motor Component Industry in Indonesia using primary and secondary data. The research samples were 150 companies as member of GLAMM in all regions of Indonesia. The sampling technique used was Purposive Sampling Plan. The research result shows that the strong leadership and effective strategy have important role to increase organization performance. Organization culture does not appear directly influence the organization performance, but indirectly supports the strategy implementation to increase organization performance. Leadership has the strongest role in increasing organization performance, but it still has constraint in its role as strategic leadership, that is to build strong organization culture. Leadership and organization culture are proved to influence each other. Likewise, leadership and organization culture indirectly influence each other through a strategy to increase organization performance.*

*Keywords: Organization Culture, Component Industry, Leadership, Organization Performance and Strategy.*

Industri komponen mobil dan motor yang berkinerja baik merupakan harapan pemerintah Indonesia dan industri kendaraan bermotor sebagai dukungan untuk mencapai kandungan lokal minimum 70 %. Indonesia telah ditunjuk sebagai koordinator sektor kendaraan bermotor di Asia Tenggara menghadapi integrasi Asean 2008 dan telah ditetapkan suatu kebijakan yaitu kendaraan bermotor harus memiliki kandungan lokal minimum 70% untuk mendapatkan insentif bea masuk 0% di seluruh negara Asean (Depdag, berita perdagangan 16 April 2004). Untuk mendukung hal ini

pemerintah telah menetapkan berbagai SK kandungan lokal yang dimulai sejak SK kandungan lokal no 307 tahun 1976, lalu diikuti SK no 371 tahun 1983, SK no 117 tahun 1986, SK no 34 tahun 1987, SK no 111 tahun 1990 sampai dengan SK kandungan lokal no 114 tahun 2003.

Pada SK kandungan lokal No 114 tahun 2003 pemerintah bermaksud memberikan insentif bagi organisasi komponen dan kendaraan bermotor yang memiliki kandungan lokal yang tinggi dalam bentuk insentif pajak bea masuk, pajak barang mewah dan pajak penghasilan yang lebih rendah. Penetapan SK kandungan lokal di atas untuk mendorong industri komponen kendaraan bermotor di Indonesia berupaya meningkatkan pasokan komponen sehingga meningkatkan kandungan lokal pada produksi kendaraan

---

## Alamat Korespondensi:

Andi Subroto, Supoyo Konsultan, Eka Afnan Troena, Armanu Thoyib, Ubud Salim, Universitas Brawijaya

bermotor, namun demikian sampai tahun 2007 hanya Toyota Avanza, Daihatsu Xenia dan Suzuki APV yang telah memenuhi kandungan lokal di atas 70%.

Survey dilakukan GIAMM (Gabungan Industri Alat Mobil dan Motor) tahun 2007 menunjukkan penurunan kinerja industri komponen kendaraan bermotor di Indonesia, walaupun terjadi peningkatan penjualan mobil pada periode 2002–2008 (Tabel 1).

Tabel 1 tampak bahwa di tengah berkembang pesatnya penjualan industri kendaraan bermotor di Indonesia, kondisi sebaliknya terjadi pada penjualan industri komponen kendaraan bermotor cenderung mengalami penurunan. Dibandingkan dengan pesaing, misalnya Thailand, tahun 2001 saja telah mencapai total penjualan US\$ 5 miliar, Indonesia tertinggal jauh. Hal ini merupakan ancaman sekaligus juga peluang bagi Industri komponen kendaraan bermotor nasional untuk meraih kembali pasar lokal dan masuk ke pasar Thailand. Demikian juga impor komponen kendaraan bermotor tahun 2007 naik sebesar 10,24% dibanding tahun 2006. Nilai impornya menjadi USD 2.41 miliar. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa industri komponen kendaraan bermotor di Indonesia kalah bersaing dengan industri sejenis di ASEAN terutama Thailand. Dengan demikian, telah terjadi penurunan kinerja industri komponen di Indonesia.

Peningkatan kinerja memiliki keterkaitan erat dengan budaya organisasi. Karena budaya organisasi mengendalikan cara anggota membuat keputusan, menginterpretasikan dan mengelola lingkungan, apa yang dilakukan terhadap suatu informasi dan bagaimana anggota organisasi berperilaku. Penelitian Kotter & Heskett (1992) dalam 11 tahun ditemukan organisasi dengan budaya organisasi terkelola membuktikan peningkatan pemasukan hingga 682%. Sementara, yang tidak dikelola hanya memperoleh pertumbuhan 166%.

Pada industri manufaktur di Indonesia kesadaran tentang pembangunan budaya organisasi secara terkelola masih minim (Susanto, 2000). Organisasi lebih melihat pembangunan budaya hanya semata pengukuhan. Krisis ekonomi tahun 1997 menyadarkan organisasi di Indonesia untuk berbenah diri dan melakukan perubahan budaya. Namun perubahan budaya organisasi masih bersifat artifisial. Perubahan budaya hanya menyentuh kulit, tidak merasuk ke dalam. Dalam waktu tidak lama akan kembali ke budaya tradisional. Kunci perubahan budaya ada pada peran unik kepemimpinan.

Penurunan kinerja seringkali disikapi oleh pimpinan organisasi di Indonesia dengan perubahan strategi. Karena perubahan strategi merupakan solusi yang dianggap nyata, populis dan cepat. Perubahan strategi bersifat artifisial karena sebatas pada formulasi. Selanjutnya pada saat implementasi pemimpin tidak ikut terlibat karena dianggap terlalu teknis (didelegasikan). Pemimpin mengerjakan hal lain yang dianggap sebagai permasalahan yang lebih penting atau strategis. Pada prakteknya solusi dan pola implementasi seperti ini seringkali kurang efektif. Organisasi akan kembali ke kondisi semula setelah beberapa waktu. Solusi seperti ini merupakan solusi atas gejala, belum menyentuh akar permasalahan yaitu budaya organisasi dan kepemimpinan. Hasil survey kendaraan bermotor di USA (Cucuzza and Rishi, 2003) menyatakan bahwa industri komponen kendaraan bermotor yang mampu bertahan dalam persaingan global adalah yang memperhatikan 3 faktor yaitu daya tanggap terhadap pelanggan (*customer responsiveness*), kecepatan melayani pasar (*speed to market*) dan menciptakan inovasi (*innovation*). Ketiga faktor tersebut dapat diringkas menjadi satu kata kunci yaitu inovasi. Meliputi inovasi proses bisnis, layanan dan produk.

Tabel 1. Perbandingan Penjualan Kendaraan bermotor dan Komponen

Tahun	Roda 2	Roda 4	Ekspor Komponen (US \$ juta)	Domestik Komponen (US \$ juta)
2002	2.280.000	317.780	16,2	15,6
2003	2.700.000	354.333	14,4	13,7
2004	3.000.000	380.765	14,1	13,4
2005	3.400.000	533.992	13,9	13,2
2006	4.000.000	318.904	13,8	12,9
2007	4.800.000	434.473	13,6	12,8
2008*	5.200.000	522.026	13,5	12,5

(Sumber: GAIKINDO, GIAMM, 2008)

\*Data tahun 2008 sampai dengan Oktober 2008

Strategi inovasi ini akan menghasilkan kualitas produk dan layanan yang lebih baik, serta peningkatan keseluruhan proses bisnis.

