

TESIS

**ANALISIS NILAI KEPEMIMPINAN DAN GAYA
KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA PENGUSAHA
KETURUNAN TIONGHOA DI MAKASSAR
(STUDI KASUS PADA PENGUSAHA DI PITI/ PERSATUAN ISLAM
TIONGHOA INDONESIA CAB MAKASSAR)**



MERRY SUDICTION

P1700211015

**MANAJEMEN DAN KEUANGAN (MAK)
PROGRAM PASCASARJANA UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR**

2013

ABSTRAK

MERRY SUDICTAR. 2013. *ANALISIS NILAI KEPEMIMPINAN DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA PENGUSAHA KETURUNAN TIONGHOA DI MAKASSAR* (dibimbing oleh **Siti Haerani** dan **Ria Mardiana Yusuf**).

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis 1) Nilai kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap kinerja pengusaha keturunan tionghoa 2) Nilai kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap kepemimpinan transformasional pengusaha keturunan tionghoa di Makassar. 3) Nilai kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap kepemimpinan transaksional pengusaha keturunan tionghoa di Makassar. 4) Nilai kepemimpinan berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja pengusaha keturunan tionghoa melalui kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional pengusaha keturunan tionghoa.

Populasi dalam penelitian ini adalah semua pengusaha tionghoa yang berasal dari PITI (Perkumpulan Islam Tionghoa Indonesia) cabang Makassar sebanyak 100 orang. Oleh karena itu semuanya populasi tersebut dijadikan sampel dalam penelitian ini. Adapun yang menjadi responden dalam penelitian ini adalah manajer lini atas atau orang kepercayaan yang berhubungan langsung dengan pemilik perusahaan.

Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa 1) Nilai kepemimpinan berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja pengusaha

keturunan tionghoa 2) Nilai kepemimpinan berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kepemimpinan transformasional pengusaha keturunan tionghoa di Makassar. 3) Nilai kepemimpinan berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kepemimpinan transaksional pengusaha keturunan tionghoa di Makassar. 4) Nilai kepemimpinan berpengaruh tidak langsung dan signifikan terhadap kinerja pengusaha keturunan tionghoa melalui kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional pengusaha keturunan tionghoa.

Kata kunci : nilai kepemimpinan, kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional, dan kinerja pemimpin.

ABSTRAK

MERRY SUDICTAR. 2013. *VALUE ANALYSIS OF LEADERSHIP AND LEADERSHIP STYLE ON THE PERFORMANCE OF ENTREPRENEURS IN MAKASSAR Chinese descent* (dibimbing oleh **Siti Haerani** dan **Ria Mardiana Yusuf**).

This study purposed to analize: 1) The direct impact of leadership value on the performance of the chinese descendant businessman 2) The direct impact of leadership value on the transformational leadership of the chinese descendant businessman in Makassar. 3) The direct impact of leadership value on the transactional ledership of the chinesse descendant businessman in Makassar. 4) the indirect impact of leadership value on the performance of chinese descendant businessman through the transformational leadership and transactional leadership of the chinese descendant businessman .

The population in this study are all of the tongghoa employers from PITI (Indonesian Chinese Muslim Association) Makassar branch as much as 100 people. Therefore all of those population used as the sample of this paper. As for the respondents in this study is the line manager or the belief that have a straight relation with the owner of the company.

Results of path analysis showed that 1) The direct impact and significant of leadership value on the performance of the chinese descendant businessman 2) The direct impact and significant of leadership value on

the transformational leadership of the chinese descendant businessman in Makassar. 3) The direct impact and significant of leadership value on the transactional leadership of the chinese descendant businessman in Makassar. 4) the indirect impact and significant of leadership value on the performance of chinese descendant businessman through the transformational leadership and transactional leadership of the chinese descendant businessman .

