

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TERHADAP BUDAYA  
ORGANISASI INOVASI DAN KINERJA KARYAWAN  
(Studi Kasus Pada KANWIL PT. PEGADAIAN (PERSERO) DENPASAR)**

**Putu Pradiva Putra Salain<sup>1</sup>  
Made Wardana<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Fakultas Ekonomi Universitas Udayana (UNUD), Bali, Indonesia  
e-mail: pradivasalain@gmail.com: +6285 339 333 021

<sup>2</sup>Fakultas Ekonomi Universitas Udayana (UNUD), Bali, Indonesia

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap budaya organisasi inovasi dan kinerja karyawan. Jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 131 sampel karyawan. Pengujian hipotesis menggunakan teknik analisis model structural (*SEM analysis*), dengan alat bantu program SPSS (*statistical package for social science*) dan AMOS (*analysis of moment structure*)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa : (1) kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di Kanwil PT. Pegadaian (Persero) Denpasar, (2) kepemimpinan transaksional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di Kanwil PT. Pegadaian (Persero) Denpasar, (3) kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap budaya organisasi inovasi pada karyawan di Kanwil PT. Pegadaian (Persero) Denpasar, (4) kepemimpinan transaksional berpengaruh positif terhadap budaya organisasi inovasi di Kanwil PT. Pegadaian (Persero) Denpasar, dan (5) budaya organisasi inovasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan karyawan di Kanwil PT. Pegadaian (Persero) Denpasar

Disarankan kepada peneliti selanjutnya untuk meneliti variable yang mempengaruhi budaya organisasi inovasi dan kinerja karyawan dan untuk perusahaan disarankan lebih meningkatkan kualitas gaya kepemimpinan agar dapat mempertahankan budaya organisasi perusahaan

***Kata kunci*** : *kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional, budaya organisasi inovasi dan kinerja karyawan*

ABSTRACT

The purpose of this study was to determine the effect of transformational and transactional leadership on organizational innovation culture and employee performance. The number of samples in this study were 131 employees sampled. Hypothesis testing using structural model analysis techniques (*SEM analysis*), with the tools of SPSS (*statistical package for social science*) and AMOS (*analysis of moment structure*)

The results showed that: (1) transformational leadership has a positive effect on the performance of employees in the Office (2) transactional leadership has a positive effect on employee performance at the Office of (3) the positive effect

of transformational leadership on organizational culture of innovation at Office (4) the positive effect of transactional leadership on organizational culture in the Office, and (5) organizational culture of innovation has a positive effect on employee performance in the Office

Suggested to the next researcher to examine the variables that influence organizational culture and employee performance and innovation for the company is advised further improve the quality of leadership styles in order to maintain the company's organizational culture

**Keywords** : *transformational leadership, transactional leadership, organizational culture of innovation and employee performance*

## PENDAHULUAN

Perkembangan lembaga bantuan kredit kepada masyarakat yang sangat pesat dewasa ini menimbulkan persaingan yang kuat di dalam memberikan pelayanan kepada para nasabah. Berbagai upaya telah dilakukan, seperti meningkatkan efisiensi dan efektifitas kinerja karyawan serta mengaplikasikan peran budaya organisasi oleh pimpinan di dalam perusahaan sebagai pedoman di dalam melakukan pekerjaan. Hal ini menjadi suatu tantangan bagi perusahaan khususnya manajemen puncak (*Top Management*) untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam rangka menghadapi proses perubahan lingkungan bisnis yang berkelanjutan dengan memberdayakan *skill* atau kemampuan karyawan. Douglas (2000) menjelaskan bahwa suatu perusahaan membutuhkan karyawan yang mampu bekerja lebih baik dan lebih cepat, sehingga diperlukan karyawan yang mempunyai kinerja yang tinggi.

Bass *et al.*(2003), Locander *et al.*(2002), serta Yammarino *et al.*(1993) menjelaskan faktor penting yang menentukan kinerja karyawan dan kemampuan organisasi beradaptasi dengan perubahan lingkungan adalah kepemimpinan (*leadership*). Kepemimpinan menggambarkan hubungan antara pemimpin dengan yang dipimpin (karyawan) dan bagaimana seorang pemimpin mengarahkan