Strategi inovasi tidak terlepas dari faktor budaya dan kepemimpinan. Untuk mendukung berlangsungnya inovasi dibutuhkan budaya inovatif. Kondisi yang mendorong kreativitas/inovasi, bekerja secara tim, keberanian menghadapi resiko, perhatian kepada hal yang rinci dan lainnya. Kepemimpinan adalah faktor kunci yang membentuk, menanamkan dan merubah budaya. Kepemimpinan juga berperan menetapkan dan memotivasi proses implementasi strategi inovasi sebagai faktor sukses kunci memenangkan persaingan. Untuk membentuk lingkungan kerja yang berkinerja tinggi (produktif) diciptakan budaya yang mendukung inovasi dan kinerja dengan nilai-nilai budaya seperti: keberanian mengambil risiko, berinovasi, berorientasi kerja tim, perhatian terhadap hal-hal yang detail, berorientasi hasil, berorientasi pada orang, agresif dan menjaga stabilitas (Schein, 2004).

Inovasi akan tumbuh dan berkembang melalui inspirasi dan dorongan motivasi seorang pemimpin kepada bawahan untuk selalu berinovasi dan berkinerja tinggi. Kepemimpinan yang dikembangkan adalah kombinasi kepemimpinan transaksional dan transformasional. Kepemimpinan transaksional akan memberlakukan sistem reward dan punishment bagi karyawan. Kepemimpinan transformasional akan memberikan inspirasi kepada bawahan untuk selalu berinovasi dan berkinerja tinggi sebagai perwujudan visi bersama: memberikan kemaslahatan bagi orang banyak melalui penciptaan komponen kendaraan bermotor yang lebih berkualitas dengan harga yang layak (Avolio, 2002).

Dalam upaya meningkatkan kinerja, sebagian besar pimpinan organisasi cenderung fokus kepada strategi. Perubahan strategi sebagai solusi yang paling cepat, mudah dilihat dan nyata. Solusi ini bersifat jangka pendek namun hanya memperhatikan gejala dan sebagian dari akar masalah kinerja organisasi. Setelah beberapa bulan kemudian organisasi umumnya berakhir pada tempat dimulainya masalah atau kinerja kembali seperti semula. Pendekatan berpikir sistem melihat organisasi sebagai suatu sistem yang saling berhubungan antara kinerja, strategi, kepemimpinan dan budaya organisasi.

Dalam praktek industri kendaraan bermotor nasional terdapat permasalahan tidak terimplementasinya strategi. Pada tahap formulasi pimpinan organisasi komponen telah menetapkan strategi bersaing yaitu strategi inovasi. Namun demikian pada tahapan implementasi strategi tidak berjalan dengan baik. Hal ini didasari pola berpikir para pimpinan bahwa implementasi merupakan sesuatu yang bersifat taktis dan teknis (didelegasikan) agar pimpinan dapat fokus kepada permasalahan lain yang lebih penting. Menurut penelitian Levinski (2003) keberhasilan strategi 70% ditentukan implementasi. Tahapan implementasi membutuhkan pemimpin dengan mental fiber, kemampuan mensinergikan dan ketekunan. Mengingat implementasi membutuhkan waktu dan upaya yang lebih keras daripada memformulasi strategi (Levinski, 2003).

Perubahan strategi merupakan variabel yang mempengaruhi kinerja. Perlu dipertimbangkan secara komprehensif yaitu menganalisis variabel lain seperti kepemimpinan dan budaya organisasi yang berperan penting untuk meningkatkan kinerja organisasi. Penelitian ini ingin menguji bahwa budaya organisasi dan kepemimpinan adalah variabel yang tidak kalah pentingnya untuk meningkatkan kinerja. Pengaruh keduanya secara timbal balik dan kepada strategi merupakan dua variabel lain yang efektif untuk mempengaruhi kinerja (Schein, 2004).

Demikian juga kepemimpinan dan peningkatan kinerja. Terdapat hubungan antara kepemimpinan khususnya atribut kepemimpinan transformasional dan pengukuran efektivitas organisasi (Bass, 1985; Howel & Avolio, 1993; Lowe, *et al.*, 1996; Waldman, *et al.*, 2001). Kepemimpinan terbukti mempengaruhi peningkatan kinerja organisasi (Wasserman, 1997). Sementara implementasi strategi merupakan prediktor yang mempengaruhi kinerja organisasi (Pearce & Robinson, 2005; Dalpin & Murray, 2004; Atkinson, 2006).

Banyak penelitian membuktikan hubungan antara budaya organisasi dan kepemimpinan (Bass & Avolio, 1993; Schein, 1992; Trice & Beyer, 1993, Waldman & Yamarino, 1999), budaya organisasi dan kinerja (Xenikou & Simosi, 2006), kepemimpinan dan kinerja (Waldman, *et al.*, 2001) serta hubungan antara implementasi strategi dan kinerja (Atkinson, 2006). Namun penelitian tersebut masih menyisakan pertanyaan bagaimana hubungan saling berkait diantara keempat

variabel, apa yang menggerakkan dan bagaimana kontribusi ketiganya terhadap peningkatan kinerja organisasi. Perhatian pada salah satu faktor strategi atau budaya atau kepemimpinan, mengabaikan faktor lainnya dapat mengakibatkan kurang optimalnya peningkatan kinerja organisasi (Schein, 2004).

Penelitian ini adalah sintesa teori dan penelitian terdahulu untuk membangun model secara integratif untuk menganalisis hubungan saling terkait antara keempat variabel tersebut. Hal ini memberikan pemahaman komprehensif tentang apa yang menggerakkan variabel-variabel tersebut, bagaimana hubungan keterkaitan di antaranya dan bagaimana kontribusi terhadap peningkatan kinerja organisasi. Pemahaman ini akan menyadarkan para pembuat keputusan agar memberi perhatian seimbang atas keempat variabel tersebut. Karena menekankan pada salah satu variabel dan mengabaikan variabel lainnya akan mengurangi efektivitas dan dampaknya terhadap kinerja bersifat sementara.

Dengan membangun model secara integratif penelitian ini juga memiliki keunikan yaitu menganalisis pengaruh tidak langsung dari budaya organisasi dan kepemimpinan melalui strategi yaitu mendukung implementasi strategi untuk peningkatan kinerja organisasi. Strategi berperan sebagai "filter" bagi budaya organisasi. Budaya sesuatu bersifat abstrak/konseptual sehingga sulit untuk dikaitkan secara langsung dengan kinerja. Manifestasi dari budaya akan tercermin melalui strategi. Keselarasan antara budaya organisasi dan kepemimpinan terhadap strategi akan mendukung percepatan peningkatan kinerja. Keselarasan atas keseluruhan variabel dapat memperkuat pengaruh peningkatan kinerja dibanding hanya pengaruh langsung dan parsial strategi atau budaya atau kepemimpinan terhadap kinerja. Kedua hal di atas yang mendasari dilakukan penelitian ini.

Atas beberapa pandangan divergen dan konvergen disusun beberapa pertimbangan untuk membangun model kinerja secara integratif yaitu:

- Terdapat banyak bukti terjadi hubungan saling berkaitan budaya organisasi, kepemimpinan, strategi dan kinerja organisasi.
- Disarankan Peter M. Senge membangun model peningkatan kinerja secara komprehensif. Model ini menganalisis interaksi antar ketiga variabel



Gambar 1. Model Konseptual Penelitian

dengan kinerja sehingga memahami konsekuensinya.

