

# WARTA

## Kebijakan Iptek & Manajemen Litbang

- Nani Grace** Pola Interaksi Antara Perguruan Tinggi - Pemerintah - Industri :  
*Kajian Triple Helix*
- Hadi Kardoyo** Proses Inovasi Di Industri Informasi : Sebuah Pembelajaran bagi  
Indonesia
- Amir Asyikin Hasibuan** Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Transaksional dan  
Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan
- Agus Santoso** Membangun Kemampuan Teknologi Nasional di Sektor Migas :  
Suatu Tinjauan Analisis Kebijakan
- Hartiningasih** Pembentukan "Inkubator" di UPT BPPTK - LIPI : Strategi  
Mendorong Pemanfaatan Hasil Litbang
- Radot Manalu** Pendayagunaan *E-Government* untuk Mendukung Pemerintahan  
yang Baik (*Good Governance*) pada Institusi Pemerintah Daerah

Warta Kebijakan Iptek & Manajemen Litbang	Vol. 7	No. 1	Hlm. 1-100	Jakarta, Juli 2009	ISSN : 1907-9753	Terakreditasi sebagai Majalah Ilmiah berdasarkan Keputusan Kepala LIPI No.536/D/2007 Tanggal 26 Juni 2007
---	--------	-------	---------------	-----------------------	---------------------	--



**PAPPITEK-LIPI**

**Pusat Penelitian Perkembangan Iptek**

**Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia**

# WARTA

## Kebijakan Iptek & Manajemen Litbang

---

### SUSUNAN REDAKSI

- Penanggung Jawab : Kepala Pusat Penelitian Perkembangan Iptek -  
Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia (PAPPIPTEK - LIPI)
- Ketua Dewan Redaksi : Dr.Amir Asyikin Hasibuan, MS (PAPPIPTEK - LIPI)
- Anggota Dewan Redaksi : Drs.Azis Taba Pabeta, MS (PAPPIPTEK - LIPI)  
Ir.M.Arifin, MM (PAPPIPTEK - LIPI)  
Dra.Wati Hermawati, MBA (PAPPIPTEK - LIPI)  
Ir.Dudi Hidayat, M.Sc (PAPPIPTEK - LIPI)
- Mitra Bestari (*Peer Group*) : Prof.Dr.Martani Huscini (Departemen Kelautan dan Perikanan)  
Prof.Dr.E.Gumbira Said (IPB)  
Prof.Dr.Masbach R.Tagore Siregar (Pusit Fisika - LIPI)  
Dr.Tatang Taufik, M.Sc (BPPT)  
Dr. Amru Hydari Nazif (LIPI)  
Drs.Nazir Harjanto, MA (Universitas Budi Luhur)  
Ir.Akhmadi Abbas, M.Eng.Sc (UPT B2P TTG - LIPI)  
Drs.Manaek Simamora, MBA (Puslit Inovasi - LIPI)
- Sekretaris Redaksi : Vetti Rina Prasetyas, SH (PAPPIPTEK - LIPI)
- Tata Usaha : Endang Mardiningsih, A.Md (PAPPIPTEK - LIPI)
- Layout : Warkim Ikwansyah, S.Kom