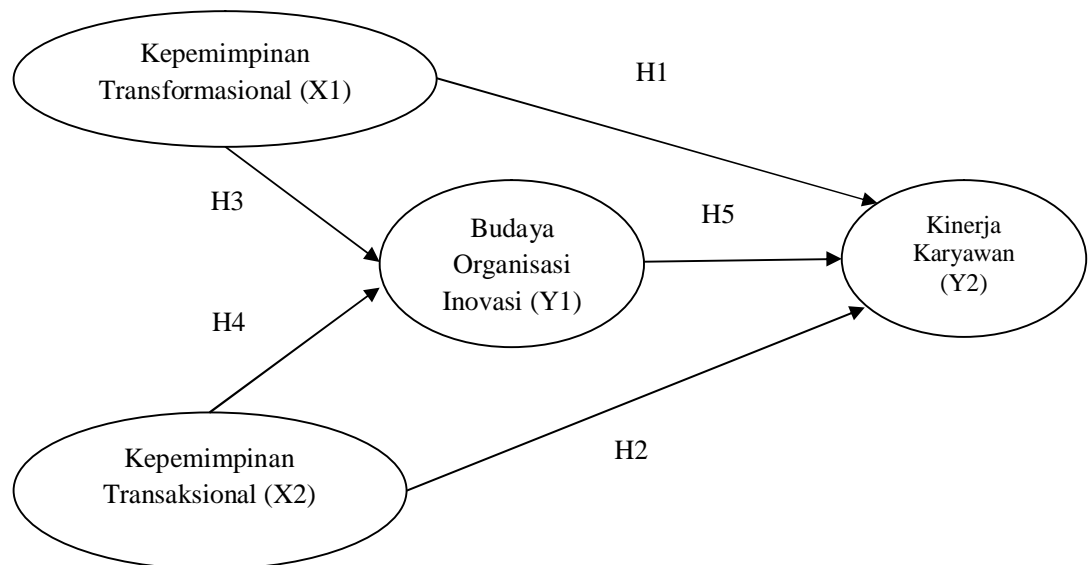
karyawan mencapai tujuan atau harapan pimpinan. Ada dua teori kepemimpinan menurut yaitu transaksional dan kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional pemimpin yang memiliki karakteristik yang menunjukkan perilaku karismatik, memunculkan motivasi inspirasional, memberikan stimulasi intelektual dan memperlakukan karyawan dengan memberi perhatian terhadap individu sedangkan pemimpin transaksional merupakan dasar bagi berlangsungnya efektivitas organisasi tetapi belum menjelaskan usaha dan kinerja optimal karyawan yang ditekankan pimpinan (Bass *et al.*, 1990)

Menurut Pawan dan Eastman (Sulaeman Miru, 2006), pemimpin transaksional adalah pemimpin yang mengoperasikan sistem atau kultur yang ada sekarang dengan berusaha memuaskan kebutuhan-kebutuhan para bawahan dengan menitik beratkan pada pemberian imbalan pada perubahan perilaku (*contingent reward*). Pemimpin memotivasi dan mempengaruhi bawahan dengan cara mempertukarkan *reward* dengan kinerja tertentu. Artinya, dalam sebuah transaksi bawahan dijanjikan untuk diberi reward bila bawahan mampu menyelesaikan tugasnya sesuai dengan kesepakatan yang telah dibuat bersama. Selanjutnya pemimpin memberikan perhatian yang lebih berdasar pada deviasi, kesalahan, kesalahan, atau ketidak ikutan serta dan mengambil tindakan korektif secara aktif dan pasif (*management by exception*).

Ketahanan suatu perusahaan untuk terus maju dan berkembang tergantung pada sejumlah faktor disamping kepemimpinan transaksional dan transformasional untuk mendukung penelitian ini, salah satu faktor lainnya yang mempengaruhi ketahanan tersebut adalah budaya organisasi yang kokoh. Budaya

organisasi merupakan kombinasi dari nilai-nilai dan keyakinan yaitu prinsip-prinsip yang diyakini baik dan benar dalam menjalankan bisnis dan organisasi, yang menjadi pegangan bagi setiap insan dalam berperilaku, bertindak dan mengambil keputusan untuk mencapai tujuan bersama (Keputusan Direksi Perum. Pegadaian Nomor: 6771/SDM.200322/2009 Tentang Pedoman Pelaksanaan Transformasi Budaya Organisasi).

Hal ini sesuai dengan pendapat Wallach (1983) yang menjelaskan budaya organisasi sebagai suatu pedoman bersama dari seluruh anggota organisasi dalam meyakinkan segala sesuatu yang terjadi di sekitar mereka.



**Gambar 1. : Kerangka Konseptual**

Sumber : Berbagai Pendapat dan publikasi

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan sebelumnya maka masalah yang ingin dijawab dalam penelitian ini adalah mengetahui pengaruh antara kepemimpinan terhadap budaya organisasi inovasi dan kinerja karyawan

(studi Kasus pada PT. Pegadaian (Persero) Denpasar) Untuk menjawab permasalahan tersebut maka disusun model konseptual hubungan antara variabel yang tersaji pada gambar 1.

Hipotesis disusun berdasarkan kajian yang telah diuraikan sebelumnya sehingga dapat dirumuskan sebagai berikut :

H<sub>1</sub> : Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

H<sub>2</sub> : Kepemimpinan transaksional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

H<sub>3</sub> : Budaya organisasi inovasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

H<sub>4</sub> : Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap budaya organisasi inovasi

H<sub>5</sub> : Kepemimpinan transaksional berpengaruh positif terhadap budaya organisasi inovasi.