Keywords: value of leadership, transformational leadership, transactional leadership, and performance leader.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	iv
DAFTAR TABEL	v
DAFTAR GAMBAR	vi
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	14
C. Tujuan Penelitian	15
D. Manfaat Penelitian	16
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Manajemen Sumberdaya Manusia	17
B. Perilaku Organisasi	18
C. Pengertian Kepemimpinan	19
D. Gaya Kepemimpinan	25
E. Nilai – Nilai Kepemimpinan	52
F. Kinerja	61
G. Pengaruh Langsung Nilai Kepemimpinan Terhadap Kinerja	63
H. Pengaruh Langsung Nilai Kepemimpinan Terhadap Kepemimpinan Transformasional	64

I. Pengaruh Langsung Nilai Kepemimpinan Terhadap Kepemimpinan Transaksional	65
J. Pengaruh Tidak Langsung Nilai Kepemimpinan terhadap Kinerja melalui Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Transaksional	67
K. Kerangka Pikir	68
L. Hipotesis Penelitian	69
M. Penelitian Terdahulu	69

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

A. Desain Penelitian	74
B. Lokasi dan Waktu Penelitian	75
C. Jenis Data	75
D. Sifat dan Sumber Data	76
E. Instrumen Penelitian	76
F. Metode Pengumpulan Data	76
G. Penentuan Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel	77
H. Teknik Analisis Data	78
I. Definisi Operasional Variabel Penelitian	87

BAB IV HASIL PENELITIAN

A. Deskripsi Responden	89
B. Deskripsi Variabel Penelitian	92

C. Pengujian Instrumen Penelitian	102
D. Pembahasan	128
BAB V SARAN DAN KESIMPULAN	
A. Kesimpulan	152
B. Saran	153
DAFTAR PUSTAKA	vii
LAMPIRAN	viii

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Persaingan bisnis yang semakin ketat mengharuskan setiap perusahaan untuk mempersiapkan diri sebaik mungkin jika masih ingin mempertahankan eksistensinya dalam persaingan antar perusahaan sejenis lainnya. Dalam industri manufaktur, dimana perusahaan dituntut untuk selalu kreatif dan inovatif dalam menghasilkan produk- produk yang akan dipasarkan, selain itu saat ini konsumen dan klien makin vokal dan kritis karena makin banyaknya pilihan dari pesaing industri sejenis (Merry Sudictar, 2008).

Kegiatan berusaha selalu mempunyai tujuan atau sasaran untuk memperoleh keuntungan atau laba nyata dalam bentuk rupiah. Namun demikian, laba bukanlah merupakan satu-satunya tujuan kegiatan usaha, akan tetapi masih terdapat tujuan-tujuan lain yang dapat dicapai, seperti mengurangi pengangguran atau memberi kesempatan kerja, membantu masyarakat sekitarnya, perkembangan perusahaan, prestise, dan membantu meningkatkan pendapatan pemerintah melalui pajak (A. Umara, 2002).

Sebelum memikirkan berapa keuntungan nyata yang dapat diperoleh dan cara mendapatkannya melalui kegiatan usaha tersebut, perlu dipahami dan dikaji secara lengkap mengenai faktor-faktor yang

dapat mempengaruhi keberhasilan usaha. Hal ini penting untuk dihayati terlebih dahulu, sebab banyak orang yang beranggapan bahwa hanya karena kurang uang atau modal, maka harapan untuk memperoleh keuntungan menjadi terhambat. Sukses tidaknya suatu kegiatan usaha pada dasarnya tidak tergantung pada besar-kecilnya ukuran usaha, tetapi lebih dipengaruhi oleh bagaimana mengelolanya.

Masa-masa kritis yang harus dilalui perusahaan dalam hidupnya adalah selama lima tahun pertama sejak didirikan. Tidak sedikit pula usaha yang maju selagi kecil, namun kemudian jatuh setelah besar. Di samping itu, banyak pula usaha kecil yang cukup sukses ketika masih dikelola pendirinya. Dalam hal ini, pengetahuan penyebab kegagalan tersebut berguna segali sebagai bahan pelajaran yang dapat membantu untuk menentukan pilihan dan cara-cara mengurusnya.

