

GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL UPAYA DAN SOLUSI

Astohar
Siswoko
STIE Totalwin Semarang

ABSTRACT

Most of conflicts between subordinary and leader happened because of leadership style that not acceptable with subordinary. Subordinary often judge that their leader who manage the organization have an otoriter and straight behaviour, they never think about and subordinary needs.

Organization must be adapt with the best leadership style for them. Leader have to implementation leadership style types that suitable for the organization. This transformational leadership style could be strength from trust crisis for leadership in the company.

Keywords: Tranformational leadership style, effort and sollution

PENDAHULUAN

Bawahan bekerja selalu tergantung pada pimpinan, bila pimpinan tidak memiliki kemampuan memimpin, maka tugas-tugas yang sangat kompleks tidak dapat dikerjakan dengan baik. Apabila manajer mampu melaksanakan fungsi-fungsinya dengan baik, sangat mungkin organisasi tersebut dapat mencapai sasarannya. Suatu organisasi membutuhkan pemimpin yang efektif, yang mempunyai kemampuan mempengaruhi perilaku anggotanya atau anak buahnya. Jadi, seorang pemimpin atau kepala suatu organisasi akan diakui sebagai seorang pemimpin apabila ia dapat memberi pengaruh dan mampu mengarahkan bawahannya ke arah tujuan organisasi.

Kepemimpinan merupakan salah satu isu dalam manajemen yang masih cukup menarik untuk diperbincangkan hingga dewasa ini. Media massa, baik elektronik maupun cetak, seringkali menampilkan opini dan pembicaraan yang membahas seputar kepemimpinan (Locke, 1997). Peran kepemimpinan yang sangat

strategis dan penting bagi pencapaian misi, visi dan tujuan suatu organisasi, merupakan salah satu motif yang mendorong manusia untuk selalu menyelidiki seluk-beluk yang terkait dengan kepemimpinan.

Kualitas dari pemimpin seringkali dianggap sebagai faktor terpenting dalam keberhasilan atau kegagalan organisasi (Bass, 1990, dalam Menon, 2002) demikian juga keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi baik yang berorientasi bisnis maupun publik, biasanya dipersepsikan sebagai keberhasilan atau kegagalan pemimpin. Begitu pentingnya peran pemimpin sehingga isu mengenai pemimpin menjadi fokus yang menarik perhatian para peneliti bidang perilaku keorganisasian. Pemimpin memegang peran kunci dalam memformulasikan dan mengimplementasikan strategi organisasi. (Su'ud, 2000).

Berbagai demo buruh (karyawan) yang bermuara pada penolakan kepemimpinan perusahaan terjadi di Indonesia. Berita dari media masa dari yang skala kecil yang juga membutuhkan gaya kepemimpinan

yang tepat seperti puluhan karyawan stasiun pengisian bahan bakar untuk umum (SPBU) 44.521.08 atau terkenal sebagai SPBU MURI di Jalan Raya Pantura Dampyak, Kabupaten Tegal, mogok kerja, Kamis (15/1). Hal itu mereka lakukan karena merasa mendapat tekanan terlalu keras, serta intimidasi dari manajemen perusahaan (Nurbiajanti, 2009). Penolakan terhadap kepemimpinan ini juga terjadi pada beberapa BUMN yang baru dipimpin oleh pimpinan yang baru. Kepemimpinan yang baru tersebut dianggap sebagai balas budi politik, sehingga dikawatirkan tidak dapat mengakomodir kepentingan karyawan secara umum.

Kejadian berbagai demo tersebut mengindikasikan bahwa kepemimpinan dalam mengelola suatu organisasi adalah tidak mudah. Perusahaan – perusahaan kecil seperti SPBU yang hanya mengatur karyawan (buruh) berjumlah puluhan tidak serta merta buruh mudah diarahkan atau mengikuti segala instruksi dari pimpinan (manajemen). Namun tetap terjadi penolakan dan demo karyawan yang ditunjukkan kepada manajemen tersebut. Sehingga sudah barang tentu perusahaan yang besar juga tidak dapat terhindar dari permasalahan kepemimpinan.