- Budaya organisasi merupakan penentu dominan kinerja, tetapi keterkaitannya dengan kinerja masih menimbulkan kebingungan karena adanya penelitian yang kontradiksi.
- Kinerja organisasi merupakan hasil dari strategi dan program kerja sesuai strategi yang disusun oleh setiap departemen. Ini berarti kinerja organisasi dipengaruhi strategi (Galpin & Murray, 1997).
- Sehubungan dengan strategi ditentukan pemimpin organisasi (Robinson, 2003, 7-S McKinsey) dan strategi dipengaruhi budaya organisasi maka kinerja organisasi dipengaruhi kepemimpinan dan budaya. Berdasarkan uraian di atas maka dapat disusun kerangka konseptual model penelitian integratif seperti Gambar 1.

### Hipotesis Penelitian

Salah satu faktor mempengaruhi kinerja organisasi pada era persaingan global saat ini adalah penentuan strategi organisasi. Implementasi strategi yang tepat akan menghasilkan kinerja organisasi yang lebih baik (Galpin & Murray, 1997). Pada era globalisasi, strategi bersaing yang dapat meningkatkan kinerja organisasi adalah strategi inovasi (Hamel, *et al.*, 1998). Penetapan strategi inovasi dilakukan pertama kali oleh manajemen puncak dalam organisasi (Johnson & Huff, 1998; Hamel, *et al.*, 1998; Brown, 2004; Ulijn, 2004).

H<sub>1</sub> : Keefektifan strategi berperan terhadap peningkatan kinerja organisasi pada industri komponen kendaraan bermotor di Indonesia.

Budaya organisasi dan kepemimpinan adalah variabel yang saling mempengaruhi (Schein, 2004). Di satu sisi budaya organisasi diciptakan dan dibentuk oleh pemimpin organisasi (Schein, 2004; Avolio, 1993; Weichrich and Koontz, 2005), di lain sisi budaya organisasi yang telah terbentuk kuat akan membentuk perilaku kepemimpinan dari pemimpin organisasi (Kuchink, 1999). Kepemimpinan dan Budaya Organisasi keduanya berhubungan dan bisa saling berpengaruh (Schein, 2004).

Penentuan strategi organisasi sangat erat hubungannya dengan faktor kepemimpinan, karena implementasi strategi organisasi akan ditetapkan oleh pemimpin puncak (*top leader*) dalam organisasi (Pearce & Robinson, 2005; O'Reilly, Chatman & Caldwell, 2005). Faktor kepemimpinan juga merupakan faktor utama yang akan menciptakan dan mengimplementasi strategi inovasi dalam organisasi (Hamel, *et al.*, 1998; Christiansen, 1998).

H<sub>2</sub> : Kepemimpinan yang kuat berperan terhadap pembentukan budaya organisasi pada industri komponen kendaraan bermotor di Indonesia.

H<sub>3</sub> : Kepemimpinan yang kuat berperan terhadap keefektifan implementasi strategi pada industri komponen kendaraan bermotor di Indonesia.

H<sub>4</sub> : Budaya organisasi yang kuat berperan terhadap pembentukan perilaku kepemimpinan pada industri komponen kendaraan bermotor di Indonesia.

Selain faktor kepemimpinan, penerapan strategi dipengaruhi budaya yang berkembang dalam organisasi. Kerangka kerja yang disampaikan Mc Kinsey dalam Pearce & Robinson (2005) menunjukkan bagaimana hubungan budaya organisasi dalam penerapan strategi. Schein (2004) menyatakan budaya organisasi akan mempengaruhi pemimpin dalam menerapkan strategi.

H<sub>5</sub> : Budaya organisasi yang kuat berperan terhadap keefektifan strategi pada industri komponen kendaraan bermotor di Indonesia.

Kepemimpinan dan budaya organisasi bersama-sama dapat mempengaruhi kinerja organisasi. Pemimpin seringkali mempunyai pengaruh substansial terhadap organisasi yang dipimpinya (Lieberson &

Connor, 1972). Peran pemimpin sangat penting dalam menentukan keberhasilan kinerja organisasi (Hannan & Young, 1984; Wasserman, 2001; Vogelaar & Soeters, 2002). Selain kepemimpinan, budaya organisasi sangat menentukan sukses dan gagalnya kinerja organisasi (Kotter & Heskett, 1992). Budaya organisasi yang kuat akan meningkatkan kinerja organisasi (Chatman & Bersade, 1997). Semakin baik budaya organisasi maka akan mendorong peningkatan kinerja dalam organisasi (Djokosantoso, 2003; Weichrich & Koontz, 2005). Dampak budaya organisasi terhadap kinerja organisasi dapat dilihat pada beberapa contoh organisasi yang memiliki kinerja tinggi. Chatman & Bersade (1997) mendukung pernyataan bahwa budaya organisasi yang kuat akan mempengaruhi kinerja organisasi.

H<sub>6</sub> : Kepemimpinan yang kuat berperan terhadap keefektifan peningkatan kinerja organisasi pada industri komponen kendaraan bermotor di Indonesia.

H<sub>7</sub> : Budaya organisasi yang kuat berperan terhadap keefektifan peningkatan kinerja organisasi pada industri komponen kendaraan bermotor di Indonesia.

## METODE

### Populasi dan Sampel

Populasi pada penelitian ini adalah industri manufaktur komponen kendaraan bermotor di Indonesia. Industri komponen kendaraan bermotor yang diambil sebagai sampel penelitian adalah organisasi komponen kendaraan bermotor yang tergabung dalam asosiasi organisasi GIAMM (Gabungan Industri Alat Mobil dan Motor) sebagai suplaier tetap industri kendaraan bermotor. Jumlah keseluruhan anggota GIAMM sebagai anggota populasi penelitian tercatat 165 (seratus enam puluh lima) organisasi.

Pengambilan sampel dilakukan dengan menggunakan teknik *purposive sampling* yaitu suatu pengambilan sampel berdasarkan kriteria tertentu (anggota GIAMM) sesuai dengan rancangan dan tujuan penelitian (meningkatkan kandungan lokal dan kinerja industri komponen). Seluruh organisasi yang tergabung dalam GIAMM sebanyak 165 organisasi dijadikan obyek penelitian dengan mengirimkan kuesioner kepada para pimpinan dan manajemen organisasi tersebut.

Data yang digunakan adalah data primer dan sekunder. Teknik analisis model hubungan antar variabel penelitian mempergunakan teknik statistik SEM (*Structural Equation Model*).

## HASIL

Sebelum melakukan pengujian hipotesis, lebih dahulu ditampilkan koefisien jalur dan *p-value* dari masing-masing hubungan antar konstruk yang diteliti dan dihipotesiskan untuk dapat menentukan apakah hubungan antar variabel signifikan atau tidak.

Penghitungan koefisien jalur dan *p-value* dapat dilihat secara lengkap pada Tabel 2.