Kepemimpinan sebagai salah satu penentu arah dan tujuan perusahaan harus mampu mensikapi perkembangan zaman ini. Pemimpin yang tidak dapat mengantisipasi perubahan, atau setidaknya tidak memberikan respon, besar kemungkinan akan memasukkan organisasinya dalam situasi stagnasi dan akhirnya mengalami keruntuhan (W.F Cascio, 1995).

Dalam hal ini kita dituntut agar dapat menentukan karakter pemimpin yang mampu mengelola perusahaan secara profesional dan mengerti akan setiap persoalan yang dihadapi, serta bagaimana

menempatkan posisi perusahaan di kancah persaingan nasional maupun internasional.

Kepemimpinan adalah masalah yang berhubungan dengan intelegensi, kepercayaan, kebaikan, keberanian, dan kedisiplinan (Ari Ginanjar Agustian, 2006). Kepemimpinan yang hanya bergantung pada aspek intelegensi akan mengakibatkan munculnya pemberontakan. Praktek kepemimpinan yang bergantung pada kebaikan saja, akan menimbulkan kesan yang lemah. Sikap percaya yang berlebihan juga mengakibatkan kebodohan. Terlalu mengandalkan kekuatan dari keberanian, akan mengakibatkan tindak kekerasan. Penerapan kedisiplinan dan pengaturan yang terlalu keras, akan mengakibatkan tindak kekejaman. Seseorang baru dapat menjadi pemimpin apabila dia sudah memiliki kelima aspek tersebut, dan sanggup menjalankannya dengan seimbang.

Kepemimpinan (*leadership*) sebagai suatu proses dengan berbagai cara mempengaruhi orang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan berkaitan erat dengan pekerjaan yang harus diselesaikan (*task function*) dan kekompakan orang-orang yang dipimpinnya (*relationship function*). Dalam lingkungan kerja peran pemimpin sangat penting dalam mempengaruhi moral dan kepuasan kerja yang kemudian berpengaruh pada kinerja orang yang dipimpinnya (Yukl, 2005).

Seorang pemimpin perusahaan pada hakekatnya selalu dituntut untuk mengetahui apa kebutuhan (*need*), keinginan (*want*) dan harapan bawahan dan penumpangnya. Untuk sebuah organisasi menjadi efektif, sangat penting bakat unik dari karyawan diakui, digunakan, dan dikembangkan. Pemimpin dapat memainkan peran penting dalam membantu karyawan untuk mewujudkan potensi mereka (Liden et al., 2000). Para pengikut cenderung merespon dengan baik terhadap pemimpin karena mereka telah membuktikan dirinya dipercaya sebagai pegawai (Pekerti dan Sendjaya, 2010). Selain itu pemimpin juga harus mampu mengatasi berbagai permasalahan yang timbul karena perbedaan individual. Pemimpin yang mampu mengelola berbagai permasalahan yang timbul akan mampu membawa organisasi pada keefektifan organisasi dalam jangka panjang.

Seorang pemimpin sadar akan tanggung jawab mutual antara pihak pemimpin dan pihak yang dipimpin, masing-masing pihak saling bergantung dan saling mendukung. Seorang pemimpin yang tidak memiliki rasa empati hanya seorang pemimpin yang bergantung pada kekuasaan superior semata. Seorang pemimpin akan lebih berfokus pada kekuatan yang berasal dari karakter dan prinsip, daripada yang berasal dari rasa takut dan intimidasi.

Analisis ilmiah tentang kepemimpinan dimulai dengan pemimpin itu sendiri. Menurut Moorman dan Grover (2009) pertanyaan penting yang muncul adalah nilai – nilai kepemimpinan seperti apa yang mestinya harus

dimiliki pemimpin? Etika dan nilai-nilai dapat memberikan 'garansi' tertentu pada integritas dan masa depan prospek dalam organisasi (Olli- Pekka Vinamaki, 2012).