Pada perusahaan besar yang memiliki ribuan karyawan seperti perusahaan rokok terbesar di Kediri juga tidak luput dari masalah kepemimpinan. Demo yang diikuti oleh ribuan karyawan (buruh) pada bagian produksi dipicu masalah gaya kepemimpinan (manajemen) yang tidak dapat diterima oleh ribuan karyawan tersebut. Akibat dari demo – demo tersebut juga kerugian yang dirasakan oleh kedua belah pihak, bagi manajemen kerugian berupa

target produksi yang tidak dapat tercapai demikian juga bagi karyawan (buruh) kerugian berupa jam kerja yang hilang dan dampak putus hubungan kerja yang mungkin menimpa karyawan (buruh) yang melakukan demo tersebut.

Bahkan kepemimpinan nasional seperti pasangan SBY – Boediono juga tidak lepas dari penolakan oleh sebagian masyarakat. Peserta demo dilakukan sekitar 500 demonstran mengantarkan langsung keranda-keranda itu ke Istana Negara dalam aksi *long march* dari bundaran HI. Selain empat keranda, sebuah kapal layar berukuran relatif besar, dua meter kali 50 sentimeter juga diarak demonstran bersama dengan jaring ikan yang dipenuhi ikan (Wahyuni, 2009). . Begitu sulitnya gaya kepemimpinan yang dapat mengayomi anggota organisasi, sehingga memunculkan gaya – gaya kepemimpinan yang paling relevan untuk melewati berbagai krisis yang terjadi.

Berbagai kejadian demo dari karyawan ataupun masyarakat kepada pemimpinnya merupakan sisi lain dari penolakan kepemimpinan. Pada sisi lain bisnis tetap harus berkembang dan dijalankan. Sebaik apapun kepemimpinan tetap ada penolakan demikian sebaliknya sejelek apapun kepemimpinan tetap ada yang mendukung, tentunya bagi anggota organisasi yang diuntungkan. Pada artikel ini akan diungkap gaya kepemimpinan yang lebih handal dan relevan pada kondisi krisis yang belum lepas dari bisnis di Indonesia.

Belakangan ini, lingkungan bisnis mengalami perubahan yang sangat cepat Globalisasi, liberalisasi perdagangan, deregulasi, dan kemajuan teknologi informasi

menciptakan realitas baru persaingan yang kian ketat. Tekanan-tekanan persaingan ini telah memaksa banyak organisasi dihadapkan pada lingkungan yang serba tidak pasti. Kita tak dapat memperkirakan dengan mudah apa yang akan terjadi di hari esok, segalanya serba tak menentu, akan tetapi kondisi ini tidak bisa dihindari. Kata Peter Drucker, kita hidup di era yang diskontinyu. Apa yang terjadi hari ini belum tentu merupakan rentetan atau sambungan peristiwa kemarin, dan mungkin tidak akan menjadi bagian dari hari esok. Kondisi ini dipacu oleh adanya perubahan lingkungan yang sangat cepat disertai kemajuan teknologi dan sistem teknologi dan sistem informasi yang juga begitu cepat (Lucky, 2002).

PEMBAHASAN

Kepemimpinan yang Mentransformasi

Konsep awal tentang kepemimpinan transformasional telah di formulasi oleh Burns (1978) dari penelitian deskriptif mengenai pemimpin-pemimpin politik. Burns, menjelaskan kepemimpinan transformasional sebagai sebuah proses yang padanya para pemimpin dan pengikut saling menaikkan diri ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi. Para pemimpin tersebut mencoba menimbulkan kesadaran dari para pengikut dengan menyerukan cita-cita yang lebih tinggi dan nilai-nilai moral seperti kemerdekaan, keadilan, dan kemanusiaan, bukan didasarkan atas emosi, seperti misalnya keserakahan, kecemburuan, atau kebencian. Kepemimpinan yang seperti inilah yang sekarang ini diharapkan agar dapat lepas dari aneka macam 'krisis'. Namun mendapatkannya seorang pemimpin yang seperti ini sulitnya bukan main.