## **METODE PENELITIAN**

Jumlah sampel penelitian adalah sebanyak 131 responden dari populasi 194 karyawan di lingkungan PT. Pegadaian (Persero) Denpasar . Dalam penelitian ini digunakan teknik *proporionate stratified random sampling* dengan menggunakan rumus dari Taro Yaname dalam Riduan (2007) .

Penelitian ini menggunakan teknik analisis multivariat, yang kemudain datanya akan diperoleh dengan bantuan program SPSS (*statistical package for social science*) dan AMOS (*analysis of moment structural*). SPSS digunakan untuk input data yang diperoleh dari hasil penelitian, sedangkan AMOS

digunakan untuk tampilan hasil penelitian guna melihat hubungan antar variable Penelitian ini dilakukan pengaruh kepemimpinan terhadap budaya organisasi inovasi dan kinerja karyawan dilingkungan PT.Pegadaian (Persero) Denpasar, dengan menerapkan teori dan konsep yang berhubungan kepemimpinan terhadap budaya organisasi inovasi dan kinerja karyawan. Penelitian ini disusun dengan menggunakan SEM (*structural equation modeling*).

## HASIL PEMBAHASAN

**Tabel 1 Karakteristik Jenis kelamin, Tingkat pendidikan, Usia dan Masa Kerja karyawan**

Variabel	Klasifikasi	Jumlah	
		Orang	Persentase (%)
<b>Jenis Kelamin</b>	Pria	45	34,3
	Wanita	86	65,7
	<b>jumlah</b>	<b>131</b>	<b>100,00</b>
<b>Pendidikan terakhir</b>	SMA	19	14,5
	Diploma	28	21,3
	Sarjana (S1)	68	51,9
	Pascasarjana (S2)	16	12,3
	<b>Jumlah</b>	<b>131</b>	<b>100,00</b>
<b>Usia (tahun)</b>	18 – 27 tahun	60	45,8
	28 – 37 tahun	27	20,6
	38 – 47 tahun	29	22,2
	> 47 tahun	15	11,4
	<b>Jumlah</b>	<b>131</b>	<b>100,00</b>
<b>Masa Kerja (tahun)</b>	< 2	10	7,6
	2 - 4	24	18,3
	5 - 7	20	15,3
	8 - 10	37	28,3
	> 10	40	30,5
	<b>Jumlah</b>	<b>131</b>	<b>100,00</b>

Sumber : Kanwil PT. Pegadaian (Persero) Denpasar

Tabel 1. di atas memberikan informasi bahwa di lingkungan PT. Pegadaian (Persero) Denpasar yang menjadi responden penelitian yang lebih banyak adalah kaum wanita sebesar 86 orang atau sekitar 65,7% hal ini

menunjukkan bahwa peran karyawan wanita diperlukan dalam perusahaan karena diasumsikan memiliki ketelitian dan kecermatan dalam bekerja.

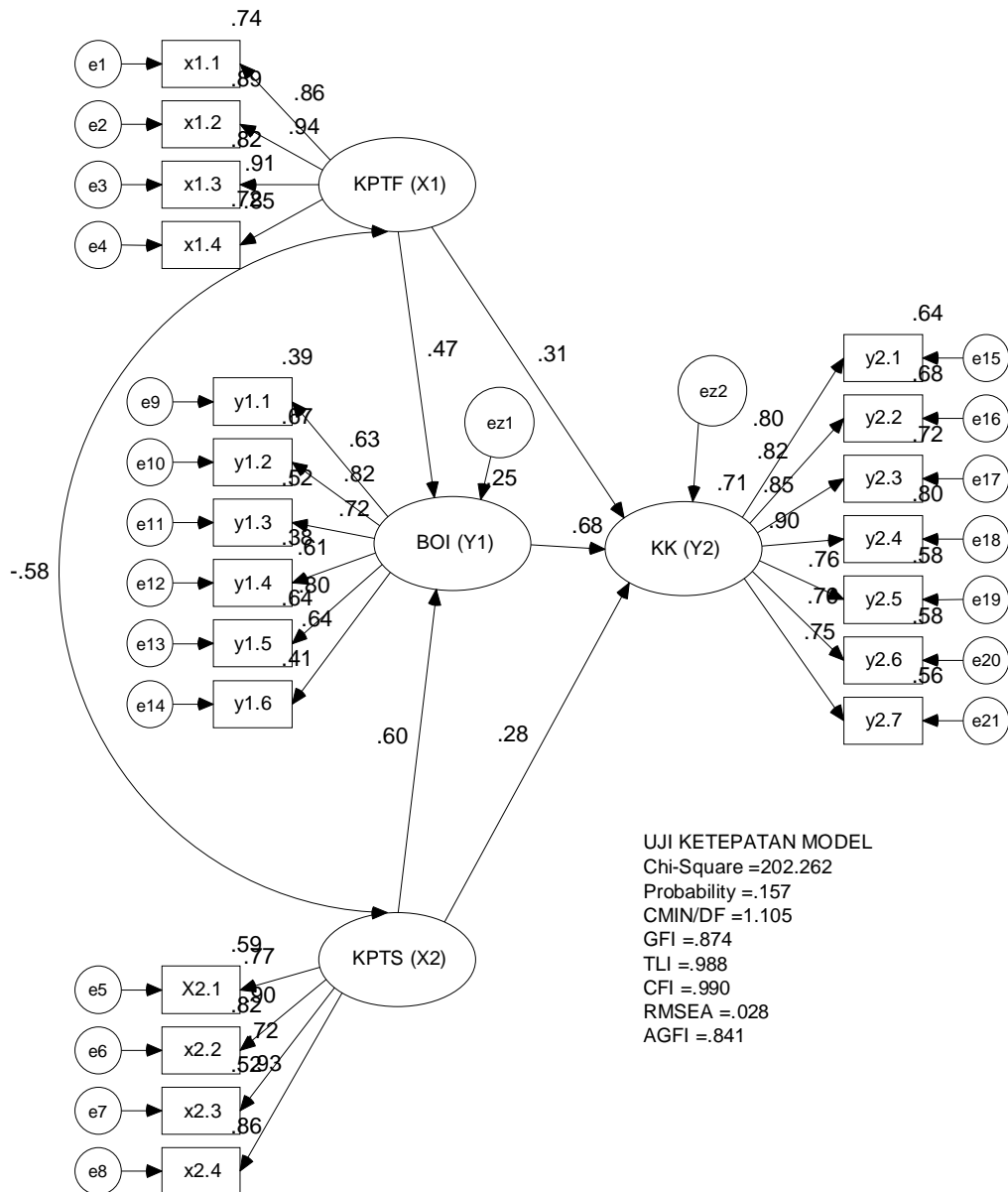
Berdasarkan tingkat pendidikan Sarjana (S1) sebesar 68 orang atau sekitar 51,9% hal ini terlihat dari persentase jumlah karyawan yang berpendidikan Sarjana (S1) memiliki jumlah yang lebih besar hal ini memiliki arti bahwa pekerjaan atau tugas di perusahaan ini membutuhkan pendidikan yang lebih tinggi dibandingkan dengan tingkat pendidikan yang lain.