Hasil hubungan yang dihipotesiskan adalah:

- Strategi berpengaruh terhadap kinerja organisasi
- Kepemimpinan berpengaruh terhadap budaya organisasi
- Kepemimpinan berpengaruh terhadap strategi
- Budaya organisasi berpengaruh terhadap kepemimpinan
- Budaya organisasi berpengaruh terhadap strategi
- Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja organisasi
- Budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi

## PEMBAHASAN

### Strategi dan Kinerja Organisasi

Temuan menunjukkan dukungan pada penelitian terdahulu bahwa strategi merupakan prediktor yang mempengaruhi kinerja organisasi (Pearce & Robinson, 2005; Galpin & Murray, 2004; Atkinson, 2006).

Penelitian Johnston, *et al.* (2005) dengan teori strategi inovasi menyatakan “menemukan cara yang inovatif sehingga dapat memberikan nilai yang tinggi kepada pelanggan akan menciptakan pasar baru dan pertumbuhan peluang sehingga memberikan organisasi keunggulan sebagai “*first mover*”.

Temuan juga dapat dijelaskan bahwa lingkungan bisnis industri komponen di era global sourcing mengakibatkan pergeseran fokus persaingan dari strategi kepemimpinan biaya menjadi strategi inovasi. Persoalan terletak pada “*economies of scale*”, tingkat kapasitas dimana diperoleh suatu harga pokok produksi yang ekonomis. Pada kondisi saat ini telah bergeser dimana pelanggan menuntut adanya inovasi berupa pergantian model yang lebih sering. Demikian juga hadirnya industri komponen dari negara China dan India dengan biaya produksi yang lebih rendah.

### Kepemimpinan dan Budaya Organisasi

Temuan menunjukkan berlakunya teori “*role model*”. Pemimpin membentuk budaya melalui pikiran, ucapan dan perilaku yang ditunjukkan dalam menghadapi masalah atau memberi perhatian pada segala sesuatu yang dianggap penting. Temuan juga sejalan dengan temuan Malekzadeh (1993); Schein (2004), salah satu fungsi dari pemimpin adalah menciptakan dan membangun budaya serta iklim dalam organisasi.

Hubungan kepemimpinan dan budaya organisasi juga disampaikan oleh Bass & Avolio (2003) bahwa kepemimpinan khususnya kepemimpinan transformasional dapat membangun budaya inovasi yang lebih tinggi dan memuaskan.

Tabel 2. Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh antar Variabel

Variabel Bebas	Variabel Terikat	Koef. Jalur	p	Ket.
Strategi (Y <sub>1</sub> )	Kin. Org. (Y <sub>2</sub> )	0,25	***	Sig.
Kepem (X <sub>2</sub> )	Budaya	0,65	0,01	Sig.
Kepem (X <sub>2</sub> )	Strategi (Y <sub>1</sub> )	0,80	***	Sig.
Bud. Org (X <sub>1</sub> )	Kepem (X <sub>2</sub> )	0,42	***	Sig.
Bud. Org (X <sub>1</sub> )	Strategi (Y <sub>1</sub> )	0,44	0,00	Sig.
Kepem (X <sub>2</sub> )	Kin. Org. (Y <sub>2</sub> )	0,93	***	Sig.
Bud. Org (X <sub>1</sub> )	Kin. Org. (Y <sub>2</sub> )	0,02	0,89	Non Sig.

Keterangan: \*\*\*-  $p < 0,001$

## Kepemimpinan dan Strategi

Pemimpin dengan kewenangannya menentukan strategi organisasi jangka panjang maupun jangka pendek. Implementasi strategi organisasi atau organisasi tidak akan dapat berjalan dengan baik tanpa peran dari pemimpin organisasi.

Pemimpin dalam beberapa level atau dianggap secara kolektif mengetahui bagaimana kepemimpinan mempengaruhi keputusan strategi dan perubahan strategi dalam organisasi (O' Reilly, Caldwell & Chatman, 2005). Kepemimpinan puncak dalam organisasi secara nyata berperan jika ada perubahan organisasi khususnya dalam menentukan strategi organisasi (Cannella & Monroe, 1997). CEO dan pemimpin senior yang mempunyai masa jabatan lebih cepat dalam peranannya lebih mungkin melakukan perubahan strategi. Sementara pemimpin senior dengan masa jabatan yang lebih lama akan mempertahankan strategi yang sudah ada (Finkelstein & Hambrick, 1990). Salah satu peran pemimpin pada semua tingkatan organisasi adalah harus berpartisipasi pada perencanaan strategi dan mengembangkan misi masing-masing organisasi (Nahavandi, 2000).

## Budaya Organisasi dan Kepemimpinan

Ketika budaya organisasi telah menjadi budaya kuat maka kepemimpinan akan beradaptasi dengan budaya tersebut untuk dapat diterima oleh lingkungan atau bawahan. Adaptasi ini tercermin dalam memutuskan recruitment, seleksi dan penempatan sumberdaya (memiliki kepribadian sesuai dengan budaya organisasi). Demikian juga, kepemimpinan akan mengikuti perayaan ritual atau acara-acara organisasi yang sudah tertanam dengan kuat. Budaya kerja ini bila dipandang oleh kepemimpinan merupakan budaya yang baik maka akan terus dipertahankan dan pemimpin baru akan beradaptasi dengan budaya ini. Budaya yang tertanam dan terbentuk secara kuat dalam sebuah organisasi memberikan pengaruh pada perilaku dan gaya kepemimpinan pada diri pemimpin organisasi (Handy, 1995). Pemimpin diciptakan oleh Budaya Organisasi manakala pemimpin tersebut lahir sebagai penerus (*succession*). Sedangkan budaya organisasi telah mengakar dan menjadi bagian dari kehidupan organisasi tersebut. Lahirnya seorang pemimpin baru sebagai generasi penerus akan melanjutkan asumsi

dasar tersebut sehingga pemimpin baru berpegang dan melestarikan asumsi dasar dari budaya organisasi. Pemimpin baru tersebut dapat dikatakan terciptakan oleh budaya organisasi. Budaya organisasi juga merupakan faktor kunci untuk berjalannya manajemen pengetahuan, kreativitas, manajemen partisipatif dan kepemimpinan (Schein, 2004).

## Budaya Organisasi dan Strategi

Nilai budaya organisasi yang terbentuk dan tertanam dengan kuat, mampu mendukung implementasi strategi. Hal ini menunjukkan berlakunya teori budaya adalah "*strategy enabler*". Berarti budaya adalah faktor kunci yang memungkinkan terimplementasinya strategi. Penelitian mendukung beberapa penelitian terdahulu: Formulasi dan implementasi strategi merupakan hasil dari pembentukan budaya organisasi (Satford, 1988). Joyce and Slocum (1990) menyatakan posisi strategi organisasi dan lingkungan diperoleh dari iklim budaya yang terbentuk dalam organisasi (Pettigrew, 1990; Reichers and Schneider, 1990). Implementasi strategi dapat berasosiasi dengan budaya organisasi (Bates, *et al.*, 1995).

Berdasarkan nilai loading factor tertinggi pada variabel budaya adalah berorientasi pada orang. Hal ini dapat dijelaskan bahwa penerapan strategi inovasi akan berjalan efektif bila budaya berorientasi pada orang. Budaya berorientasi orang tercermin melalui hubungan yang baik kepada orang, menghargai atas perbedaan individu maupun pendapat. Kondisi seperti ini akan menciptakan suasana kerja menyenangkan dan lingkungan kerja yang kreatif dan mendukung terimplementasinya strategi inovasi (Levinski, 2000). Schein (2004) mengemukakan bahwa budaya organisasi merupakan hal yang lebih penting saat ini dibandingkan dengan waktu yang lalu. Peningkatan persaingan, globalisasi, merger, akuisisi, aliansi, dan berbagai pengembangan kekuatan kerja telah menempatkan budaya organisasi sebagai bagian dari pembentukan strategi yang inovatif.