Nilai-nilai adalah ukuran tentang kebaikan atau kebenaran yang dipraktekkan dalam kehidupan individu maupun organisasi (Kane & Associates, 1996). Nilai kepemimpinan adalah ukuran kebaikan dan kebenaran seorang pemimpin yang di praktekkan dalam kegiatan organisasi untuk mewujudkan visi organisasi yang dapat dijadikan contoh karena memberikan kesejahteraan bagi orang lain dan pegawainya serta memberikan kebaikan bagi alam sekitarnya.

Kinerja menurut Mangkunegara (2000) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Idham dan Subowo (2005) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya meliputi kualitas dan kuantitas output serta keandalan yang dimiliki dalam melaksanakan pekerjaan. Bagir Manan (1992) memberikan pengertian tentang kinerja yaitu suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas – tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan pada kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu.

Dari beberapa pengertian di atas dapat dipahami bahwa kinerja adalah sebuah proses baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai

oleh seseorang dari hasil perpaduan atau interaksi antara kemampuan, motivasi dan kesempatan dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawabnya.

Penduduk kotamadya Makassar tidak hanya didominasi oleh orang Makassar, melainkan juga oleh orang – orang dari luar kota Makassar seperti Bugis, Toraja, Mandar, Jawa, Padang, Tionghoa, dan lain sebagainya.

Wilayah kotamadya Makassar merupakan pusat berbagai kegiatan ekonomi, sosial, budaya, pendidikan dan lain – lain. Keadaan yang demikian inilah membuat kota Makassar bersifat majemuk. Tentunya, kemajemukan ini dipacu dan ditopang oleh adanya pertemuan dan perinteraksian warga masyarakat dengan warga masyarakat lainnya dalam wahana kegiatan yang menyertainya (Arma Amir Hamzah, 2009). Dalam bidang bisnis dan usaha, kenyataan ini membawa konsekuensi semakin bervariasinya jenis bisnis dan usaha di Makassar.

Nilai- nilai kepemimpinan yang dianut oleh pengusaha tionghoa membuat mereka mampu bersaing dan bertahan dalam bisnis di Makassar. Nilai- nilai itu antara lain: kepercayaan, pembelajaran, disiplin, menjadikan pembeli dan mitra bisnis raja, prinsip dalam pengambilan keuntungan yang kecil untuk menarik pelanggan, dan lain- lain .

Persatuan Islam Tionghoa Indonesia (PITI) didirikan di Jakarta, pada tanggal 14 April 1961. PITI dibentuk sebagai wadah organisasi

muslim Tionghoa yang mengusung misi dakwah. “Misi PITI untuk membawa Islam sebagai rahmatan lil alamin terutama dalam koridor dakwah di kalangan Tionghoa (Tribun Timur, 2012).

Sejak berdirinya, PITI menyebar di hampir seluruh provinsi di nusantara termasuk Sulawesi Selatan. PITI merambah di kota Sultan Hasanuddin ini sejak tahun 1980. Meskipun organisasi ini memiliki pembatasan etnik, tetapi dalam kenyataannya juga menerima penganut agama Islam dari etnik lain. Terutama pada PITI Wilayah Sulsel dan PITI Kota Makassar (Tribun Timur, 2012).

Jumlah anggota PITI Sulawesi Selatan yang tercatat sebanyak 500 orang, untuk kota Makassar sendiri anggotanya berkisar 150 orang. Sebanyak 100 orang anggota PITI Makassar yang berprofesi sebagai pengusaha atau wiraswata. Pengusahaan dapat dikatakan sebagai pemimpin usaha yang dijalankannya. Dan 50 orang lainnya berasal dari berbagai macam bidang pekerjaan seperti dosen, politikus, pegawai swasta, guru, dan lain – lain (Hasil wawancara dengan ketua umum PITI Makassar pertanggal 24 Maret 2013) .