Berdasarkan usia 18-27 tahun sebesar 60 orang atau sekitar 45,8% hal ini memiliki arti bahwa karyawan yang berusia relative muda ini memiliki semangat kerja dan diharapkan mampu berinovasi di dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.

Berdasarkan masa kerja lebih>10 tahun sebesar 40 orang atau sekitar 30,5% hal ini dapat dimengerti tugas dan pekerjaan di perusahaan ini memerlukan suatu pengalaman dan pengambil keputusan di dalam menyelesaikan permasalahan di dalam perusahaan.

### **Hasil pengujian model**

Uji kelayakan model keseluruhan dilakukan dengan menggunakan SEM yang sekaligus digunakan untuk menganalisis hipotesis yang diajukan. Hasil pengujian model melalui pengujian model struktural adalah seperti yang dilampirkan pada Gambar 2. Berdasarkan hasil olahan data terlihat bahwa semua konstruk yang digunakan untuk membentuk sebuah model penelitian telah memenuhi syarat *goodness of fit* yang telah ditetapkan. Hal ini berarti bahwa model fit dengan data sampel. Hasil pengujian terhadap nilai muatan factor (*loading factor*) untuk masing-masing indikator dapat dilihat pada Tabel 2.



Gambar 2 : Output analisis model struktural  
 Sumber : Data diolah

**Model Persamaan Struktural Pengaruh Kepemimpinan terhadap Budaya Organisasi Inovasi dan Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada Kanwil PT. Pegadaian (Persero) Denpasar)**



**Tabel 2**  
**Hasil Uji *Goodness of Fit* Model SEM**

<i>Goodness of fit Measure</i>	<b>Cute-off value</b>	<b>Hasil Analisis</b>	<b>Evaluasi Model</b>
<i>Chi-square</i>	Diharapkan kecil	202,262	Baik
<i>Probability</i>	$\geq 0,05$	0,157	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,028	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,874	Marginal
AGFI	$\geq 0,90$	0,841	Marginal
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,105	Baik
TLI atau NNFI	$\geq 0,95$	0,988	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,990	Baik

Sumber : Lampiran 5

Tabel 2. menunjukkan semua konstruk yang digunakan untuk membentuk sebuah model penelitian pada proses analisis faktor konfirmatori, Probability, RMSEA, GFI, AGFI, CMIN/DF, TLI, CFI telah memenuhi kriteria *goodness of fit* yang telah ditetapkan. GFI dan AGFI berada dibawah *cut off value*, namun masih dalam batas toleransi yang sering disebut dengan marginal. Hal ini berarti bahwa model fit dengan sampel.

### **Hasil pengujian hipotesis**

Pengujian hipotesis tentang pengaruh Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Budaya Organisasi Inovasi dan Kinerja Karyawan (Studi Kasus di Lingkungan PT. Pegadaian (Persero) Denpasar) dilakukan dengan mengamati *probabilitas* (p) hasil estimasi *regression weights* model persamaan structural. Apabila nilai p lebih kecil dari 0,05 maka hipotesis diterima.