## Kepemimpinan dan Kinerja Organisasi Pengaruh Langsung

Penelitian menunjukkan berlakunya teori kepemimpinan dan mendukung sekumpulan penelitian terdahulu: terdapat hubungan langsung antara

kepemimpinan khususnya perilaku kepemimpinan transformasional terhadap peningkatan efektivitas organisasi (Bass, 1985; Howel & Avolio, 1993; Lowe, *et al.*, 1996; Waldman, *et al.*, 2001). Kepemimpinan juga terbukti mempengaruhi peningkatan kinerja organisasi (Wasserman, 1997). Kepemimpinan mempunyai efek yang nyata terhadap hasil dan kinerja organisasi (Hannan & Young, 1984); Pfeffer, 1977; Hogan, 1994). Kepemimpinan sebagai kemampuan dari seseorang dalam hirarki peran yang ditugaskan untuk mempengaruhi kelompok dalam mencapai kinerja organisasi yang baik (Judge, 2002). Pemimpin seringkali mempunyai pengaruh yang substansial pada kinerja organisasi yang dipimpinya (Lieberson & Connor, 1972).

Beberapa penelitian empiris telah berulang kali diselenggarakan dan menunjukkan bahwa pemimpin memegang peranan penting dalam mempengaruhi anggota dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan organisasi yaitu mendapatkan kinerja organisasi yang baik (Vogelaar & Soeters, 2002; Rumelt, 1991; Barrick, Day, Lord & Alexander, 1991; Hansen & Wernerfelt, 1989).

### Pengaruh Tidak Langsung

Implementasi strategi yang efektif untuk meningkatkan kinerja organisasi dalam lingkungan bisnis era global adalah strategi inovasi. Kepemimpinan mendukung penetapan dan implementasi strategi inovasi melalui penyediaan sumber daya, menetapkan sasaran dan prioritas yang jelas, mengembangkan kemampuan bawahan untuk menindaklanjuti dan memberi imbalan kepada bawahan yang berhasil. Hal ini merupakan dukungan yang efektif bagi implementasi strategi inovasi dan sekaligus berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja organisasi.

Strategi bisnis merupakan strategi organisasi untuk mencapai tujuan dan yang menentukan strategi ini adalah manajemen puncak (*top management*), atau pemilik organisasi (Pearce & Robinson, 2005; David, 2005). Pada penerapan strategi, hanya orang dalam (manajemen dan karyawan) organisasi yang memiliki wewenang untuk melaksanakannya di bawah kendali pemimpin organisasi. Pada penerapan strategi (implementasi strategi) inilah peran pemimpin sangat besar yang sekaligus meningkatkan kinerja organisasi.

McKinsey 7-S Framework juga menegaskan perihal ini bahwa *Style* (gaya kepemimpinan) menentukan strategi dan kinerja organisasi (Pearce & Robinson, 2005).

### Budaya Organisasi dan Kinerja Organisasi Pengaruh Langsung

Fenomena tidak berpengaruhnya budaya terhadap kinerja kemungkinan terjadi karena budaya organisasi industri komponen adalah budaya organisasi yang lemah. Budaya lemah tampak pada beberapa hal sebagai berikut:

- Mayoritas organisasi belum memiliki atribut khusus organisasi seperti warna pakaian, logo dengan warna organisasi, credo, salam, tata letak kantor/pabrik yang secara fisik membedakan dengan organisasi lain.
- Organisasi belum memiliki suatu buku program budaya yang berisi prinsip panduan terhadap nilai-nilai budaya organisasi. Hal ini membuat nilai budaya menjadi tidak jelas dan menimbulkan terbentuknya banyaknya sub budaya. Sub budaya yang banyak ini, tidak terintegrasi menjadi budaya organisasi yang kuat.
- Organisasi belum memiliki suatu program kerja sosialisasi budaya yang dilakukan sejak karyawan baru diterima, sampai pada penempatan karyawan. Proses ini dapat dianalogikan seperti suatu "*brain wash*". Sosialisasi ini akan membantu pekerja baru untuk beradaptasi terhadap lingkungan organisasi sekaligus membentuk perilaku yang sesuai nilai budaya.
- Kriteria insentif dan kenaikan pangkat secara eksplisit yang dikaitkan dengan kemampuan memahami dan menjalankan nilai budaya organisasi belum ditemukan.
- Orientasi dan program pelatihan yang berkelanjutan untuk memahami dan meresapi kandungan nilai budaya serta melaksanakan, mengajarkan nilai-nilai, norma-norma belum ditemukan.

Penelitian ini mendukung penelitian Susanto (2005) yang menyatakan bahwa organisasi di Indonesia memiliki praktek budaya organisasi yang minim dengan kata lain memiliki budaya organisasi yang lemah.



### Pengaruh Tidak Langsung

Pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja organisasi melalui strategi sebesar 1.075. Mengindikasikan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja organisasi melalui strategi.

Pengaruh tidak langsung budaya organisasi melalui strategi yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja merupakan berlakunya teori "*Strategy Enabler*". Teori ini menegaskan yang memungkinkan terimplementasinya strategi yang menghasilkan peningkatan kinerja adalah budaya organisasi. Temuan ini mensolusi kerancuan hasil penelitian terdahulu, bahwa budaya organisasi dapat berpengaruh positif atau negatif. Hal ini terjadi karena budaya organisasi bersifat deskriptif/konseptual sehingga kurang mampu berperan langsung terhadap kinerja organisasi. Kinerja organisasi seringkali diukur berdasarkan kuantitatif. Untuk ini strategi berperan sebagai "*filter*" atau mediasi yang memperjelas peran budaya organisasi untuk meningkatkan kinerja organisasi.

Temuan tersebut mendukung hasil penelitian terdahulu bahwa strategi didukung budaya organisasi (*Culture*) akan menghasilkan suatu keistimewaan (*Excellence*) bagi peningkatan kinerja organisasi (Hickman & Silva, 1986). Penelitian lain yang mendukung hubungan tidak langsung budaya melalui strategi disampaikan oleh Kotter & Heskett (1992), bahwa budaya organisasi yang mendukung strategi kuat, secara konsisten menghasilkan kinerja organisasi kuat, demikian juga sebaliknya. Penelitian ini mensolusi ambiguitas hasil penelitian adanya pengaruh tidak langsung budaya melalui strategi. Hal ini tampak pada koefisien jalur yang lebih besar pada pengaruh tidak langsung budaya melalui strategi dibandingkan pengaruh langsung strategi maupun budaya terhadap kinerja.

Praktisi manajemen cenderung memandang budaya organisasi berdasarkan bagaimana organisasi mengimplementasi strategi yang terdiri dari penetapan sasaran prioritas, mengukur pencapaian, mendefinisikan pasar, layanan dan produk. Budaya bagaikan sebuah mekanisme sistem yang mengatur perilaku atau tindakan yang sesuai dengan keterbatasan tertentu organisasi. Dengan kata lain budaya organisasi tercermin melalui tindakan/perilaku yang

merupakan implementasi strategi (Camerer & Vepsalainen, 1988).