#### Alamat Redaksi :

**Pusat Penelitian Perkembangan Iptek - Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia  
(PAPPIPTEK - LIPI)**

Gedung Widya Graha LIPI Lt.8

Jl. Jend. Gatot Subroto No. 10 Jakarta 12710

Telepon : (021) 5201602, (021) 5225206, (021) 5251542, ext. 704

Faximile : (021) 5201602

# WARTA

## Kebijakan Iptek & Manajemen Litbang

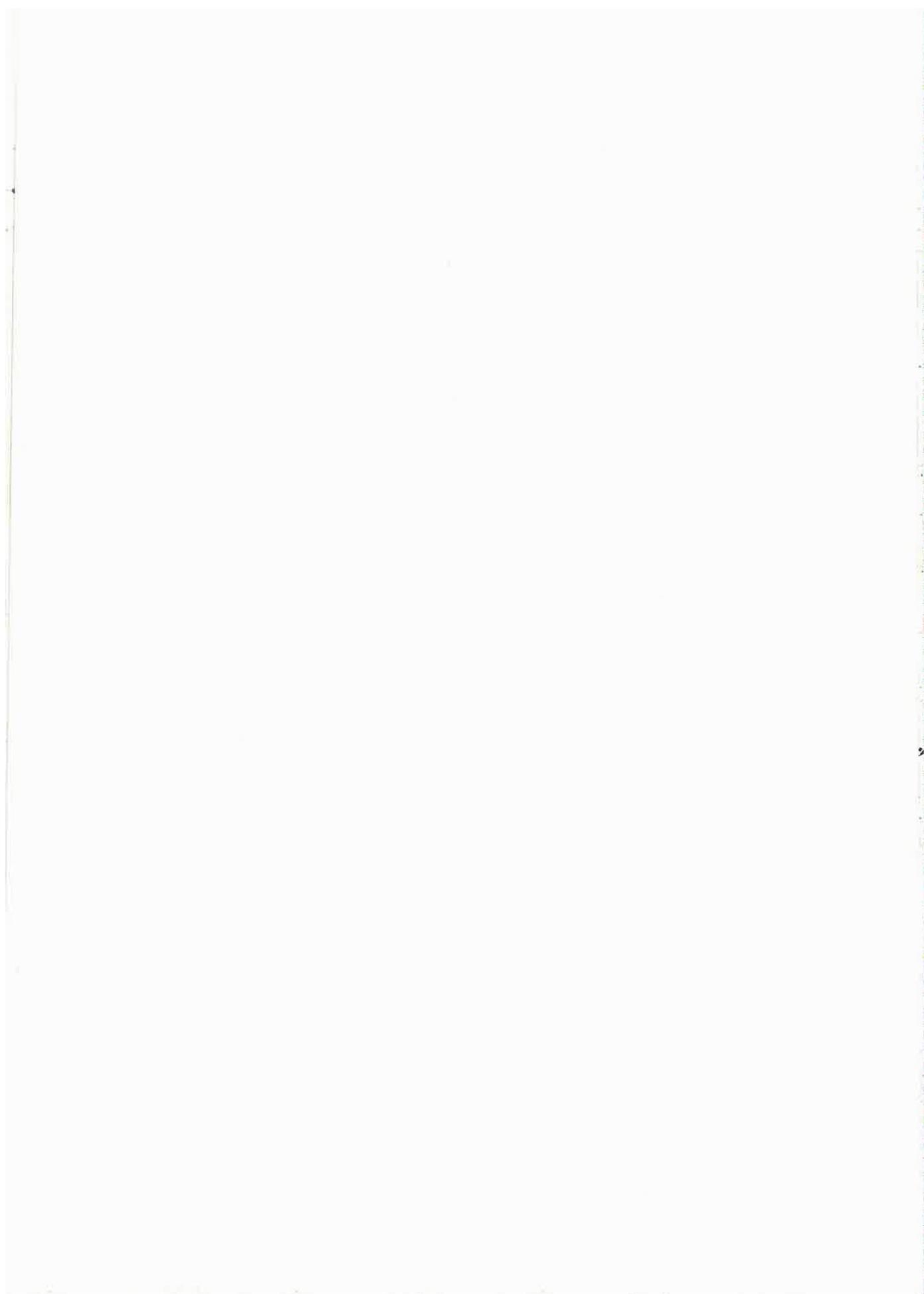
Vol. 7 No.1, Juli 2008

ISSN : 1907-9753

No:76/AKRED-LIPI/P2MBI/5/2007

- Pola Interaksi Antara Perguruan Tinggi - Pemerintah - Industri :  
Kajian *Triple Helix*  
Oleh : Nani Grace ..... 1-14
- Proses Inovasi Di Industri Informasi : Sebuah Pembelajaran bagi Indonesia  
Oleh : Hadi Kardoyo ..... 15-28
- Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional  
Terhadap Kinerja Karyawan  
Oleh : Amir Asyikin Hasibuan ..... 29-44
- Membangun Kemampuan Teknologi Nasional di Sektor Migas :  
Suatu Tinjauan Analisis Kebijakan  
Oleh : Agus Santoso ..... 45-58
- Pembentukan "Inkubator" di UPT BPPTK - LIPI : Strategi Mendorong  
Pemanfaatan Hasil Litbang  
Oleh : Hartiningsih ..... 59-80
- Pendayagunaan *E-Government* untuk Mendukung Pemerintahan  
yang Baik (*Good Governance*) pada Institusi Pemerintah Daerah  
Oleh : Radot Manalu..... 81-100

Berdasarkan SK No. 536/D/2007 Tanggal 26 Juni 2007  
Warta Kebijakan Iptek dan Manajemen Litbang telah Terakreditasi C



## KATA PENGANTAR

Warta Kebijakan Iptek dan Manajemen Litbang ini merupakan media ilmiah yang mengetengahkan hasil-hasil penelitian atau makalah ilmiah yang aktual, relevan dan dibutuhkan masyarakat dalam bidang Kebijakan Iptek dan Manajemen Litbang. Atas dasar berpikir tersebut, kajian-kajian ilmiah yang dikirim oleh para penulis ke Warta Kebijakan Iptek dan Manajemen Litbang akan disaring sesuai dengan relevansinya dan kualitas intelektualnya dalam menyusun karya ilmiah tersebut.

Pada penerbitan kali ini, akan disajikan beberapa kajian ilmiah sebagai berikut : Pola Interaksi antara Perguruan Tinggi-Pemerintah-Industri : Kajian *Triple Helix*; Proses Inovasi di Industri Informasi : Sebuah Pembelajaran bagi Indonesia; Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan; Membangun Kemampuan Teknologi Nasional di Sektor Migas : Suatu Tinjauan Analisis Kebijakan; Pembentukan "Inkubator" di UPT BPPTK – LIPI : Strategi Mendorong Pemanfaatan Hasil Litbang; Pendayagunaan *E-Government* untuk Mendukung Pemerintahan yang Baik (*Good Governance*) pada Institusi Pemerintah Daerah.

Tulisan-tulisan tersebut diharapkan dapat digunakan sebagai bahan informasi bagi kalangan masyarakat ilmiah, dan diharapkan dapat memberikan pemahaman yang mendalam mengenai betapa pentingnya peran serta Iptek dalam mendorong kemajuan bangsa.

Akhirnya untuk perbaikan mutu terbitan Warta Kebijakan Iptek dan Manajemen Litbang yang akan datang, saran dan kritik dari pembaca sangat kami harapkan.

Jakarta, Juli 2009

Dewan Redaksi



# PENGARUH PERILAKU KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL DAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN

Amir Asyikin Hasibuan\*

## Abstract

*The paradigm of transactional and transformational leadership is a popular issue in an organization. The purpose of this study is to examine the effect of transactional and transformational leadership behavior to employee's performance. Participants comprised of 60 employees from ten small scale industries on technology, who completed a Multifactor Leadership Questionnaire. The result provide support hypothesized effect of transformational leadership behavior to employee performance, while there is no effect of transactional leadership behavior to employee performance. Implications for managerial practice and future research are discussed.*

*Keywords: transactional leadership, transformational leadership, employee performance*

## 1. Pendahuluan

Pada saat ini, dunia dihadapkan pada perubahan yang sangat cepat sehingga mengharuskan organisasi untuk lebih adaptif dan memiliki kepemimpinan yang lebih fleksibel. Pemimpin adaptif bekerja lebih efektif dalam lingkungan yang berubah secara cepat dalam menghadapi tantangan dan merespon secara tepat terhadap tantangan tersebut. Pemimpin adaptif bekerja dengan pengikutnya untuk menciptakan solusi kreatif terhadap masalah yang kompleks dan sekaligus mengembangkan pengikutnya untuk menangani tanggungjawab kepemimpinan yang lebih luas (Bennis, 2001). Bass (1985); Bass & Riggio (2004) menamai jenis pemimpin adaptif ini

sebagai transformasional. Sejumlah literatur yang menguji teori kepemimpinan transformasional memberikan dukungan terhadap hubungan yang dihipotesiskan antara kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional dengan kinerja (Bass & Ruth Bass, 2003; Bass, Avolio, Jung dan Berson, 2003; Bass & Riggio, 2004). Meta analisis yang dilakukan Lowe, dkk (1996) dan Patterson, dkk (1995) seperti dikutip Bass, Avolio, Jung dan Berson (2003) mengkonfirmasi hubungan positif antara kepemimpinan transformasional seperti yang dilaporkan dalam literatur. Hasil yang sama diperoleh dari meta analisis yang juga dilakukan oleh DeGroot, Kiker dan Cross (2000). Sejumlah penelitian di Indonesia juga menunjukkan hubungan positif dan pengaruh sejumlah dimensi kepemimpinan

---

\* Peneliti PAPPIPTEK-LIPI

transformatif terhadap kinerja (Munandar & Wutun, 1997; Hasibuan, 2001; Natsir, 2004).