**Tabel 3** Estimasi *Regression Weights* dengan *Multigroup analysis Model* Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap Budaya Organisasi Inovasi dan Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Kanwil PT. Pegadaian (Persero) Denpasar ).

	Estimate Standardized	S.E.	P
BOI <--- KPTS	-.0736	.1386	.5954
BOI <--- KPTF	.3872	.1252	.0020
KK <--- BOI	.5827	.0996	***
KK <--- KPTF	.4521	.0945	***
KK <--- KPTS	.1547	.0873	.0762

Sumber : Lampiran 5

### **Pembahasan**

#### **1) Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan**

Berdasarkan hasil uji hipotesis dengan nilai *probability* 0,000 (<0,05) dan nilai koefisien 0,4521 terbukti bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kinerja karyawan di Kanwil PT. Pegadaian (Persero) Denpasar hal ini berdasarkan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa kepemimpinan inspirasional memberikan kebebasan karyawan dalam memberikan gagasan untuk kemajuan perusahaan serta meningkatkan keyakinan karyawan terhadap pimpinan dalam menjalankan tugas sehingga karyawan bersungguh-sungguh dalam melakukan pekerjaan agar

mendapatkan hasil yang maksimal di Lingkungan Kanwil PT. Pegadaian (Persero) Denpasar

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Emmanuel Ogbonna dan Llyoyd C. Harris Darwis A. (2000), Yousef (2000) , Griffith James (2004) , Elencov (2002) . Berdasarkan hasil uji, menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional signifikan mempengaruhi dan positif terhadap kinerja karyawan. Ini berarti bahwa seorang pemimpin yang melaksanakan gaya kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kinerja karyawan. Setiap kemampuan dalam kepemimpinan harus melekat ketat untuk setiap ruang dimuat dari seorang pemimpin, dan pemimpin bertanggung jawab karena tanpa kemampuan lebih dari manajemen sumber daya manusia, tidak mungkin pemimpin dalam melakukan tugas sebagai pemimpin. Gaya kepemimpinan transformasional memiliki efek besar terhadap organisasi yang dipimpin.

## **2) Pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan**

Dari hasil uji hipotesis terbukti dengan nilai *probability* 0,0020 ( $<0,05$ ) dan nilai koefisien 0,3872 bahwa kepemimpinan transaksional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan hal ini berdasarkan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa pimpinan dalam memberikan penugasan kerja kepada karyawan selalu melakukan tindakan perbaikan bilamana terjadi permasalahan dalam menyelesaikan pekerjaan di Lingkungan Kanwil PT. Pegadaian (Persero) Denpasar.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan mengenai studi empiris yang dilakukan para peneliti mengindikasikan bahwa kepemimpinan

transaksional berpengaruh positif pada kinerja karyawan yang berdasarkan agregat imbalan kontingen dan manajemen aktif exception menjadi faktor gabungan dari kepemimpinan transaksional (Bass, 1985; Hater & Bass, 1988; Lowe *et al.*, 1996; Kirkpatrick & Locke, 1996).

### **3) Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap budaya organisasi inovasi**

Berdasarkan hasil uji hipotesis dengan nilai *probability* 0,0762 ( $<0,05$ ) dan nilai koefisien 0,1547 terbukti bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap budaya organisasi inovasi di Lingkungan Kanwil PT. Pegadaian (Persero) Denpasar hal ini berdasarkan hasil penelitian terhadap pengaruh idealisme pimpinan yang mampu membangun kondisi kerja yang kondusif berlandaskan akan visi dan misi perusahaan kepada karyawan sehingga memberikan jaminan keamanan kepada karyawan dalam melakukan pekerjaan.

Hal ini sesuai dengan hasil penelitian pemimpin transformasional meningkatkan inovasi dalam organisasi, yang cenderung melakukan inovasi. Dalam hal ini pemimpin menggunakan motivasi inspirasional dan stimulasi intelektual dalam membentuk budaya organisasi inovasi (Elkins dan Keller, 2003). Pemimpin transformasional mempromosikan ide-ide kreatif mereka dalam organisasi, perilaku ini mencerminkan peran aktif dari pemimpin transformasional (Howell dan Higgins, 1990). Pemimpin memiliki visi yang memotivasi karyawan dalam meningkatkan kesediaan untuk melakukan pekerjaan yang melampaui harapan, dan menantang mereka untuk mengadopsi pendekatan inovatif dalam pekerjaan karyawan tersebut melalui motivasi yang diberikan oleh pimpinan (Mumford *et al.*, 2002).