### Pengaruh Ketiga Variabel terhadap Kinerja Organisasi

Tabel 2: kepemimpinan memiliki pengaruh paling kuat sebagai penentu kinerja organisasi. Kuatnya kepemimpinan dan strategi mempengaruhi kinerja organisasi, ternyata tidak diikuti oleh pengaruh kuat budaya organisasi terhadap kinerja organisasi.

Kepemimpinan yang dominan adalah perwujudan dari suatu organisasi yang memiliki ketergantungan sangat besar pada figur kepemimpinan. Banyak industri jasa keuangan yang menilai organisasi lebih kepada tokoh atau pemimpin daripada kualitas manajemen. Banyak pemimpin berpikir untuk mempertahankan eksistensinya, dengan cara membangun kekuasaan yang terpusat pada dirinya. Demikian juga sebagian pemimpin pada industri manufaktur memandang karyawan sebagai faktor produksi sehingga perilaku kepemimpinan yang digunakan adalah transaksional. Tercermin melalui pemberian insentif produksi yang dikaitkan dengan produktivitas, belum dikaitkan dengan pembentukan budaya organisasi ataupun pemberdayaan.

Kepemimpinan mungkin belum menyadari kepemimpinan transformasional dengan esensi peran sebagai "*strategic leadership*". Membangun budaya organisasi yang kuat sebagai sumber keunggulan yang "*sustainable*" (Barney, 1998). Penjelasan yang dapat disampaikan atas fenomena tersebut di atas adalah:

*Pertama*, kemungkinan pemimpin organisasi masih merasa bangga dengan kebesaran atau kesuksesan yang sudah dicapai. Dengan kata lain pemimpin organisasi berada pada zona kenyamanan atau populer disebut *complacent*. *Complacent* berarti "merasa sudah sampai/puas". Pemimpin merasa sudah puas dengan kondisi saat ini sehingga merasa tidak perlu untuk berubah. Selanjutnya analisis deskriptif pada variabel budaya menunjukkan bahwa indikator dominan adalah stabilitas. Hal ini berarti bahwa budaya organisasi saat ini menekankan kepada kondisi status quo atau mencari aman.

*Kedua*, pada analisis deskriptif kinerja menunjukkan bahwa kinerja keuangan merupakan persepsi pimpinan yang dominan. Hal ini mengindikasikan

bahwa pimpinan industri fokus kepada masa lalu dan hal-hal yang bersifat jangka pendek sedangkan perubahan budaya organisasi memiliki dampak yang bersifat jangka panjang (Kotter & Heskett, 1992) membutuhkan waktu 2 sampai 5 tahun. Kepemimpinan pada industri komponen memiliki model mental *short term oriented* Industri manufaktur yang sukses memerlukan suatu kepemimpinan yang memiliki ideologi sebagaimana seorang *Industrialist*. Pendirian industri bukan sekadar mencari untung tetapi diperlukan sesuatu tujuan besar yang mulia. Tujuan besar dan mulia inilah yang menjadi *core value* bagi organisasi (Collins, 2000).

Peneliti di Indonesia yang mendukung hal ini adalah Susanto, *et al.* (2005) tentang praktek budaya organisasi. Organisasi di Indonesia masih minim karena pemimpin merasa nyaman dengan kondisi saat ini dan merasakan lingkungan bisnis di Indonesia penuh ketidakpastian. Akibatnya mereka belum menyadari peran uniknya sebagai perubah budaya lemah menjadi kuat dan fleksibel. Ketika budaya organisasi sudah tidak sesuai (tidak mampu mempengaruhi peningkatan kinerja) maka disinilah peran unik kepemimpinan, melakukan perubahan budaya secara evolusi terutama pada nilai budaya yang "disfungsional" tersebut (Schein, 2004). Pemimpin merubah budaya organisasi melalui apa yang mereka katakan dan apa yang mereka lakukan. Pemimpin yang menciptakan budaya inovatif akan menyampaikan budaya tersebut melalui penganutan visi yang berfokus pada inovasi dan menunjukkannya perilaku yang mendorong terciptanya inovasi secara berkelanjutan.

### **Pengaruh Tidak Langsung Budaya Organisasi dan Kepemimpinan melalui Strategi Meningkatkan Kinerja Organisasi**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi dan kepemimpinan memiliki pengaruh tidak langsung yang lebih kuat daripada pengaruh langsung strategi terhadap kinerja organisasi. Budaya organisasi memiliki pengaruh tidak langsung yang paling kuat.

Budaya organisasi dapat dianalogikan bagaikan perangkat lunak yang menghidupkan perangkat keras (strategi). Perangkat lunak terdiri dari nilai-nilai, kepercayaan, norma-norma perilaku. Komponen kunci dari perangkat lunak dalam implementasi strategi adalah mekanisme operasi sosial. Rapat-rapat formal

maupun non-formal, presentasi, bahkan memo atau email atau apapun dan dimanapun terjadi dialog. Ada dua hal yang menjadikan budaya organisasi menjadi mekanisme operasi sosial yaitu: *Pertama*, budaya organisasi menjadikan semua dialog menjadi integratif sifatnya, menyeluruh dan menerobos hambatan diantara unit-unit, fungsi-fungsi, hirarki dan juga diantara organisasi dengan lingkungan eksternal dalam rangka implementasi strategi. *Kedua*, budaya organisasi menjadi mekanisme operasi sosial karena kepercayaan-kepercayaan dan perilaku-perilaku perangkat lunak sosialnya dipraktekkan secara konsisten. Mekanisme inilah yang menyebarkan kepercayaan-kepercayaan, perilaku-perilaku dan gaya dialog pemimpin ke seluruh organisasi. Pemimpin-pemimpin lainnya belajar menyampaikan kepercayaan serta perilaku ke rapat formal maupun non formal di tingkatan lebih rendah serta ke interaksi mereka termasuk dalam membimbing serta memberikan umpan balik.

Apa yang diperbuat seorang pemimpin untuk bertanggungjawab mendukung implementasi strategi? Ada beberapa peran kunci kepemimpinan untuk mensukseskan implementasi strategi: *Pertama*, kepemimpinan menetapkan orang yang kompeten untuk mengimplementasi strategi. Untuk ini pemimpin harus mengenal baik bawahan dan proses bisnis sehingga dipahami kualifikasi yang dibutuhkan untuk setiap proses bisnis. *Kedua*, kepemimpinan menetapkan sasaran-sasaran dan prioritas yang jelas. Bawahan membutuhkan sasaran dan prioritas yang jelas untuk dapat mengimplementasi strategi dengan baik sehingga tidak terjadi konflik akibat ketidakjelasan ataupun terjadi persaingan dalam memperebutkan hak mengambil keputusan. *Ketiga*, kepemimpinan memberi bimbingan dan imbalan kepada bawahan untuk mensukseskan implementasi strategi. Imbalan yang dihubungkan dengan implementasi strategi dan kinerja akan menyemangati. Bimbingan akan mengembangkan kemampuan bawahan untuk mengimplementasi strategi. Pemimpin menganggap setiap pertemuan sebagai peluang untuk membimbing, bukan hanya memberikan perintah. pemimpin mengamati bawahan beraksi lalu memberikan umpan balik dengan menunjukkan contoh perilaku yang baik atau sesuai dengan implementasi strategi.