Dari uraian diatas penulis terdorong untuk meneliti mengenai nilai kepemimpinan yang dianut dan gaya kepemimpinan yang digunakan para pengusaha tionghoa beragama Islam yang tergabung didalam organisasi PITI

B. Rumusan Masalah Penelitian

1. Apakah nilai kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap kepemimpinan transformasional pengusaha keturunan tionghoa?
2. Apakah nilai kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap kepemimpinan transaksional pengusaha keturunan tionghoa?
3. Apakah nilai kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap kinerja pengusaha keturunan tionghoa?
4. Apakah nilai kepemimpinan berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja pengusaha keturunan tionghoa melalui kepemimpinan transformasional pengusaha keturunan tionghoa?
5. Apakah nilai kepemimpinan berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja pengusaha keturunan tionghoa melalui kepemimpinan transaksional pengusaha keturunan tionghoa?

C. Tujuan Penelitian

1. Untuk menganalisis apakah nilai kepemimpinan berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kepemimpinan transformasional pengusaha keturunan tionghoa di Makassar.
2. Untuk menganalisis apakah nilai kepemimpinan berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kepemimpinan transaksional pengusaha keturunan tionghoa di Makassar.
3. Untuk menganalisis apakah nilai kepemimpinan berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja pengusaha keturunan tianghoa.
4. Untuk menganalisis apakah nilai kepemimpinan berpengaruh signifikan secara tidak langsung terhadap kinerja pengusaha keturunan tionghoa melalui kepemimpinan transformasional.
5. Untuk menganalisis apakah nilai kepemimpinan berpengaruh signifikan secara tidak langsung terhadap kinerja pengusaha keturunan tionghoa melalui kepemimpinan kepemimpinan transaksional.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Dengan adanya penelitian ini diharapkan mampu menghasilkan pemikiran - pemikiran yang dapat disumbangkan terhadap perkembangan ilmu tentang kepemimpinan, khususnya gaya

kepemimpinan dan nilai-nilai kepemimpinan terhadap kinerja pengusaha keturunan tianghoa.

2. Manfaat Praktis

1. Bagi Pemerintah, dapat digunakan sebagai dasar untuk menetapkan kebijakan-kebijakan yang berhubungan dengan syarat-syarat yang harus dipenuhi oleh perusahaan daerah dalam hal ini sebagai pengelola agar perusahaan tetap bertahan dan mamapu bersaing dengan perusahaan lain
2. Bagi Dunia Pendidikan, hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai acuan dalam penelitian empiris selanjutnya.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Manajemen Sumberdaya Manusia

Sumberdaya manusia merupakan faktor kunci dalam pencapaian tujuan bisnis. Pengelolaan sumberdaya manusia perlu dilakukan bagi setiap organisasi yang ingin mencapai tujuan yang diharapkan. Sejalan dengan munculnya kebutuhan pengelolaan sumberdaya manusia dalam organisasi, pergeseran paradigma terhadap fungsi pengelolaan sumberdaya manusia terjadi dari waktu ke waktu (tim mitra bestari, 2005).

Istilah awal yang sering dipakai dalam menyebut pengelolaan sumberdaya manusia adalah Personel Administration, Personel Management, Industrial Relation, Manpower Management, Labour Relation, Labour Management, Manajemen Personalia dan sebagainya (Handoko, 1990). Istilah tersebut sering digunakan bergantian dengan maksud yang sama.

Istilah manajemen sumberdaya manusia menekankan pada pengelolaan terhadap fungsi sumberdaya manusia dalam organisasi. Secara garis besar fungsi manajemen personalia dikelompokkan

dalam dua fungsi yaitu fungsi manajemen dan fungsi operasional. Fungsi manajemen meliputi perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengarahan. Fungsi operasional meliputi perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, kompensasi dan pemeliharaan terhadap karyawan dalam sebuah organisasi (Dessler, 1997).