#### **4) Pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap budaya organisasi inovasi**

Berdasarkan hasil uji hipotesis dengan nilai *probability* 0,5954 ( $<0,05$ ) dan nilai koefisien -0,0736 terbukti bahwa kepemimpinan transaksional berpengaruh positif terhadap budaya organisasi inovasi di Lingkungan Kanwil PT. Pegadaian (Persero) Denpasar hal ini ditunjukkan dengan pemberian penghargaan kepada karyawan bilamana mampu menyelesaikan suatu pekerjaan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Hasil penelitian menunjukkan dalam kepemimpinan transaksional terjadi hubungan dan kontribusi yang memberikan keuntungan kedua belah pihak dalam memperoleh imbalan (Bass *et al.*, 2003; Humphreys, 2002; Liu *et al.*, 2003; Yammarino *et al.*, 1993). Sarros dan Santora (2001) menjelaskan bahwa imbalan yang diterima kedua belah pihak lebih bersifat ekonomi. Kebutuhan fisik dan materi karyawan berusaha dipenuhi oleh pimpinan dan sebagai balasannya, pimpinan memperoleh imbalan berupa kinerja karyawan yang tinggi. Waldman *et.al.* (2002) mengemukakan bahwa kepemimpinan transaksional bekerja pada sistem atau budaya yang sudah ada dan tujuannya adalah memperkuat strategi, system atau budaya yang sudah ada dan tidak bermaksud untuk mengubahnya. sehingga pemimpin transaksional selain berusaha memenuhi kebutuhan karyawan untuk mendapatkan kinerja yang baik, juga mengawasi penyimpangan, kesalahan, atau kekeliruan karyawan dan berupaya melakukan tindakan korektif.

#### **5) Pengaruh budaya organisasi inovasi terhadap kinerja karyawan**

Berdasarkan hasil uji hipotesis dapat diterima dengan nilai 0,000 ( $<0,05$ ) dan nilai koefisien 0,5827 terbukti bahwa budaya organisasi inovasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di Lingkungan Kanwil PT. Pegadaian (Persero) Denpasar hal ini berdasarkan budaya organisasi inovasi dapat meningkatkan kinerja karyawan karena budaya ini membutuhkan kreativitas dan inovasi dari karyawan yang diimbangi dengan system insentif bagi karyawan yang mampu berinovasi secara maksimal sehingga tercipta persaingan sehat antar karyawan.

Hasil penelitian ini sesuai dengan pendapat Axtell et al. (2000), Clegg, et al. (2002) yang menyatakan terdapat hubungan positif antara budaya organisasi inovasi terhadap kinerja karyawan karena budaya organisasi inovasi yang memberikan suatu kesempatan untuk berinovasi kepada karyawan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan dan mengembangkan ide-ide dalam menyelesaikan maupun penciptaan produk atau jasa baru.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan hasil analisis data dengan bantuan *software Analisis of Moment Structure* (AMOS), diperoleh beberapa kesimpulan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di lingkungan Kanwil PT. Pegadaian (Persero) Denpasar, kepemimpinan transaksional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di lingkungan Kanwil PT. Pegadaian (Persero) Denpasar, kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap budaya organisasi inovasi di lingkungan Kanwil PT. Pegadaian (Persero) Denpasar, kepemimpinan transaksional berpengaruh positif terhadap budaya organisasi inovasi di lingkungan Kanwil PT. Pegadaian (Persero)

Denpasar dan budaya organisasi inovasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di lingkungan Kanwil PT. Pegadaian (Persero) Denpasar.

Setelah mempelajari, menganalisis, membahas dan menarik kesimpulan maka penulis memberikan beberapa saran yang dapat dipergunakan sebagai bahan pertimbangan dalam menentukan kebijakan di masa mendatang adalah : dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan pimpinan cabang di lingkungan PT. Pegadaian (Persero) Denpasar hendaknya mempertahankan gaya kepemimpinan dengan motivasi inspirasional yaitu motivasi yang memberikan kebebasan kepada karyawan untuk mengemukakan ide dan gagasan untuk kemajuan perusahaan serta pemimpin meyakinkan para karyawan dalam memimpin perusahaan untuk pencapaian target perusahaan serta memberikan penghargaan kepada karyawan atas prestasi kerja yang telah dicapai agar karyawan mencapai nilai kejujuran dan menghasilkan kualitas kerja yang maksimal.

Dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan berdasarkan budaya organisasi inovasi di Lingkungan PT. Pegadaian (Persero) Denpasar pimpinan cabang disarankan lebih memperhatikan aspek tantangan. Berdasarkan temuan penelitian bahwa karyawan dapat melakukan dengan nyaman karena jika terjadi permasalahan dalam pekerjaan akan diselesaikan dengan *win-win solution* dan karyawan bekerja sesuai dengan beban pekerjaan masing-masing.