Justru yang terjadi adalah pemimpin yang lebih banyak mementingkan dirinya sendiri atau golongan/kelompoknya sehingga mendorong para pengikutnya untuk menanamkan nilai-nilai rasa fanatik kepada pemimpinnya yang akhirnya tak akan dapat menanamkan nilai-nilai moral yang tinggi seperti yang kita harapkan (Sangkala, 2002).

Dalam hubungannya dengan hirarki kebutuhan Maslow (1954), maka para pemimpin transformasional menggerakkan kebutuhan tingkatan yang lebih tinggi pada para pengikut. Para pengikut dinaikkan dari diri sehari-hari ke "diri yang "lebih baik" mereka. Bagi Burns, kepemimpinan yang transformasi (*transforming leadership*) dapat diperlihatkan oleh siapa saja dalam organisasi pada jenis posisi apa saja. Dapat menyangkut orang-orang yang mempengaruhi teman-teman sejawatnya dan para atasan dan juga para bawahan. Dapat terjadi dalam tindakan sehari-hari orang biasa, namun bukanlah hal biasa atau umum. Jadi, dengan kepemimpinan transformasional ini dapat mendorong orang lain maupun bawahannya untuk senantiasa selalu merasa ada kekurangan akan kebutuhan yang belum terpenuhi. Dengan kepemimpinan transformasional ini dapat mendorong mereka berupaya untuk memenuhi dan meningkatkan kebutuhannya sehingga dapat meningkatkan semangat kerja.

Hasil temuan tersebut mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional lebih tangguh dibandingkan dengan gaya kepemimpinan transaksional, dimana gaya kepemimpinan transformasional ini berdampak positif terhadap komitmen organisasi dan *work*

withdrawal serta *childcare benefits* dan *work withdrawal*. Sehingga gaya kepemimpinan ini mampu bersinergi dan handal terhadap gempuran krisis – krisis yang mendera perusahaan.

Kepemimpinan Transformasi vs Kepemimpinan Transaksional

Burns membedakan kepemimpinan yang transformasi (*transforming leadership*) dengan kepemimpinan transaksional (*transaction leadership*). Jenis kepemimpinan yang terakhir memotivasi para pengikut dengan menunjuk pada kepentingan diri sendiri. Para politikus menukar pekerjaan, subsidi, dan kontrak-kontrak pemerintah yang menguntungkan untuk memperoleh suara dan kontribusi untuk kampanye. Politik semacam inilah yang sekarang dikenal dengan politik dagang sapi yaitu melakukan tukar menukar sesuatu sehingga dapat saling menguntungkan diantara mereka. Kalau hal ini terus berlanjut akan mengakibatkan semakin runyam tata kehidupan bangsa Indonesia di masa-masa yang akan datang. Dalam kepemimpinan seperti ini para pemimpin korporasi saling menukarkan upah dan status untuk usaha kerja. Kepemimpinan transaksional menyangkut nilai-nilai, namun berupa nilai-nilai yang relevan bagi proses pertukaran, seperti kejujuran, keadilan, tanggung jawab dan pertukaran.

Burns membedakan kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan yang mentransformasi dari pengaruh yang didasarkan atas kekuasaan birokratis. Organisasi-organisasi birokratis menekankan kepada *legitimate power* dan menghormati peraturan-peraturan serta transisi, daripada pengaruh yang

didasarkan atas pertukaran atau inspirasi.