Selama ini, konsep dan studi tentang kepemimpinan dikelompokkan sebagai pandangan tradisional dari kepemimpinan yang difokuskan pada apa yang disebut sebagai perilaku pemimpin transaksional (Bass, 1985, 1995; Bass & Ruth Bass (2003); Bass & Riggio, 2004; Goethals, et.al, 2004). Pada kepemimpinan transaksional, transaksi antara pemimpin dengan pengikut hanya didasarkan atas seperangkat pertukaran atau tawar-menawar antar keduanya sehingga muncul kesepakatan berkaitan dengan imbalan yang akan diterima pengikut apabila mencapai tingkat kinerja yang disepakati. Berbeda dengan kepemimpinan transaksional, kepemimpinan transformasional tidak hanya berkaitan dengan pemberian imbalan apabila mencapai kinerja yang telah disepakati, tetapi juga pemimpin melakukan pengembangan, stimulasi intelektual dan memberikan inspirasi kepada pengikutnya untuk melebihi minat pribadi pengikut itu sendiri bagi satu tujuan, misi, atau visi kolektif yang lebih tinggi (Bass, 1985, 1995; Bass & Ruth Bass, 2003; Bass & Riggio, 2004), atau dalam istilah Burn mengarah kepada motivasi dan moralitas pada level yang lebih tinggi (Goethals, et.al, 2004).

Riset-riset tentang kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional telah banyak dilakukan, baik untuk organisasi industri, militer maupun pendidikan (Bass & Ruth Bass, 2003; Bass & Riggio, 2004) maupun dalam berbagai bentuk

analisis (Goethal et.al, 2004). Menurut Bass (1985), kepemimpinan transaksional maupun transformasional ini dapat dimiliki seorang pemimpin, karena dalam melaksanakan tindakan kepemimpinannya, seorang pemimpin dapat menampilkan satu variasi dari kepemimpinan transaksional maupun kepemimpinan transformasional. Pemimpin yang menampilkan tindakan kepemimpinan transformasional yang lebih sering (dominan) daripada tindakan kepemimpinan transaksional, ia akan dinamakan pemimpin transformasional. Di lain pihak, apabila yang lebih sering ditampilkannya adalah tindakan kepemimpinan transaksional, maka ia dapat disebut pemimpin transaksional.

Kemunculan kepemimpinan transformasional sangat tergantung pada konteks interaksi antara pemimpin dengan pengikutnya (Bass, Avolio, Jung & Berson, 2003). Hal ini telah dikatakan oleh Bass (1985) yang berargumen bahwa kepemimpinan transformasional lebih mencerminkan nilai-nilai sosial dan muncul pada waktu terjadi tekanan, perubahan, tingkat ketidakpastian yang tinggi dan menantang. Di lain pihak, kepemimpinan transaksional lebih mungkin muncul dalam masyarakat yang sangat teratur tanpa perubahan-perubahan (kondisi yang relatif stabil). Penelitian Keller (1992) yang dikutip Bass, Avolio, Jung dan Berson (2003) menunjukkan dominannya kepemimpinan transformasional pada satu tim proyek penelitian dan pengembangan dari suatu

organisasi riset. Dalam kaitan inilah dilakukan studi tentang pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional terhadap kinerja pada industri kecil bidang teknologi yang sering menghadapi perubahan (permintaan teknologi) dari lingkungannya. Sampel diambil dari sejumlah industri kecil penghasil komponen teknologi di daerah Klaten dan Tegal, Jawa Tengah.

Masalah yang hendak dijawab dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Tindakan kepemimpinan manakah di antara kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional yang lebih dominan ditampilkan oleh pengusaha industri kecil bidang teknologi?;
- b. Manakah di antara kedua bentuk perilaku kepemimpinan yang lebih mempengaruhi kinerja karyawan?

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

## 2. Kerangka Teori

Berdasarkan telaah terhadap berbagai definisi tentang kepemimpinan (Bass & Ruth Bass, 2003; Yukl, 2002, Bass & Riggio, 2004, Goethals, et.al. 2004), dalam tulisan ini kepemimpinan didefinisikan sebagai: "Pola Interaksi antara pemimpin formal dengan para pengikutnya (bawahan) dimana pemimpin berusaha mempengaruhi bawahan untuk melakukan tindakan-tindakan dalam mencapai tujuan kelompok yang diinginkan pemimpin atau yang

disepakati bersama antara pemimpin dengan bawahan".

Berbagai teori tentang kepemimpinan transaksional-transformasional (Bass, 1985, Bass & Riggio, 2004) menyebabkan sebagian besar periset beranggapan bahwa penguatan ketergantungan transaksional (*transactional contingent reinforcement*) merupakan komponen inti dari perilaku kepemimpinan yang efektif dalam organisasi. Faktor pembentuk penguatan ketergantungan ini adalah imbalan tergantung kesepakatan (*contingent reward*) dan manajemen pengecualian (*management by exception*).

Kepemimpinan *contingent reward* dipandang sebagai satu pertukaran aktif dan positif antara pemimpin dengan bawahan karena menfokuskan diri pada pencapaian sasaran oleh bawahan sesuai dengan apa yang disepakati bersama pemimpin. Di pihak lain, manajemen pengecualian dianggap bersifat negatif karena transaksi antara pemimpin dengan bawahan difokuskan pada kesalahan-kesalahan yang dilakukan bawahan, penundaan keputusan-keputusan oleh pemimpin atau menghindari intervensi pemimpin sampai terjadi kesalahan yang dilakukan bawahan. Manajemen pengecualian dapat bersifat aktif maupun pasif. Manajemen pengecualian disebut aktif apabila dalam melaksanakan tindakan kepemimpinannya, pemimpin selalu memonitor dan mengendalikan apa yang dilakukan oleh bawahannya agar bawahan tidak melakukan kesalahan dan menghasilkan unjuk kerja yang disepakati. Manajemen

pengecualian disebut pasif apabila pemimpin baru bereaksi untuk memperbaiki kesalahan yang dilakukan bawahan, setelah kesalahan itu terjadi.

Di samping *contingent reward* dan manajemen pengecualian aktif dan pasif, dimensi keempat dari kepemimpinan transaksional adalah yang disebut kepemimpinan *laissez-faire* (Bass, 1985; Bass & Reggio, 2004; Yukl, 2002). Kepemimpinan *laissez-faire* adalah perilaku kepemimpinan yang memberikan kebebasan sepenuhnya kepada bawahan untuk melaksanakan dan menyelesaikan tugasnya tanpa pengawasan dari pemimpin, sedangkan mutu dari pekerjaan sepenuhnya tergantung pada bawahan.

Kepemimpinan transformasional sebagai konsepsi perilaku pada tingkat yang lebih tinggi daripada kepemimpinan transaksional memiliki komponen yang telah diidentifikasi dalam berbagai cara, termasuk melalui penggunaan analisis faktor, observasi, wawancara dan deskripsi dari pengikut tentang pemimpin yang ideal. Dalam menentukan komponen dari kepemimpinan transformasional ini digunakan Multifactor Leadership Questionnaire Form 5X dari Avolio dan Bass (2002), Avolio, Bass dan Jung (1999) seperti dikutip Bass, Avolio, Jung & Berson (2003) dan Antonakis (2001) yang mengidentifikasi 4 komponen berbeda dalam kepemimpinan transformasional. Keempat komponen ini dianggap sebagai satu konsepsi pada tingkat yang lebih tinggi dari kepemimpinan

transformasional, meliputi; (a) *idealized influence*, (b) motivasi inspirasional, (c) stimulasi intelektual dan (d) konsiderasi individual.