Ketiga hal ini adalah suatu proses kepemimpinan yang mendukung implementasi strategi namun demikian hal inilah yang terkadang terlewatkan oleh Pemimpin yang beranggapan bahwa implementasi merupakan sesuatu yang terlalu teknis dan operasional sehingga implementasinya didelegasikan. Pikiran seperti ini tidak sesuai untuk kesuksesan implementasi. Industri komponen telah menyadari hal ini berkat adanya pembinaan dan transfer manajemen Jepang oleh industri kendaraan bermotor.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Secara rinci kesimpulan atas penelitian ini sebagai berikut:

Keefektifan strategi berperan penting terhadap peningkatan kinerja. Hal ini mendukung berlakunya teori strategi inovasi oleh Johnston, *et al.* (2005), pada industri komponen di Indonesia.

Industri komponen di Indonesia merupakan organisasi pada negara berkembang yang paternalistik sehingga kepemimpinan berperan terhadap pembentukan budaya organisasi yang kuat. Demikian juga pada strategi maka kepemimpinan berperan sebagai penentu keefektifan strategi. Budaya kuat berperan terhadap pembentukan kepemimpinan. Hal ini menunjukkan berlakunya Teori Schein yaitu budaya dan kepemimpinan merupakan dua hal yang saling berpengaruh. Budaya yang kuat berperan terhadap keefektifan implementasi strategi sehingga hal ini merupakan pembuktian berlakunya teori "strategy enabler" yaitu budaya organisasi sebagai pemungkin terimplementasinya strategi.

Industri komponen di Indonesia merupakan industri pada negara berkembang sehingga kepemimpinan yang kuat berperan sebagai penentu peningkatan kinerja.

Budaya organisasi tidak mampu berperan sebagai penentu peningkatan kinerja organisasi karena budaya lemah. Mayoritas Industri komponen belum memiliki: program budaya, atribut khusus, sosialisasi, kriteria insentif dan kenaikan pangkat yang dikaitkan dengan nilai budaya serta orientasi pelatihan untuk memahami/meresapi kandungan nilai budaya.

### Saran

#### Saran Temuan Penelitian

Saran-saran atas temuan penelitian secara umum adalah bahwa untuk industri komponen dapat meningkatkan kinerja secara berkesinambungan maka perlunya para pemimpin untuk memberi perhatian pada pembentukan budaya organisasi yang kuat sebagai esensi dari Kepemimpinan transformasional.

#### Saran Manajerial

Penelitian ini membuktikan bahwa kuatnya kepemimpinan dan strategi mempengaruhi kinerja, ternyata tidak diikuti oleh pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja organisasi.

Kepemimpinan pada industri komponen agar menyadari esensi kepemimpinan transformasional yaitu membentuk budaya organisasi yang kuat dengan memfasilitasi dan mendukung hal-hal sebagai berikut:

Membentuk Tim untuk menyusun suatu buku pedoman budaya organisasi yang di dalamnya berisi panduan tentang nilai inti budaya organisasi. Selanjutnya nilai inti diturunkan menjadi nilai sub budaya berdasarkan fungsi atau proses bisnis dan kantor cabang.

Penyusunan atribut khusus organisasi yang merupakan artefak dari nilai budaya organisasi. Hal ini terdiri dari credo, salam, tepuk, seragam, logo, warna organisasi, tata letak sehingga menciptakan identitas organisasi dan terlihat bedanya dengan organisasi lain.

Organisasi perlu membentuk program sosialisasi yang diawali sejak karyawan baru masuk bekerja sampai pada penempatan. Program ini membantu adaptasi dan membentuk perilaku yang sesuai dengan nilai budaya organisasi.

Organisasi perlu membentuk kriteria insentif dan kenaikan pangkat yang dikaitkan dengan kemampuan memahami dan menjalankan nilai budaya organisasi.

Organisasi perlu mengadakan orientasi dan program pelatihan yang berkelanjutan untuk memahami, meresapi kandungan nilai budaya serta melaksanakan, mengajarkan nilai-nilai budaya organisasi.

#### Saran Penelitian Mendatang

Untuk memperkaya dan memperluas tingkat generalisasi maka saran penelitian mendatang adalah:

Replikasi dengan perluasan obyek penelitian industri komponen pada negara Asean lainnya seperti Thailand dan Malaysia akan memperkaya dan memperluas tingkat generalisasi penelitian.

Model penelitian lanjutan dengan menambahkan variabel lain yang mempengaruhi kinerja organisasi seperti : struktur organisasi, sistem penilaian kinerja atau sistem manajemen akan memperkaya wawasan terutama memahami bagaimana model peningkatan kinerja organisasi yang lebih komprehensif.

Model penelitian kausal ini diuji dengan data persepsi internal, penelitian lebih lanjut dengan pengujian rancangan eksperimen atau studi lapangan dapat menguatkan pembuktian kausalitas.

Penelitian dengan membedakan antara organisasi profesional dengan organisasi keluarga, organisasi besar dan kecil merupakan jawaban atas pertanyaan bagaimana budaya organisasi, kepemimpinan dan strategi yang sesuai untuk jenis organisasi tersebut.

## DAFTAR RUJUKAN

- Adizes, I. 1988. *Corporate Lifecycles: How and Why Corporations Grow and Die and What to do About It*. New Jersey: Prentice Hall.
- Alguire, M.S., C.R. Frear, L.E., Metcalf. 1994. An Examination of determinant of global sourcing strategy, *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol 9, pp. 62-74.
- Armanu, T. Hubungan Kepemimpinan, Budaya, Strategi dan Kinerja: Pendekatan Konsep, *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Maret 2005, Vol 7, No 1.
- Atkinson, H. 2006. Strategy implementation: a Role for the Balanced Scorecard, *Management Decision*, Vol, 44,10, pp. 1441-1460.
- Baker, K. A. 2002, *Organizational Culture*, Chapter 11.
- Balthazard, Pierre, A., Robert, A. C., and Richard, E.P. 2006. Dysfunctional Culture, Dysfunctional Organization: Capturing the Behavioral Norms that Form Organizational Culture and Drive Performance, *Journal of Managerial Psychology*, Volume 21, Number 8, pp. 709-732.
- Bass, B.M. 1985. *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, Bernard, M., Riggio, E.R. *Transformational Leadership*. 2006. Second Edition, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, London.
- Bass, Bernard, M. 1991. From Transactional to Transformational Leadership: Learning to the Share Vision, *Organizational Dynamics*, Winter
- Bass, B.M., and Avolio, B.J. 1993-Spring. Transformational Leadership and Organizational Culture, *Public Administration Quarterly*, 17:1, pp 112-122.
- Bossidy, L. 2004. *Strategy Execution*, First Edition, Prentice Hall.
- Brown, A. 1998. *Organizational Culture*, Singapore: Prentice Hall.
- Cash, W.H., and F.E. Fischer. 1987. Human Resource Planning. Dalam Famularo, J.J., *Hand Book of Human Resources Administration* (hlm 10.3-10.20). Singapore: Fong and Sons Printers Pte Ltd.
- Cameron, Kim, S., and Robert, E.Q. 1999. *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based On Competing Values Framework*, Reading MA: Addison-Wesley Publishing Co
- Chen, L.Y. 2004. Examining the Effect of Organizational Culture and Leadership Behaviors on Organizational Commitment, Job Satisfaction and Job Performance at Small and Middle Sized Firm in Taiwan, *The Journal of Americal Academy of Business*, Cambridge, September, pp 432-438.
- Cristiansen, J.A. 1998. Improving Innovation Performance in Older Firms: The General Manager's Role, *Strategic Flexibility Managing in Turbulent Environment*, John Wiley and Sons, p. 3.
- David, F.R. 2005. *Strategic Management: Concepts and Cases*. Ninth Edition. Singapore: Prentice Hall.
- Davis, K., and John, N. 1985. *Human Behavior at Work: Organizational Behaviors*, 7th edition, McGraw Hill, New York.
- Denison, D.R. 1990. *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York: John Wiley and Sons.
- Dubrin, A.J. 2001. *Leadership: Research Findings, Practices, and Skills*, Third Edition. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Galpin, T.J., and P. Murray. 1997. Connect Human Resource Strategy to the Business Plan. *Human Resource Magazine*, March, 1997.
- Gary, L.N., Karla, L.M. *Strategy Execution*, Harvard Business Review, June 2008.
- Greene, C.N., and Chester, A.S. Leader Group Interactions, A Longitudinal Field Investigation, *Journal of Applied Psychology*, February, 1986, pp. 50-59.
- Hamel, Gary, C.K., Prahalad, Howard, T., and Don O'Neal. 1998. Strategic Flexibility: Managing in a Turbulent Environment, John Wiley and Sons, Singapore, p. 15.
- Handfield, R.B. 1994. US Global Sourcing: patterns of development, *International Journal of Operations*. Vol 14, No. 6, pp. 40-52.
- Hickman, C.R., and M.A. Silva. 1986. *Creating Excellence: Managing Corporate Culture, Strategy and Change in the New Age*. Canada: New American Library.