Bagi Burns, kepemimpinan adalah sebuah proses, bukan sejumlah tindakan yang mempunyai ciri-ciri sendiri. Burns, menjelaskan kepemimpinan sebagai sebuah arus antar hubungan yang berkembang yang padanya para pemimpin secara terus menerus membangkitkan tanggapan-tanggapan motivasi dari para pengikut dan memodifikasi perilaku mereka pada saat mereka menghadapi tanggapan atau perlawanan, dalam sebuah proses arus dan arus balik yang tidak pernah berhenti.

Kepemimpinan yang mentransformasi dapat dipandang baik sebagai sebuah proses mempengaruhi pada tingkat mikro antara para individu dan sebagai sebuah proses pada tingkat makro dalam memobilisasi kekuasaan untuk mengubah sistem sosial dan memperbaiki lembaga-lembaga. Pada analisis tingkat makro, kepemimpinan transformasional menyangkut membentuk, mengekspresikan dan menengahi konflik diantara kelompok-kelompok orang sebagai tambahan terhadap memotivasi orang.

Perilaku Kepemimpinan Transformasional

Bass (1985), mengusulkan sebuah teori kepemimpinan transformasional (*transformasional leadership*) yang dibangun atas gagasan-gagasan yang lebih awal dari Burns (1978). Para pengikut seorang pemimpin transformasional merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan hormat terhadap pemimpin tersebut dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari pada yang awalnya diharapkan terhadap mereka. Pemimpin tersebut

mentransformasi dan memotivasi para pengikut dengan : (1) membuat mereka lebih sadar mengenai pentingnya hasil-hasil suatu pekerjaan; (2) mendorong mereka untuk lebih mementingkan organisasi atau tim daripada kepentingan diri sendiri; dan (3) mengaktifkan kebutuhan-kebutuhan mereka pada yang lebih tinggi. Sampai sekarang ini kita belum menemukan seorang pemimpin bangsa sebagai seorang pemimpin transformasional yang dapat dipercaya, dikagumi, disegani, dan dihormati karena para pemimpin masih lebih banyak memikirkan dirinya sendiri atau kelompoknya bukan untuk organisasi secara luas.

Formulasi teon Bass (1985) mencakup tiga komponen kepemimpinan transformasional ; karisma ; stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), dan perhatian yang diindividualisasi (*individualized consideration*). Karisma didefinisikan sebagai sebuah proses yang padanya seorang pemimpin mempengaruhi para pengikut dengan menimbulkan emosi-emosi yang kuat dan identifikasi dengan pemimpin tersebut. Stimulasi intelektual adalah sebuah proses yang padanya para pemimpin meningkatkan kesadaran para pengikut terhadap masalah-masalah dan mempengaruhi para pengikut untuk memandang masalah-masalah dari perspektif yang baru. Perhatian yang individualisasi termasuk memberi dukungan, membesarkan hati dan memberi pengalaman-pengalaman tentang perkembangan kepada para pengikut. Sebuah revisi baru dari teori tersebut menambahkan perilaku transformasional lain yang disebut "inspirasi" (atau "motivasi

inspirasi") yang didefinisikan sebagai sejauh mana seorang pemimpin mengkomunikasikan sebuah visi yang menarik, menggunakan simbol-simbol untuk memfokuskan usaha-usaha bawahan dan memodelkan perilaku-perilaku yang sesuai. Perilaku kepemimpinan yang semacam inilah yang kita tunggu dalam menghadapi era globalisasi dan era demokrasi yang diharapkan dapat membimbing dan memotivasi karyawan untuk secara bersama-sama ikut memecahkan masalah yang dihadapi