Dalam komponen *idealized influence*, pemimpin berusaha melalui pembicaraan untuk mempengaruhi bawahan dengan menekankan pentingnya nilai-nilai dan keyakinan. Komitmen pada keyakinan, perlu dimiliki oleh bawahan sebagai tekad untuk mencapai tujuan. Dalam pengambilan keputusan, perlu diperhatikan akibat-akibat moral dan etika. Pemimpin tipe ini memperlihatkan kepercayaannya kepada cita-cita, keyakinan dan nilai hidupnya. Pemimpin tersebut membagi resiko dengan bawahannya dan konsisten dalam melaksanakan kepemimpinannya berlandaskan etika, prinsip-prinsip dan nilai-nilai (Bass, Avolio, Jung dan Berson, 2003; Bass & Riggio, 2004).

Dalam motivasi inspirasional, pemimpin bertindak dengan cara-cara yang dapat memberikan inspirasi kepada bawahannya dalam mencapai sesuatu yang dicita-citakan bersama. Dalam memberikan inspirasi, pemimpin menggambarkan secara jelas masa depan yang harus dicapai, apa yang harus dilakukan bawahan agar berhasil mencapai masa depan itu, menumbuhkan kepercayaan pada bawahan bahwa segala rintangan mencapai masa depan itu dapat diatasi dan sebagainya. Secara ringkas, dalam motivasi inspirasional, pemimpin mengembangkan inspirasi ke dalam diri pengikutnya untuk mencapai sesuatu yang baik dan menjanjikan

di masa datang, serta keteguhan hati untuk mencapainya.

Dalam stimulasi intelektual, pemimpin menstimulasi upaya-upaya bawahan untuk menjadi inovatif dan kreatif dengan mempertanyakan asumsi-asumsi, mengkaji kembali masalah dan mendekati situasi lama dengan cara-cara baru. Tidak ada kritik terhadap kesalahan yang dibuat anggota individual. Stimulasi intelektual diartikan sebagai kemunculan dan perubahan dalam kesadaran para pengikut akan masalah yang dihadapi dan pemecahannya, kesadaran akan pikiran dan imajinasi mereka sendiri, serta kesadaran akan keyakinan dan nilai-nilai yang mereka miliki (Bass, 1985; Bass & Riggio, 2004). Stimulasi intelektual dari pemimpin akan memberikan kepada pengikutnya arus gagasan-gagasan baru yang menantang dan merangsang pemikiran kembali terhadap penggunaan cara-cara lama. Para pemimpin dapat menggunakan banyak cara dalam menstimulasi secara intelektual para pengikutnya, agar mereka dapat meninggalkan konsep-konsep lamanya. Menurut Bass (1985), Pemimpin transformasional tidak pernah puas atas pemecahan parsial, atau menerima keadaan sama seperti sebelumnya. Ia lebih suka mencari cara-cara baru, merubah cara-cara yang telah ada, mengambil peluang keuntungan maksimal dari resiko yang lebih besar. Ia lebih suka proaktif daripada reaktif dalam pemikiran, lebih kreatif dan inovatif dalam gagasan-gagasan, lebih radikal daripada konservatif dalam ideologi dan senang melakukan

pencarian gagasan bagi pemecahan sesuatu.

Pertimbangan individual (*individual consideration*) sebagai dimensi keempat dari kepemimpinan transformasional berkaitan dengan pemberian perhatian secara pribadi dari pemimpin kepada bawahannya. Setiap bawahan diperlakukan sebagai manusia dengan kebutuhan-kebutuhan dan perhatiannya masing-masing. Pertimbangan individual dari pemimpin secara signifikan memberikan sumbangan kepada bawahan untuk mengaktualisasikan potensinya secara penuh. Pemimpin memberikan penugasan kepada bawahan secara individual, tidak hanya untuk memuaskan kebutuhan-kebutuhan bawahan yang sekarang dimiliki, tetapi juga meningkatkan kebutuhan-kebutuhan dan kemampuan bawahan ke tingkat yang lebih tinggi.

Kemunculan teori kepemimpinan transformasional dalam sejumlah literatur (Burn, 1978; Bass, 1985; Bass, 1995); Bass & Riggio, 2004), menyebabkan perhatian yang lebih besar untuk lebih memahami bagaimana pemimpin tertentu lebih baik dalam meningkatkan motivasi dan kinerja pengikutnya ke tingkat yang lebih tinggi dalam prestasi. Pemimpin transformasional merubah konsep diri dari para pengikutnya serta membangun identifikasi personal dan sosial antar pengikut dengan misi dan cita-cita pemimpin dan organisasi. Disini ada yang dihilangkan. Kepemimpinan transformasional merupakan satu pengaruh penting dalam

membangun kepercayaan dan potensi kolektif yang diperlukan kelompok untuk berhasil, bilamana dihadapkan dengan tantangan-tantangan (Bass & Riggio, 2004). Secara ringkas, pemimpin transformasional diharapkan meningkatkan kapasitas kinerja dari para pengikutnya dengan menetapkan harapan-harapan yang lebih tinggi dan memunculkan satu keinginan yang lebih kuat dalam menghadapi tantangan-tantangan yang lebih sulit.

Dalam melakukan tindakan kepemimpinannya, seorang pemimpin dapat menampilkan satu variasi dari pola kepemimpinan transaksional maupun kepemimpinan transformasional (Bass, 1985; Bass & Riggio, 2004). Sejumlah ahli teori seperti Downtown, Burn, Bass maupun Avolio mengatakan bahwa kepemimpinan transaksional maupun kepemimpinan transformasional saling melengkapi dan keduanya ada pada pemimpin yang sama (Yukl, 2002). Riset-riset yang dilakukan Howell & Avolio (1993), Hater & Bass (1988), Bass & Avolio (1990) maupun Bass sendiri seperti yang dikemukakan dalam Bass dan Riggio (2004) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional lebih berpengaruh terhadap kinerja karyawan dibandingkan pengaruh kepemimpinan transaksional. Satu studi laboratorium yang dilakukan Howell & Frost (1989) seperti yang disajikan dalam Yukl (2002) menunjukkan bahwa pemimpin kharismatik menghasilkan kinerja karyawan yang lebih baik dibandingkan pemimpin yang direktif seperti kepemimpinan transaksional.