## REFERENSI

- Athena Xenikou, Maria Simosi,.2006. Organizational culture and transformational leadership as predictors of business unit performance.*Journal of Managerial Psychology*.Vol. 21 Iss: 6, pp.566 – 579)
- Antonio Duréndez & Domingo Garcia .2011.*Innovative culture management control system and performance in Young Ass.* Professor in Accounting and Finance at the Polytechnic University of Cartagena, Spain
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I.,1990. Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 9(72), 441-462.
- Bass, B. M.1985. *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press: New York.
- Bernard Lim.1995.Examining the organizational culture and organizational performance link.*Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 16 Iss: 5, pp.16 – 21
- Bono, J.E. & T.A. Judge .200.). “Self-concordance at work: Toward understanding the motivational effects of transformational leaders”, *Academy of Management Journal*, Vol. 46, No. 5, pp. 554-571.
- Bass, B.M., B.J. Avolio, D.I. Jung & Y. Berson .2003., “Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, No. 2, pp. 207-218.
- C. Brooke Dobni, .2008.Measuring innovation culture in organizations: The development of a generalized innovation culture construct using exploratory factor analysis.*European Journal of Innovation Management*, Vol. 11 Iss: 4 pp. 539 – 559.
- Cameron, K. S. and Quinn, R. E. 1999. *Diagnosing and changing organizational culture. Base on the competing values framework*. Addison-Wesley. Reading



- Cook, S. W. 1991. "Cooperative interaction in multiethnic contexts". In M. Miller & M. B. Brewer (Eds.), *Groups in contact: The psychology of desegregation*: 155 – 185. New York: Academic Press,
- Deshpande, R. & J. Farley.1999.Executive Insights: Corporate culture and market orientation: Comparing Indian and Japanese firms.*Journal of International Marketing*, Vol. 7, No. 4, pp. 111-127.
- Deshpande, Rohit and Gerald Zaltman.1992. Organizational Culture and Marketing : Defining the Research Agenda. *Journal of Management*, January
- Deshpande, R., J.U. Farley & F.E. Webster .2003.Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: A quadrad analysis. *Journal of Marketing*, Vol. 57, pp. 23-27
- Denison DR, Mishra AK .1990. *Toward a theory of organization culture and effectiveness. Organ. Sci.*,
- Douglas B. Currivan.2000.The Causal Order Of Job Satisfaction And Organizational Commitment In Models Of employee Turnover.University of Massachussets, Boston, MA, USA.
- Hellriegel, D. & Slocum, J. 2006. *Organizational behavior* (11th Ed).
- Emmanuel Ogbonna and Lloyd C. Harris.2000. Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies.*Int. J. of Human Resource Management* 11:4 August 766–788.
- Faustino C. Gomes .1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Andi Offset
- Ferdinand, Augusty, 2004. *Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen*, Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gaylen N. Chandler, Chalon Keller, Douglas W. Lyon.2000.Unraveling the Determinants and Consequences of an Inovation-Supportive Organizational. *Culture Journal Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 25.
- Gaski, John F. 1998. Dimensions of Organizational Structure : A Critical Replication.*Academy of Management Journal*.
- Gellerman, A. W. 1990. *Organizational Dynamics*. New York : McGraw-Hill

- Ghozali, Imam. 2006. *Persamaan Struktur Konsep dan Aplikasi Program Amos Ver. 5.0*. Semarang : Program S3 Ekonomi Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., and James H. Donnelly Jr. 1998. *Organizational Behavior Structure, Process. 9th. Edition*, Irwin, Chicago
- Gong Y, Huang JC, Farh JL. 2009. Employee Learning Orientation, Transformational Leadership, and Employee Creativity: The Mediating role of Creative Self Efficacy. *Journal Acad. Manage*, 52(4): 765-778.
- Hartog, D. Muijen, J. & Koopman, P. 1997. Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychological*, 70, 19-34
- Hellriegel, D. & Slocum, J. 2006. *Organizational behavior* (11th Ed).
- Hsing-Er Lin 1 and Edward F. McDonough. 2004. Investigating the Role of Leadership and Organizational Culture in Fostering Innovation Ambidexterity; *Journal International Business & Strategy Group College of Business Administration* ; Northeastern University Boston,
- Jane M. Howell and Kathryn E. 1999. Hall-Merenda University of Western Ontario , *Journal of Applied Psychology*, Vol. 84, No. 5, 680-694.
- Jaskyte, K .2004. Transformational leadership, organizational culture and innovativeness in non profit organizations. *Non profit Management and Leadership*, 25 (2), 153-168.
- Jung DI, Chow C, Wu A. 2003. The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: *hypotheses and some preliminary findings. Leadership Quarterly*; 14:525-44.
- Keller, R. T. (1992). Transformational leadership and the performance of research and development project groups. *Journal of Management*, 18, 489-501.
- Keputusan Direksi Perum. Pegadaian. 2009. "Tentang Pedoman Pelaksanaan Transformasi Budaya Organisasi". Nomor : 6771/SDM.200322/2009
- Koberg, C. S., and Cushmir, L. H., 1987. Organizational Culture Relationship wit Creativity and Other Job Related Variables. *Journal of Business Research*, vol. 15, pp. 397-409.
- Koh. 1995. The Effect Of Transformational Leadership on Teacher Attitudes and Student Performance in Singapore. *Journal Of Organizational Behaviour*. 16:319:333.