Kemudian Bass, memandang kepemimpinan transaksional sebagai sebuah pertukaran imbalan-imbalan untuk mendapatkan kepatuhan. Namun demikian, Bass mendefinisikan kepemimpinan transaksional dalam arti yang lebih luas dari pada Burns. Salah satu komponen dari perilaku transaksional (disebut perilaku "*contingent rewards*") mencakup kejelasan mengenai pekerjaan yang diminta untuk memperoleh imbalan-imbalan dan penggunaan insentif dan *contingent rewards* untuk mempengaruhi motivasi. Komponen kedua (disebut "*active management by exception*") termasuk pemantauan dari para bawahan dan tindakan-tindakan memperbaiki untuk memastikan bahwa pekerjaan tersebut telah dilaksanakan secara efektif. Komponen ketiga (disebut "*passive management by exception*") telah ditambahkan baru-baru ini oleh Bass dan kawan-kawannya. Termasuk di dalamnya penggunaan *contingent punishment* dan tindakan-tindakan memperbaiki lainnya sebagai tanggapan terhadap penyimpangan yang nyata dari standar-standar kinerja yang dapat

diterima. Model kepemimpinan transaksional inilah yang nampaknya diinginkan oleh generasi muda yang mengharapkan adanya suatu kepastian imbalan dengan standar-standar kerja yang dapat diterima.

Bass memandang kepemimpinan transformasional sebagai proses-proses yang berbeda namun tidak saling eksklusif, dan ia mengakui bahwa pemimpin yang sama dapat menggunakan kedua jenis kepemimpinan tersebut pada waktu-waktu dan situasi yang berbeda.

Peng dan Walumbwa (2007), meneliti tentang pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap program *famili-friendly*, komitmen organisasi dan ketertarikan terhadap pekerjaan. Sampel dari penelitian ini adalah 14 Bank lokal China, 16 Bank lokal Kenya dan 15 Bank lokal Thailand. Berdasarkan hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional sebagai *moderating effect* berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi dan *work withdrawal* serta *childcare benefits* dan *work withdrawal*.

Kepemimpinan Transformasional vs Kepemimpinan Karismatik

Bass memandang kepemimpinan transformasional sebagai sesuatu yang berbeda dari kepemimpinan karismatik dalam berbagai aspek. Menurut Bass (1985), "Karisma adalah bagian yang penting dari kepemimpinan transformasional, namun karisma itu sendiri tidak cukup bagi proses transformasional.

Beberapa individu karismatik seperti para bintang Rock, bintang-bintang layar putih, dan atlet-atlet terkenal. tidak mempunyai efek transformasional

apapun terhadap para pengikut. Para pengikut dapat mengidentifikasi dengan seorang terkenal yang karismatik dan meniru perilaku dan penampilan seseorang, namun mereka jarang termotivasi untuk mentransformasi kepentingan dirinya untuk keuntungan sebuah alasan yang abstrak. Para pemimpin transformasional mempengaruhi para pengikut dengan menimbulkan emosi yang kuat dan identifikasi dengan pemimpin tersebut, namun mereka dapat juga mentransformasi para pengikut dengan bertindak sebagai seorang *coach*, guru atau mentor. Para pemimpin transformasional mencoba untuk memberi kekuasaan dan meninggikan para pengikut, sedangkan pada kepemimpinan karismatik kebalikannya. Artinya, banyak para pemimpin karismatik mencoba untuk membuat para pengikutnya tetap lemah dan tergantung dan untuk menanamkan kesetiaan pribadi daripada komitmen terhadap cita-cita. Nampaknya inilah yang sekarang terjadi di Indonesia dimana para pengikut cenderung memilih pemimpin karismatik yang diharapkan dapat mengayomi, namun kenyataannya membuat pengikut menjadi lemah, sangat tergantung dan lebih parah lagi tidak mempunyai cita-cita yang jelas.

Menurut Bass, para pemimpin karismatik lebih daripada hanya percaya diri dalam keyakinannya, mereka melihat dirinya sendiri seperti mempunyai suatu tujuan dan takdir yang supranatural. Para pengikut sebaliknya, bukan saja

mempercayai dan menghormati pemimpin tersebut, mereka dapat juga memuja dan menyembah pemimpin tersebut sebagai seorang pahlawan yang melebihi manusia atau tokoh spiritual. Karena dipandang sebagai yang lebih besar daripada hidupnya, seorang pemimpin karismatik menjadi katalisator bagi mekanisme psikodinamik dari para pengikut, seperti proyeksi, penindasan, dan kemunduran.