Berdasarkan berbagai riset dan teori tentang kepemimpinan transaksional-transformasional dan kinerja yang dikemukakan di atas, dalam studi ini diajukan 2 hipotesis, yaitu : *Hipotesis 1*: Dalam memimpin karyawannya, seorang pemimpin dapat menampilkan perilaku kepemimpinan transaksional maupun kepemimpinan transformasional. *Hipotesis 2*: Pemimpin yang menampilkan perilaku kepemimpinan transformasional yang dominan lebih berpengaruh terhadap kinerja karyawan dibandingkan pemimpin yang menampilkan perilaku kepemimpinan transaksional yang dominan.

### 3. Metode Penelitian

#### a. Variabel

Dalam penelitian ini, 3 variabel yang diteliti terdiri dari 2 variabel independen, yaitu (a) kepemimpinan transaksional; (b) kepemimpinan transformasional, dan 1 variabel dependen, yaitu kinerja karyawan.

#### b. Instrumen Penelitian

Instrumen yang digunakan untuk mengukur kepemimpinan transaksional dan transformasional adalah Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) yang dikembangkan Avolio & Bass (2002). MLQ terdiri dari 81 item pernyataan yang mengukur 4 dimensi kepemimpinan transaksional dan 4 dimensi kepemimpinan transformasional.

Pengukuran kinerja karyawan dilakukan dengan menggunakan data omzet produksi perusahaan yang diambil selama 6 bulan (Maret – Agustus) 2005. Perhitungan

dilakukan dengan membagi omzet (dalam rupiah) selama 6 bulan (hari kerja) dengan jumlah karyawan yang melakukan kegiatan produksi, maka dilakukan penghitungan dengan membagi nilai rupiah dari omzet selama 6 bulan dibagi dengan jumlah karyawan sehingga diperoleh kinerja rata-rata dari setiap karyawan setiap hari.

#### c. Responden Penelitian

Responden penelitian adalah 60 karyawan di bagian produksi dari 15 perusahaan industri kecil penghasil teknologi komponen di daerah Tegal dan Klaten. Berdasarkan usia, responden terbanyak berusia 31 – 40 tahun sebanyak 32 orang, kemudian yang berusia 30 tahun ke bawah sebanyak 18 orang dan sisanya sebanyak 10 orang berusia 41 – 50 tahun. Tingkat pendidikan responden bervariasi, dengan jumlah terbanyak berpendidikan SLTA (42 orang), disusul yang berpendidikan SLTP sebanyak 12 orang dan berpendidikan akademi/sarjana sebanyak 6 orang.

Pengukuran kinerja karyawan dilakukan dengan menggunakan data omzet produksi perusahaan yang diambil selama 6 bulan (Maret – Agustus) 2005. Perhitungan dilakukan dengan membagi omzet (dalam rupiah) selama 6 bulan (hari kerja) dengan jumlah karyawan yang melakukan kegiatan produksi, maka dilakukan penghitungan dengan membagi nilai rupiah dari omzet selama 6 bulan dibagi dengan jumlah karyawan sehingga diperoleh kinerja rata-rata dari setiap karyawan setiap hari.

#### d. Analisis

Teknik analisis yang digunakan untuk menganalisis data yang diperoleh dan menguji kedua hipotesis terdiri dari 3 teknik analisis, yaitu : (a) korelasi *product moment* dari Pearson; (b) Uji t dari Perbedaan nilai rata-rata (Mean) antar variabel dan (c) Regresi berganda (*multiple regression*) dengan metode standar dan stepwise.

### 4. Hasil dan Pembahasan

#### a. Uji Validitas dan Reliabilitas

Hasil pengujian validitas dengan menggunakan 2 kriteria (muatan faktor di atas 0,30 dan item tidak memuat 2 faktor) memperoleh 46 pernyataan yang memiliki validitas. Ke 46 pernyataan ini kemudian diuji reliabilitasnya dengan teknik *Cronbach Alpha*. Hasil pengujian reliabilitas menunjukkan 39 item pernyataan yang dianggap reliabel (koefisien reliabilitas antara 0,7549 – 0,8250).

Berdasarkan hasil pengujian validitas dan reliabilitas ini, maka instrumen akhir MLQ memuat 29 item pernyataan, terdiri 15 item pernyataan untuk kepemimpinan transaksional yang terdiri dari 5 item *contingent reward*, 3 item manajemen pengecualian aktif, 3 item manajemen pengecualian pasif dan 4 item *laissez faire*. Di lain pihak, pada kepemimpinan transformasional terdapat 24 item pernyataan yang valid dan reliabel, terdiri dari: 5 item *idealized influence*, 6 item Motivasi Inspirasional, 6 item stimulasi intelektual dan 7 item pertimbangan individual.

**b. Uji Hipotesis**

Dalam melakukan pengujian hipotesis, digunakan nilai rata-rata (Mean) dari kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional dan tingkat kinerja. Tabel 1 menyajikan nilai rata-rata dari ketiga variabel ini.

Dalam menguji hipotesis 1 yang berbunyi "Dalam memimpin karyawannya, seorang pemimpin dapat menampilkan perilaku kepemimpinan transaksional maupun kepemimpinan transformasional", dilakukan analisis menggunakan 2 cara. Pertama, membandingkan Mean dari kepemimpinan transaksional dengan Mean dari kepemimpinan transformasional. Kedua, membandingkan nilai Mean antar dimensi (4 dimensi dari kepemimpinan transaksional dan 4 dimensi kepemimpinan transformasional).

Data pada Tabel 1 menunjukkan besar Mean Kepemimpinan transformasional

(2,51) yang lebih tinggi dibandingkan Mean kepemimpinan transaksional (2,01). Apabila dilihat dari nilai Mean di atas 2,00 dari kedua bentuk kepemimpinan ini, menunjukkan bahwa kedua bentuk kepemimpinan ini diimplementasikan oleh pengusaha industri ini. Tetapi apabila dilihat dari perbedaan Mean ini dengan dilakukan Uji t menunjukkan nilai t sebesar 4,523 yang lebih besar daripada nilai t tabel (2,660) untuk taraf signifikansi .01, yang menunjukkan perbedaan Mean yang sangat signifikan. Berdasarkan perbedaan Mean yang sangat signifikan ini dapat dikatakan bahwa walaupun kedua bentuk kepemimpinan ini ada dalam diri pemimpin industri kecil ini, tetapi ia cenderung lebih sering menampilkan perilaku kepemimpinan transformasional dibandingkan perilaku kepemimpinan transaksional. Dengan demikian, hipotesis 1 ini didukung oleh data empirik penelitian ini.