Pemahaman tentang pentingnya pengelolaan sumberdaya manusia semakin meningkat seiring dengan perubahan lingkungan. Organisasi atau perusahaan harus memandang sumberdaya manusia bukan sebagai pusat biaya yang pemanfaatannya dapat saling dipertukarkan dengan input lain untuk menghasilkan nilai bagi stakeholders organisasi. Sumberdaya manusia harus dipandang sebagai aset organisasi dan sekaligus sebagai subjek yang menentukan kelangsungan hidup organisasi. Pergeseran paradigma terhadap pengelolaan sumberdaya manusia terintegratif menggeser paradigma yang lebih menekankan pengelolaan fungsi administratif (Noe, et al.,2003)

B. Perilaku Organisasi

Organisasi adalah suatu unit (satuan) sosial yang dikoordinasikan dengan sadar, yang terdiri dari dua orang atau lebih, yang berfungsi atas dasar yang relatif terus menerus untuk mencapai suatu tujuan atau serangkaian tujuan bersama.

Fungsi manajemen menurut Stephen P Robbins, 2001 terdiri dari empat aspek yaitu:

1. Perencanaan

Perencanaan mencakup penetapan tujuan, penegakan strategi, dan pengembangan rencana untuk mengkoordinasikan kegiatan.

2. Pengorganisasian

Pengorganisasian menetapkan apa tugas- tugas yang harus dikerjakan, siapa yang harus mengerjakan, bagaimana tugas- tugas itu dikelompokkan, siapa melapor siapa, dan dimana keputusan harus diambil.

3. Pemimpinan

Pemimpinan mencakup hal memotivasi bawahan, mengarahkan orang lain, menyeleksi saluran- saluran komunikasi yang efektif, dan memecahkan konflik- konflik

4. Pengendalian

Pengendalian berupa memantau kegiatan- kegiatan untuk memastikan kegiatan itu dicapai sesuai dengan yang direncanakan dan mengoreksi setiap penyimpangan yang berarti.

C. Pengertian Kepemimpinan

Sebagian besar definisi kepemimpinan mencerminkan asumsi bahwa kepemimpinan berkaitan dengan proses yang disengaja dari seseorang untuk menekankan pengaruhnya yang kuat terhadap orang lain untuk membimbing, membuat struktur, memfasilitasi aktivitas dan hubungan dalam kelompok atau organisasi (Yukl, 2005).

Beberapa definisi kepemimpinan adalah:

1. Kepemimpinan adalah “aktivitas mempengaruhi orang-orang agar mau bekerja sama untuk mencapai beberapa tujuan yang mereka inginkan” (Ordway Tead, 1935)
2. Kepemimpinan adalah “suatu kemampuan untuk mengajak atau mengarahkan orang-orang tanpa memakai pembawa atau kekuatan formal jabatan atau keadaan luar” (Refler, 1941)
3. Kepemimpinan adalah “perilaku individu yang mengarahkan aktivitas kelompok untuk mencapai sasaran bersama” (Hemphill&Coons, 1957)
4. Kepemimpinan adalah “kemampuan untuk menciptakan kegiatan kelompok mencapai tujuan organisasi sehingga efektivitas maksimum dan kerja sama dari tiap-tiap individu” (G.L. Freeman)
5. Kepemimpinan adalah “pengaruh tambahan yang melebihi dan berada di atas kebutuhan mekanis dalam mengarahkan organisasi secara rutin”
6. Kepemimpinan adalah “kemampuan seni mempengaruhi tingkah laku manusia dan kemampuan untuk membimbing beberapa orang untuk

mengkordinasikan dan mengarahkan dengan maksud dan tujuan tertentu” (Partanta & Wiradnyana, 2002).

7. Kepemimpinan adalah “sebuah keputusan dan lebih merupakan hasil dari proses perubahan karakter atau transformasi internal dalam diri seseorang” (Bung Soe, 2007).
8. Kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfalisitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama (Yukl, 2005).

Dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi orang lain atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan bersama. Dalam hal ini, menurut Yukl pemimpin akan mempengaruhi beberapa hal yaitu:

- a) Interpretasi peristiwa eksternal oleh para anggota
- b) Pilihan tujuan dan strategi yang ingin dicapai
- c) Motivasi anggota untuk mencapai tujuan tersebut
- d) Rasa saling percaya dan bekerjasama antar anggota
- e) Organisasi aktivitas kerja
- f) Pengembangan kepercayaan dan keterampilan anggota
- g) Pembelajaran dan pembagian pengetahuan baru antar anggota
- h) Pembuatan daftar dukungan dan kerjasama dari orang luar

Liden et.al (2008) mengidentifikasi sembilan dimensi kepemimpinan yaitu:

1. Emotional healing- tindakan yang menunjukkan kepekaan terhadap masalah pribadi orang lain.
2. Menciptakan nilai bagi masyarakat – sadar dan tulus membantu masyarakat.
3. Keterampilan konseptual – memiliki pengetahuan tentang organisasi dan tugas – tugasnya sehingga berada dalam posisi efektif untuk mendukung dan membantu orang lain, terutama bawahan langsungnya.
4. Memberdayakan – mendorong dan memfasilitasi orang lain, terutama karyawannya dalam mengidentifikasi dan menyelesaikan masalah, serta menentukan kapan dan bagaimana menyelesaikan tugas – tugas pekerjaan mereka.
5. Membantu bawahan tumbuh dan berhasil – menunjukkan perhatian yang tulus untuk pertumbuhan dan pengembangan karir orang lain dengan memberikan dukungan dan bimbingan.
6. Memprioritaskan bawahan – menempatkan bawahan sebagai prioritas dalam tindakan dan kata – kata untuk menjelaskan pekerjaan mereka (supervisor yang mempraktekkan prinsip ini akan sering meluangkan waktu untuk membantu bawahan dengan masalah yang mereka hadapi dan tugas yang ditugaskan).
7. Berperilaku etis-berinteraksi secara terbuka, adil, dan jujur dengan orang lain.

8. Hubungan baik - tindakan yang berupa upaya tulus untuk mengetahui, memahami, dan mendukung orang lain dalam organisasi, dengan penekanan pada pembangunan hubungan jangka panjang dengan para karyawan.
9. Pengabdian – suatu cara yang ditandai oleh penggolongan diri dan keinginan untuk melayani orang lain terlebih dahulu, bahkan ketika memerlukan pengorbanan.

Enrhart (2004) percaya bahwa kepemimpinan terdiri dari tujuh dimensi:

1. Membentuk hubungan dengan bawahan
2. Memberdayakan bawahannya
3. Membantu bawahannya tumbuh dan berhasil
4. Berperilaku etis
5. Memiliki Keterampilan yang konseptual
6. Menempatkan bawahan sebagai yang pertama
7. Menciptakan nilai bagi mereka di luar organisasi

Selama ini banyak sekali kekeliruan pemahaman tentang arti kepemimpinan. Pada umumnya orang melihat pemimpin adalah sebuah kedudukan atau sebuah posisi semata. Akibatnya banyak orang yang mengejar untuk menjadi seorang pemimpin dengan menghalalkan berbagai cara dalam mencapai tujuan tersebut. Mulai dengan membeli kedudukan dengan uang, menjilat atasan, menyikut pesaing atau teman,

atau cara-cara lainnya demi mengejar posisi pemimpin. Pemimpin hasil dari cara seperti ini akan selalu menggunakan kekuasaannya untuk mengarahkan, memperlak, bahkan menguasai orang lain agar orang lain mengikutinya. Umumnya, jenis pemimpin seperti ini suka menekan. Akibatnya hal tersebut melahirkan pemimpin yang tidak dicintai, tidak disegani, tidak ditaati dan bahkan dibenci (Ary Ginanjar Agustian, 2007).