Seorang pemimpin karismatik lebih besar kemungkinannya akan timbul bila para pengikut membagi sama norma-norma, keyakinan, dan fantasi-fantasi yang dapat bertindak sebagai basis bagi seruan-seruan emosional dan rasional oleh pemimpin tersebut. Namun demikian Bass, juga menekankan bahwa tanggapan dari seseorang terhadap seorang pemimpin karismatik kemungkinan akan sangat terpolarisasi, seorang pemimpin karismatik akan dicintai oleh beberapa orang dan dibenci yang lainnya. Tanggapan yang dipolarisasi membantu untuk menjelaskan mengapa demikian banyak pemimpin politik yang karismatik menjadi sasaran pembunuhan.

Menurut Bass, para pemimpin transformasional dapat ditemukan dalam organisasi mana saja pada tingkatan mana saja. Sebaliknya, para pemimpin karismatik sangat langka. Mereka paling mungkin akan timbul bila sebuah organisasi berada dalam keadaan stress karena kewenangan formal telah gagal menanggapi sebuah krisis yang hebat dan nilai-nilai tradisional dan keyakinan-

keyakinan dipertanyakan. Para pemimpin karismatik lebih besar kemungkinannya ditemukan dalam sebuah organisasi baru yang sedang bertarung untuk dapat hidup terus, atau organisasi yang gagal, daripada dalam sebuah organisasi tua yang sangat berhasil.

Kepemimpinan Transformasional : Upaya dan Solusi

Salah satu faktor situasional yang akan semakin berpengaruh terhadap efektivitas kepemimpinan dalam dekade mendatang adalah relasi antara pemimpin dan pengikut. Esensi relasi tersebut adalah interaksi antar pribadi yang berbeda motivasi, dan potensi kekuasaan, termasuk didalamnya keterampilan, dalam rangka mencapai tujuan bersama. Interaksi ini mempunyai dua bentuk, yaitu kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional (Gibson, 1991, Yuki. 1989).

Kepemimpinan transaksional memusatkan perhatiannya pada transaksi interpersonal antara manajer dan karyawan yang melibatkan hubungan pertukaran. Pertukaran tersebut didasarkan pada kesepakatan mengenai tugas yang harus dilaksanakan dan penghargaan atas pemenuhan tugas tersebut (prestasi).

Ada dua karakteristik utama dalam tipe ini : (1) manajer menggunakan serangkaian penghargaan (rewards) untuk memotivasi para karyawan; (2) manajer hanya melakukan tindakan koreksi apabila bawahannya gagal mencapai sasaran prestasi yang ditetapkan. Dengan demikian kepemimpinan transaksional mengarah pada upaya

mempertahankan atau melanjutkan status quo. Kepemimpinan transformasional, ada yang menyebut kepemimpinan karismatik. pemimpin menciptakan visi dan lingkungan yang memotivasi para karyawan untuk berprestasi melampaui harapan. Dalam hal ini, para karyawan merasa percaya, kagum, loyal dan hormat kepada pemimpinnya, sehingga mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari apa yang diharapkan dari mereka. Bahkan tidak jarang, melampaui apa yang mereka perkirakan dapat mereka lakukan. Model kepemimpinan yang berkembang pesat dalam dua dekade terakhir ini didasarkan lebih pada upaya memimpin untuk mengubah berbagai nilai, keyakinan, dan kebutuhan para bawahan.

Kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai pemimpin yang mencakup upaya perubahan organisasi (sebagai lawan dari kepemimpinan yang dirancang untuk mempertahankan status quo). Diyakini gaya ini akan mengarahkan pada kinerja superior dalam organisasi yang sedang dihadapi tuntutan pembaharuan dan perubahan.