Tabel 1.  
Nilai rata-rata (Mean) Kepemimpinan Transaksional, Kepemimpinan Transformasional dan Tingkat Kinerja (N = 60)

Variabel – variabel	Nilai rata-rata (Mean)
<i>Kepemimpinan Transaksional</i>	2,01
- <i>Contingent reward</i>	1,43
- Manajemen Pengecualian aktif	1,84
- Manajemen pengecualian pasif	2,82
- <i>Laizzes faire</i>	1,95
<i>Kepemimpinan transformasional</i>	2,51
- <i>Idealized influence</i>	1,64
- Motivasi Inspirasional	1,94
Stimulasi intelektual	2,92
Konsiderasi individual	3,57
<i>Kinerja karyawan</i>	8.767

Ket : Mean (nilai rata-rata) kinerja karyawan dalam hitungan rupiah/hari

Hasil pengujian hipotesis yang menunjukkan adanya kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional secara bersama pada pengusaha industri kecil bidang teknologi komponen sesuai dengan apa yang dikemukakan Bass dan kawan-kawannya (Bass, 1985, 1995; Bass, Avolio, Yung dan Berson, 2003; Bass & Riggio, 2004). Mereka mengatakan bahwa dalam menampilkan perilaku kepemimpinan, seorang pemimpin dapat menampilkan variasi dari kepemimpinan transaksional maupun kepemimpinan transformasional. Berdasarkan dimensinya, manajemen pengecualian pasif adalah dimensi dominan ( $M = 2,82$ ) dari kepemimpinan transaksional dan 2 dimensi stimulasi intelektual ( $M = 2,92$ ) dan konsiderasi individual ( $M = 3,57$ ) yang dominan pada kepemimpinan transformasional. Ketiga dimensi yang dominan ini diartikan sebagai dimensi-dimensi yang paling sering ditampilkan.

Adanya 3 dimensi kepemimpinan yang tampil lebih sering dalam perilaku kepemimpinan dari rata-rata pengusaha industri kecil komponen dibandingkan dimensi-dimensi lainnya ini dapat dijelaskan apabila dilihat dari keadaan dan situasi yang dihadapi pengusaha industri kecil dalam memimpin karyawan-karyawannya. Sebagaimana diketahui, perusahaan industri kecil komponen memperoleh pesanan komponen dari perusahaan-perusahaan besar. Dalam hal ini, komponen yang harus diproduksi sudah memiliki desain yang sudah ditentukan oleh pemesan. Dengan demikian,

karyawan tinggal memproduksinya saja. Oleh karena karyawan ini juga sudah memiliki keterampilan dalam produksi inilah yang mungkin menyebabkan manajemen pengecualian pasif lebih sering ditampilkan (dominan) oleh rata-rata pengusaha industri kecil komponen. Karyawan sudah tidak perlu diawasi terus-menerus seperti manajemen pengecualian aktif, sehingga pemimpin hanya terlibat dalam memperbaiki kesalahan apabila karyawannya melaporkan adanya kesalahan atau pemimpin melihat karyawan melakukan kesalahan (manajemen pengecualian pasif). Hal ini juga menunjukkan adanya kepercayaan yang cukup dari pimpinan kepada karyawannya bahwa karyawan mampu melaksanakan tugasnya (Munandar, 2001).

Penjelasan berikutnya dapat dikaitkan dengan hubungan antara perusahaan dengan konsumennya. Perusahaan menerima pesanan komponen dalam berbagai model dan teknologi yang berbagai macam dan selalu berubah. Walaupun sudah ada model, tetapi bagaimana membentuk model ini diserahkan kepada perusahaan dan para pekerjanya. Hal inilah yang memungkinkan munculnya stimulasi intelektual yang lebih sering dalam perilaku kepemimpinan. Dimensi konsiderasi individual tampil lebih sering (dominan) dalam memimpin karyawan, kemungkinan karena pengusaha berhadapan langsung dengan setiap individual karyawan, seperti dalam memberikan tugas dan memberi petunjuk sederhana bagaimana melaksanakan tugasnya. Dan seperti yang dikemukakan Bass

(1985) maupun Bass, Avolio, Yung dan Berson (2003), salah satu bentuk konsiderasi individual adalah pemberian penugasan secara individual kepada setiap karyawan. Satu hal yang juga perlu diketahui, dalam industri kecil yang memproduksi komponen ini, relatif tidak ada struktur organisasi (pemimpin langsung ke karyawan), suasana penuh kekeluargaan sehingga hubungan interpersonal antar karyawan dengan pengusaha terjalin dengan baik. Dalam keadaan demikian, persoalan-persoalan kebutuhan dan keinginan pribadi karyawan dapat langsung dibicarakan dengan pimpinannya.

Di samping itu, atasan dapat memberikan tugas secara individual kepada bawahannya. Hal inilah yang membuat konsiderasi individual lebih sering tampil daripada perilaku kepemimpinan transformasional lainnya.

Dalam rangka memperkuat hasil analisis dengan menggunakan perbandingan nilai mean di atas, dilakukan pula analisis dengan menghitung interkorelasi antar dimensi-dimensi kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional. Hasil perhitungan interkorelasi ini disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2.  
Hasil perhitungan interkorelasi antara 4 dimensi kepemimpinan transaksional dengan 4 dimensi kepemimpinan transformasional

	Cont	Ak	Pas	Lf	Insp	Stim	Kons	Idea
Cont	1,00	.102	.394*	.286*	.296*	.302**	.237*	.346**
Ak			.212*	.026	.294*	.356**	.102	.257*
Pas				.248*	.354**	.305**	.156*	.384**
Lf					.234*	.209*	.232*	.219**
Insp.						.415**	.058	.406**
Stim.							.034	.214*
Kons.								.01
Idea								1.00

Ket : 1. \*\* = t.s. .01    2. \* = t.s. .05

- Empat dimensi kepemimpinan transaksional :
  - Kon : *Contingent reward*
  - Ak : *Manajemen pengecualian aktif*
  - Pas : *Manajemen pengecualian pasif*
  - Lf : *Laissez-faire*
- Empat dimensi kepemimpinan transformasional :
  - Insp : *Inspirasional*
  - Int : *Stimulasi intelektual*
  - Ind : *Konsiderasi individual*
  - Ide : *Idealized influence*

Hasil perhitungan interkorelasi antar dimensi yang disajikan pada Tabel 2 dengan nilai batas korelasi 298 (tingkat signifikansi .01) dan nilai .213 (tingkat signifikansi .05) menunjukkan hal-hal sebagai berikut :

- a. Manajemen pengecualian pasif dari kepemimpinan transaksional memiliki hubungan positif yang signifikan (.05 maupun .01) dengan kelima dimensi kepemimpinan transformasional;
- b. Ketiga dimensi kepemimpinan transaksional lainnya, yaitu contingent reward, manajemen pengecualian aktif dan *laissez-faire* menunjukkan hubungan positif yang signifikan (.05 dan .01) dengan kelima dimensi kepemimpinan transformasional, kecuali antara manajemen kelainan aktif dan konsiderasi individual yang hubungannya negatif dan tidak bermakna .