- Lawrence, Paul R. and Jay W. Lorsch. 1987. *Organization and Environment*. Homewood, IL : Richard D. Irwin
- L H Yiing, K Z B Ahmad.2009.; *Leadership Organization Development Journal* Volume: 30, Issue: 1, Publisher: Emerald Group Publishing Limited, Pages: 53-86.
- Liviu Ilie\_Babe Bolyai University, Faculty of Economics and Business Administration, 58-60 Teodor MihaliStreet, Cluj-Napoca, Romania
- Locander, W.B., F. Hamilton, D. Ladik & J. Stuart .2002., “developing a leadership-rich culture: The missing link to creating a market-focused organization, *Journal of Market-Focused Management*, Vol. 5, pp. 149- 163.
- Lok, P. & J. Crawford .1999., “The relationship between commitment and organizational culture, subculture, leadership style and job satisfaction in organizational change and development”, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 20, No. 7, pp. 365-373.
- Mangkunegara.2010. Evaluasi Kinerja SDM. Bandung : PT. Refika Aditama.
- Mathis, Robert.L dan John H. Jackson.2006.*Human Resource Management:Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : PT. Salemba Empat.
- Mc Kinley, W. 1993 “Organizational Decline and Adaptation : Theoretical Controversies”. *Organization Science*, IV.
- M.L. Voon, M.C. Lo & K.S. Ngui, N.B. Ayob; *School of Business and Design*, Swinburne University of Technology Sarawak, Malaysia 2 Faculty of Business and Economics, University of Malaysia
- Moynihan et al.2011;*Leadership and Performance Information*; Use at University of Wisconsin - Madison, General Library System on May 10.
- Mueller, C. W., Wallace, J. E., and Price, J. L., 1992. “Employee Commitment: Resolving Some Issues”. *Work and Occupations*, 19, 211-236.
- Nemeth, C. J. 1997.: “Managing innovation: when less is more”. *California Management Review*; 40(1): 59-74

- Pawar, B. S., & Eastman, K. E. 1997. *The nature and implications of contextual influences on transformational leadership: A conceptual examination*. Academy of Management Review, 22, 80-109.
- Quinn, R.E. and Rohrbaugh, J. A .1983: "Spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis". *Management Science*; 29 (3): 363-77
- Riduan Engkos dan Achmad Koncoro. 2007. Cara Menggunakan dan Memaknai Analisis Jalur (*Path Analysis*). Cetakan Pertama. Bandung : Alfabeta
- Robbins, Stephen P. 1996. *Organizational Behavior : Concepts, Controversies, and Applications*. New Jersey : Englewood Cliffs.
- Schein, E.H. 1992. *Organizational Culture and Leadership* , 2nd edn. San Francisco: Jossey-Bass.
- Scott, T., Mannion, R., Davis, H., and Marshall, M. .2003.. The quantitative measurement of organizational culture in health care: *A review of the available instruments*. *Health Services Research*, 38(3), 923-945
- Shadare Oluseyi .A : Department of Industrial Relations and Personnel Management University of Lagos, Lagos Hammed, T. Ayo Department of Guidance and Counselling University of Ibadan, Ibadan.
- Singh, J., W. Verbeke & G.K. Rhoads .1996. Do organizational practices matter in role stress processes? A study of direct and moderating effects for marketing-oriented boundary spanners. *Journal of Marketing*, Vol. 60, pp. 69-86
- Staw, B. M., and Salancik, G. R. (Eds). 1977. *New Directios in Organizational Behavior*. Chicago: St. Claire Press..
- Sudarwan Danim dan Suparno. 2009. *Manajemen Kepemimpinan Transformasional Kekepalasekolahan*. Jakarta : Rineka Cipta
- Sugiyono. 2004. *Metoda Penelitian Bisnis*. Bandung : CV Alfabeta
- Sugiyono, 2008. *Metode Penelitian Bisnis*, Cetakan Kesepuluh, CV Alfabeta: Bandung.
- Sulaiman Miru.2006. Kajian kepemimpinan kaitannya dengan total quality management perusahaan cold storage eksportir udang di makasar, central library institute technology bandung. Vol. 3 No. 1:53-60
- Wallach, Ellen J., 1983. *Individuals and Organizations: The Cultural Match*.

*Training and Development Journal*, pp. 29-36.

Wilson, A.M. 2001, "Understanding organisational culture and the implications for corporate marketing", *European Journal of Marketing*, Vol. 35, No. 3/4, pp. 353-367.

Wuradji. 2008. *The Educational Leadership (Kepemimpinan Transformasional)* Yogyakarta: Gama Media.

Xenikou, A. & A. Furnham .1996, "A correlational and factor analytic study of four questionnaire measures of organizational culture", *Human Relations*, Vol. 49, No. 3, pp. 349-371.

Yammarino, F.J., W.D. Spangler & B.M. Bass (1993), "Transformational leadership and performance: A longitudinal investigation", *Journal Leadership Quarterly*, Vol. 4, No. 1, pp. 81-102.

Yukl, G. 2009. *Leadership in organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.