- Hofstede, G.H. 1980. *Culture Consequences: International Differences in Work Related Values*, Sage Publications, London.
- Hofstede, G. 1991. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, Mc Graww Hill, Book Company, London, 1991.
- Johnson, G., Anne, S.H. 1998. *Everyday Innovation/Everyday Strategy*, John Wiley and Sons, Singapore.
- Johnston, E.R., Bate, D. 2005. *The Power of Strategy Innovation*, Amacom, New York.
- Kaplan, R.S., and D.P. Norton. 1992. The Balanced Scorecard—Measure that Drive Performance. *Harvard Business Review*, January-February: pp 71–79.
- Kotter, J.P., & Heskett, J.L. 1992. *Corporate Culture and Performance*. New York: The Free Press.
- Kuchinks, K.P. 1999. Leadership and Culture: Work-Related Values and Leadership Styles Among One Company's U.S. and German Telecommunication Employees. *Human Resources Development Quarterly*, 10(2):135152.
- Lieberson, S., and O'Connor, J.F. 1972. Leadership and Organizational Performance: A Study of Large Corporations, *American Sociological Review*, 37:117–130.
- Luthans, F. 2002. *Organizational Behavior*, Ninth Edition. Singapore: McGraw-Hill International Editions.
- Moeljono, D. 2003. *Budaya Korporat dan Keunggulan Korporasi*, Elex Media Komputindo, Jakarta
- Monczka, R.M., and Trent, R.J. 1991. Global Sourcing: a Development Approach, *International Journal of Purchasing and Material Management*, Spring, pp: 22–26.
- Nahavandi, A. 2000. *The Art and Science Leaderships*, Second Edition, Upper Saddle River, Prentice Hall, New Jersey.
- Mulyono, T.P. 1999. *Analisis Laporan Keuangan untuk Perbankan*, (Edisi Keempat). Jakarta: Jambatan.
- Northouse, P.G. 2003. *Leadership: Theory and Practice*, Third Edition. New Delhi: Response Book.
- Nimran, U. 1998. *Perilaku Organisasi*. Surabaya: Citra Media.
- O'Reilly, Charles, A., David, F., Caldwell, and Jennifer, Chatman. 2005. How Leadership Matters: The Effects of Leadership Alignment on Strategic Execution, Research Papers Series, Stanford Graduate Business Scholl, Paper 01–034.
- Pennington, R.G. 2003. *Change Performance to change the culture*, *Industrial and Commercial Training*, Volume 35, Number 6, pp 251–255.
- Perrow, C. 1979. *Complex Organization: A Critical Essay*, Second Edition, Glencoe, IL: Scott, Foresman.
- Pearce II, J.A., and R.B. Robinson. 2000. *Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control*, Seventh Edition. Malaysia: McGraw-Hill International Editions.
- Peter, T., Waterman, H.R. 1988. *In Search for Excellence*, Grand Central Publishing.
- Ritchie, M. 2000. *Organizational Culture: An Examination of Its Effect on the Internalization Process and Member Performance*, *Southern Business Review*, Spring, 2000.
- Robbins, S.P. 2005. *Organizational Behavior*, Eleventh Edition, Singapore: Prentice Hall.
- Samli, A.C., J.M. Browning, and C Busbia. 1998. The Status of Global Sourcing as a critical tools of strategic planning: opportunities and strategic dichotomy. *Journal of Business Research*, Vol 43, pp 177–187.
- Schein, E.H. 2004. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publisher.
- Senge, M.P. 1994. *Fifth Discipline*. Broadway Business Publisher.
- Soedjono. 2003. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi dan Kepuasan Karyawan pada Terminal Penumpang Umum di Surabaya, *Journal Ekonomi Manajemen, Fakultas Ekonomi*, UK Petra, Surabaya.
- Susanto, A.B. 1997. *Budaya Organisasi: Seri Manajemen dan Persaingan Bisnis*, Cetakan Pertama. Jakarta: Elek Media Komputindo.
- Susanto, A.B. 2007. *Menjadi Supercompany melalui Budaya Organisasi yang Tangguh dan Futuristik*, Cetakan Pertama. Jakarta: Mizan Group.
- Stajkovic, A.D., and Fred, L. 1997. Effect of Corporate on Work Performance, *Journal of Management*, Vol 3: Page 45–53.
- Wallach, E.J. 1983. Individual and Organizations: The Cultural Match, *Training and Development Journal*, 37:2
- Walker, J.W. 1992. *Human Resource Strategy*. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Wasserman, N, Anand, B., and Nohria, N. 2001. *When Leadership Matters? The Contingent Opportunities View of CEO Leadership*, Harvard Business School Working Paper 01–063.
- Weichrich, H., and Harold, K. *Management A Global Perspective*, Eleventh Edition, McGrawHill Education Asia, Singapore, 2005.
- Udan, B. 2002. Pengaruh Praktek Manajemen Sumber Daya Manusia Organisasi terhadap Budaya Organisasi dan Kinerja Organisasi, *Disertasi Universitas Airlangga*, Surabaya.
- Van Vleet, G. 2006. Dysfunctional Organization Culture, *Journal of Managerial Psychology*, Vol 21, Number 88, pp. 698–708.
- Xenikou, A., and Maria, S. 2006, Organizational Culture and Transformational Leadership as Predictors

of Business Unit Performance, *Journal of Managerial Psychology*, Volume 8, Number 6, pp. 566-579.

Yukl, G. 1997. *Leadership in organizations*, 4th edition. Prentice Hall; New Jersey.