Berdasarkan hasil perhitungan interkorelasi antar dimensi kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional (Tabel 2) yang sebagian besarnya memiliki hubungan positif yang signifikan menunjukkan adanya penguatan terhadap pembuktian dari hipotesis 1 yang mengatakan bahwa "*Dalam memimpin karyawannya, seorang pemimpin dapat menampilkan perilaku kepemimpinan transaksional maupun kepemimpinan transformasional*". Adanya perilaku kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional secara bersama dalam diri seorang pemimpin (dalam hal ini pengusaha industri kecil komponen), sesuai dengan apa yang dikemukakan

Bass (1985,1995) dan kawan-kawannya (Bass, Avolio, Yung dan Berson, 2003; Bass & Riggio, 2004). Mereka mengatakan bahwa dalam menampilkan perilaku kepemimpinan, seorang pemimpin dapat menampilkan variasi dari kepemimpinan transaksional maupun kepemimpinan transformasional.

Hipotesis 2 mengatakan bahwa: "Pemimpin yang menampilkan perilaku kepemimpinan transformasional yang dominan lebih berpengaruh terhadap kinerja karyawan dibandingkan pemimpin yang menampilkan perilaku kepemimpinan transaksional yang dominan". Dalam menguji hipotesis 2 ini dilakukan penghitungan korelasi antar dimensi kedua bentuk kepemimpinan (Tabel 3). Di samping itu, untuk melihat pengaruhnya terhadap kinerja karyawan, dilakukan analisis dengan teknik regresi multipel (*multiple regression*) antara kepemimpinan transaksional, kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan. Hasil perhitungan ini disajikan pada Tabel 4.

Hasil perhitungan korelasi seperti yang disajikan pada Tabel 3 menunjukkan adanya korelasi yang signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan. Dimensi yang dominan adalah stimulasi intelektual dan konsiderasi individual. Di lain pihak, kepemimpinan transaksional dan 4 dimensinya tidak memiliki korelasi yang signifikan dengan kinerja karyawan.

Tabel 3.  
Hasil perhitungan korelasi antara Kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan Transformasional dengan kinerja karyawan

Dimensi Kepemimpinan	Kinerja Karyawan
Kepemimpinan transaksional	
1. <i>Contingent reward</i>	.01 (t.s)
2. Manajemen pengecualian aktif	-.07 (t.s)
3. Manajemen pengecualian pasif	-.01 (t.s)
4. <i>Laissez faire</i>	-.03 (t.s)
	.14 (t.s)
Kepemimpinan transformasional	
▪ Motivasi inspirasional	.26 (s)
▪ Stimulasi intelektual	.17 (t.s)
▪ Konsiderasi individual	.23 (s)
▪ <i>Idealized Influence</i>	.27 (s)
	.07 (t.s)

Tabel 4.  
Hasil perhitungan regresi multiple antara Kepemimpinan transaksional, Kepemimpinan Transformasional dan kinerja karyawan

Variabel/sub-variabel	Part Corr.	(Sr) <sup>2</sup> (unique)
<i>Kepemimpinan transaksional</i>		
5. Contingent reward	.005	.000
6. Manajemen pengecualian aktif	-.021	.004
7. Manajemen pengecualian pasif	-.004	.000
8. <i>Laissez faire</i>	-.042	.001
	.092	.007
<i>Kepemimpinan transformasional</i>		
▪ Motivasi inspirasional	.052	.014
▪ Stimulasi intelektual	-.060	.003
▪ Konsiderasi individual	.134	.017
▪ <i>Idealized Influence</i>	.156	.022
	.032	.001

Hasil analisis regresi pada tabel 4 menunjukkan bahwa konsiderasi individual sebagai dimensi kepemimpinan transformasional yang lebih sering ditampilkan memberikan kontribusi dalam memprediksi 2,00 % dari kinerja karyawan, sedangkan stimulasi intelektual memberikan kontribusi 1,70 % terhadap kinerja karyawan. Di lain pihak, manajemen pengecualian pasif tidak memberikan kontribusi sama sekali.

Berdasarkan hasil di atas, maka hipotesis 2 yang mengatakan: "Pemimpin yang menampilkan perilaku kepemimpinan transformasional yang dominan lebih berpengaruh terhadap kinerja karyawan dibandingkan pemimpin yang menampilkan perilaku kepemimpinan transaksional yang dominan" didukung oleh data empirik dalam penelitian ini. Hasil pengujian terhadap hipotesis 2 menunjukkan bahwa

kepemimpinan transformasional lebih memiliki kaitan dengan kinerja karyawan dibandingkan kepemimpinan transaksional. Di samping itu ditemukan pula bahwa konsiderasi individual dan stimulasi intelektual sebagai dimensi kepemimpinan transformasional yang lebih sering ditampilkan pengusaha industri kecil komponen, ternyata lebih dapat memberikan prediksi terhadap kinerja karyawan dibandingkan manajemen pengecualian pasif sebagai kepemimpinan transaksional yang lebih sering ditampilkan (dominan). Walaupun demikian, karena prediksi terhadap kinerja karyawan kontribusinya kecil (hanya 3,70 %), dapat dikatakan bahwa banyak faktor lain di luar kedua dimensi kepemimpinan transformasional tersebut yang berpengaruh terhadap kinerja.

Hasil pengujian hipotesis 2 dengan korelasi dan analisis regresi multiple di atas tampaknya relatif sesuai dengan apa yang dikemukakan oleh hasil-hasil penelitian tentang adanya pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Menurut Bass (1985, kepemimpinan transformasional akan menghasilkan kinerja para pengikut di atas kinerja yang diharapkan, serta kepemimpinan transaksional ditingkatkan oleh kepemimpinan transformasional dalam akibatnya terhadap kinerja. Sejumlah penelitian dari Bass, Waldman & Bebb (1987), Hater & Bass (1988), Bass & Avolio (1990) serta Howell & Avolio (1993) yang dikutip Bass & Riggio (2004), menunjukkan adanya hubungan yang negatif antara kepemimpinan transaksional

dengan kinerja karyawan. Penelitian lain (Hasibuan, 2001; Avolio & Bass, 2002; Bass, Avolio, Yung, Berson, 2003) menunjukkan tidak adanya hubungan antara kepemimpinan transaksional dengan kinerja karyawan. Apa yang dikemukakan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan berkaitan positif, dan asosiasi ini lebih kuat daripada yang melibatkan kepemimpinan transaksional dengan kinerja. Dalam realisme kepemimpinan transaksional, manajemen kelainan pasif sebagai perilaku kepemimpinan transaksional yang dominan cenderung tidak berkaitan (sangat lemah kaitannya) dengan kinerja (Bass, 1995; Munandar & Wutun, 1997; Hasibuan, 2001; Bass, Avolio, Yung dan Berson, 2003; Bass & Riggio, 2004; Natsir, 2004).