Emery dan Barker (2007), dalam penelitiannya meneliti tentang pengaruh gaya kepemimpinan transaksional dan transformasi terhadap komitmen organisasi dan kepuasan kerja karyawan Bank dan Perusahaan Makanan. Sampel yang digunakan sebanyak 77 branch managers Bank Regional dan 47 Store Manager Perusahaan Makanan. Hasil penelitiannya mengindikasikan

bahwa faktor gaya kepemimpinan transformasional seperti *charisma*, *intellectual stimulation* dan *individual consideration* lebih berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi dibanding faktor gaya kepemimpinan transaksional seperti imbalan kontingen dan manajemen berdasar pengecualian (aktif dan pasif).

PENUTUP

Pada era reformasi yang mengarah pada era demokrasi yang saat ini sedang berjalan di Indonesia mendorong munculnya pemimpin-pemimpin karbitan yaitu pemimpin tanpa pengalaman muncul menjadi raja baru yang menjalankan kepemimpinan tanpa visi dan misi yang jelas sehingga justru memunculkan semakin banyak persoalan-persoalan yang semakin sulit penyelesaiannya.

Oleh sebab itu, harapan munculnya kepemimpinan transformasional adalah sangat relevan untuk masa-masa mendatang guna mengatasi krisis multi dimensi yang sudah lama melanda negara kita ini. Dengan adanya kepemimpinan transformasional yang memiliki visi dan misi yang jelas akan menumbuhkan semangat kebersamaan dalam rangka menyelesaikan semua permasalahan yang ada dimana setiap komponen akan termotivasi

DAFTAR PUSTAKA

- Bass, B. M. & 8. J. Avalio, 1994. *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*, **Thousand Oaks** : Sage Publication. Inc ..

- Desy Wahyuni, 21 Oktober 2009, Empat Keranda Dikirimkan ke Istana Negara
Rakyat Merdeka
- Gibson. J. L., Ivan Cevich, J. M. • & Donnelly. Jr., J. H. 1991, **Organization: Behavior, Structure, Processes**, Homewood, Richard O. Irwin, Inc.
- Locke, E. A., 1997, **Esensi Kepemimpinan (terjemahan)**, Mitra Utama, Jakarta.
- Lucky, Elizabeth, 2002, Peran dalam Maksimisasi Sumber Daya Manusia dan Strategi Bersaing untuk Membentuk Organisasi Kelas Dunia, **Usahawan**, No 11/TH XXXI Nopember.
- Menon, Maria E, 2002, "Perceptions of Pre-Service and In-Service Teachers Regarding the Effectiveness of Elementary School Leadership in Cyprus", **The International Journal of Educational Management**, 16 February, p.91-97.
- Robbins, S. P., 1991, **Organizational Behavior : Concepts, Controversies, and Application**, Englewood Cliffs, N. J. : Prentice-Hall International Inc.
- Siwi Nurbiajanti, 15 Januari, 2009, Puluhan Karyawan SPBU Muri Tegal Mogok Kerja, **Kompas**
- Tulus Haryono, 2002, Kepemimpinan Transformasional Lebih Relevan untuk Mengatasi Krisis Multidimensi, **Usahawan**, no 11 Th XXXI, Nopember
- Sangkala, 2002, "The Superleadership" Gaya Kepemimpinan di Era Bisnis yang Hiperkompetisi, **Usahawan**, No 11 XXXI Nopember.
- Su'ud, Muh, 2000, "Persepsi Sosial Tentang Kredibilitas Pemimpin", **Sinergi Kajian Bisnis dan Manajemen**, Vol.3, No.1. Hal 51-65
- Yuki, G. A., 1989, **Leadership in Organizational**, Englewood Cliffs, N. J. : Prentice -Hall Inc.