## 5. Kesimpulan dan Rekomendasi

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis dan pembahasan yang dilakukan di atas, dapat diambil kesimpulan-kesimpulan sebagai berikut :

- a. Seorang pemimpin perusahaan industri kecil bidang teknologi dalam memimpin karyawannya dapat menampilkan perilaku kepemimpinan transaksional maupun kepemimpinan transformasional sesuai dengan situasi yang dihadapi pemimpin perusahaan ;
- b. Perilaku kepemimpinan dari pengusaha industri kecil komponen yang paling sering ditampilkan (dominan) adalah dimensi stimulasi intelektual dan konsiderasi individual dari

kepemimpinan transformasional dan manajemen pengecualian pasif dari kepemimpinan transaksional;

Stimulasi intelektual dan konsiderasi individual sebagai dimensi perilaku kepemimpinan transformasional yang paling sering ditampilkan dominan dapat menjadi variabel peramal bagi kinerja karyawan (1,7 % dan 2,00 %), sedangkan manajemen pengecualian pasif sebagai dimensi yang paling sering ditampilkan dari kepemimpinan transaksional tidak memberikan kontribusi apa-apa dalam memprediksi kinerja karyawan.

Hasil-hasil yang diperoleh dalam penelitian ini memunculkan sejumlah rekomendasi sebagai berikut :

- Studi ini menunjukkan lebih berpengaruhnya perilaku kepemimpinan transformasional dibandingkan perilaku kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan. Implikasi praktis dari hasil ini, adalah perlu dikembangkannya perilaku kepemimpinan transformasional ke dalam diri seorang pemimpin (dalam berbagai tingkatan di organisasi) untuk memberikan pengaruh terhadap peningkatan kinerja dari orang-orang yang dipimpinya. Hal ini terutama perlu dilakukan oleh organisasi-organisasi yang menghadapi tingkat persaingan yang tinggi dalam lingkungannya. Manajemen perlu mengembangkan program-program pelatihan dan pengembangan untuk keperluan ini.

- Implikasi praktis lain adalah bahwa identifikasi dari pemimpin individual yang kinerjanya tinggi dapat berguna dalam membantu untuk menentukan siapakah pemimpin yang akan efektif di masa depan. Kompatibel dengan studi lainnya (Bass & Riggio, 2004), penaksiran atas kinerja individual harus dispesifikasikan ke tugas-tugas yang berkaitan dengan perilaku kepemimpinan (*job related*) daripada kinerja umum dan taksiran itu harus dibuat juga untuk kepemimpinan transformasional.

- Pengaruh kepemimpinan transformasional, khususnya stimulasi intelektual dan konsiderasi individual terhadap kinerja memberikan kontribusi yang tidak besar (hanya 3,70 %). Hal ini berarti ada faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja. Penelitian lain perlu dilakukan untuk menemukan faktor-faktor di luar kepemimpinan yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

## 6. Daftar Pustaka

- Alimo-Metcalfe B, Alban-Metcalfe R J, 2001. "The Development of a new transformational leadership questionnaire", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 74 Issue 1, Hal 1-27
- Antonakis, John, Anna T Cianciolo, Robert J. Sternberg, 2004. *The Nature of Leadership*. CA : SAG Publications, Inc
- Avolio, Bruce, J. & Bass, Bernard M, 2002. *Developing Potential*

- Across a Full Range of Leadership TM: Cases on Transactional and Transformational Leadership*. NJ : Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M, 2002. *Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire (Form 5X)*. Redwood City, CA: Mindgarden.
- Bass, Bernard, M, 1985 . *Leadership and Performance beyond Expectation*. New York : The Free Press.
- Bass, Bernard, M, 1995. "From Transactional to Transformational Leadership :Learning to share the vision, New Dimension in Leadership : Special report from Organizational Dynamic." *American Management Association*.
- Bass, Bernard M & Ruth Bass, 2003. *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research and Application*, sec. eds. New York : The Free Press..
- Bass, Avolio, Jung & Berson, 2003. "Predicting Unit Performance by Assessing Transformational dan transactional leadership" *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, No. 2, 207-218.
- Bass, Bernard M. & Ronald E. Reggio, 2004. *Transformational Leadership*. Manwah NJ : Lawrence Erlbaum Associates.
- Bennis W, 2001. "Leading ini Unnerving Times" *MIT Sloan Management Review*, 42, 97-102
- DeGroot, T., Kiker, D.S., & Gross, T.C, 2000. "A meta analysis to review organizational outcomes related to charismatic leadership ". *Canadian Journal of Administrative Science*, 17, 356-371
- Fox, J, 1997. *Applied Regression Analysis, Linear Models and Related Methods*. NJ: Sage Publication Inc.
- Goethals, G.R., G.J. Sorenson & J. MacGregor Burns, 2004. *Encyclopedia of Leadership* NJ : Sage Publication Inc.
- Goodwin, V. L., Wofford, J. C., & Whittington, J. L, 2001. " A theoretical and empirical extension to the transformational leadership construct". *Journal of Organizational Behavior*, 22, 759-774.
- Hacker, Stephen & Tammy Roberts, 2003. *Transformational Leadership: Creating Organizations of Meaning* Milwaukee: ASQ, Quality Press.
- Hasibuan, Amir.A, 2001. "Kepemimpinan transaksional, kepemimpinan transformasional, sifat-sifat kewirausahaan dan kinerja karyawan dan organisasi" *Disertasi*. Fakultas Pascasarjana Universitas Indonesia
- Locke, Edwin A. et.al, 1991. *The Essence of Leadership: The four key to leading successfully*. New York : Lexington Books.
- Munandar, Ashar S, 2001. *Psikologi Industri dan Organisasi* Jakarta : Penerbit Universitas Indonesia.
- Munandar, A.S & Wutun, R.P, 1997. Transformational Leadership and Productivity: a comparative study between leadership in high

Ranked and low ranked banks in Jakarta, Indonesia, Proceedings of the Tenth World Productivity Congress, World Confederation of Productivity Science, School of Industrial Engineering, Universidad Del Mar, Santiago, Chili.

Natsir, Syahir, 2004. "Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap perilaku kerja dan kinerja karyawan Perbankan di Sulawesi Tengah". *Disertasi*, Universitas Airlangga Surabaya

Yukl, Gary, A, 2002 *Leadership in Organization*. Fifth Ed. Englewood Cliff, NJ: Prentice-Hall, Inc.