Kita dapat memandang kepemimpinan sebagai kemampuan seseorang atau pemimpin, untuk mempengaruhi perilaku orang lain menurut keinginan-keinginannya dalam suatu keadaan tertentu. Kepemimpinan adalah suatu pertumbuhan alami dari orang-orang yang berserikat untuk suatu tujuan dalam suatu kelompok (Terry & Leslie)

Sebuah pengaruh yang sangat penting atas kepemimpinan adalah pandangan pemimpin itu atas anggota-anggota kelompok kerja. Dua segi yang sangat bertentangan dari pandangan itu yang mungkin timbul, diberi nama "teori X" dan "Teori Y" oleh Douglas Mc Gregor pada penghujung tahun-tahun lima puluhan. Ciri-ciri utama dari teori X adalah, bahwa kebanyakan pegawai :

1. Bekerja sedikit mungkin dan menentang perubahan,
2. Harus dibujuk, diberi ganjaran, dihukum, dan diawasi, sehingga perilaku mereka memenuhi kebutuhan-kebutuhan organisasi itu.
3. Menghendaki pengarahan dan menghindari tanggungjawab.

Sebaliknya teori Y mempertahankan bahwa kebanyakan pegawai atau karyawan :

1. Tidak dengan sendirinya harus tidak suka bekerja
2. Mempunyai kemampuan untuk memikul tanggungjawab atas kerjanya dan mempunyai potensi untuk membangun, tetapi manajemen dengan tindakan-tindakannya harus membuat mereka sadar akan kemampuan.
3. Ingin mencapai penghargaan social dan kepuasan yang diperolehnya yang menurut Mc Gregor adalah saran, bahwa sikap seorang pemimpin terhadap sifat manusia mempunyai pengaruh besar terhadap cara bagaimana orang itu bersikap sebagai seorang pemimpin.

D. Gaya Kepemimpinan

Istilah gaya kepemimpinan sama dengan cara yang dipergunakan pemimpin didalam mempengaruhi para pengikutnya. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mempengaruhi perilaku orang lain (Samsiah A Borut, 2010).

Menurut Santo Reksohadriprodjo dan Hani Handoko (2001), menyatakan bahwa: "Gaya kepemimpinan adalah suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya".

Sedangkan menurut Stoner: “Gaya kepemimpinan adalah berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja”.

Dalam penelitian ini, menggunakan tiga gaya kepemimpinan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan Transaksional

Burns (1978) menggambarkan kepemimpinan transaksional adalah pemimpin yang mengetahui apa yang diinginkan bawahannya dalam berkinerja dan berusaha mengetahui apa yang dihasilkan bawahannya dalam berkinerja. Jika kinerja dari bawahannya memuaskan atau sesuai dengan yang diinginkan, maka akan ditukarkan dengan penghargaan yang sesuai seperti yang dijanjikan setelah itu memberikan tanggapan terhadap kebutuhan dan keinginan bawahan hanya pada saat setelah bawahannya selesai melaksanakan tugasnya. Dengan kalimat lain dalam kepemimpinan transaksional hubungan antara pemimpin dan bawahan berlandaskan pada adanya pertukaran atau adanya tawar-menawar antar pemimpin dan bawahannya (Burns, 1978). Selain Burns (1978), Cardona 2000 (dalam Tri Heru, 2002) mendefinisikan kepemimpinan transaksional sebagai hubungan pertukaran yang saling menguntungkan antara pemimpin dan bawahannya. Pemimpin menunjukkan kesetaraan penghargaan ekstrinsik positif atau negatif kepada pihak yang bekerjasama dengannya.

Dalam menggunakan gaya transaksi, pemimpin bersandar pada penghargaan yang mungkin terjadi dan pada manajemen dengan pengecualian. Namun ada sebagian pekerja percaya bahwa upah yang baik mungkin saja tidak berpengaruh pada prestasi yang baik. Walaupun para pekerja lebih menyukai suatu hubungan yang lebih dekat antara upah dan prestasi, hal ini tidak muncul dalam pekerjaan mereka, karena mungkin terdapat sejumlah alasan, seperti sistem penilaian prestasi yang tidak dapat diandalkan, penghargaan secara subyektif, keahlian manajerial yang buruk dalam menunjukkan para karyawan hubungan upah-prestasi, dan kondisi-kondisi di luar pengendalian manajer. Para manajer juga sering memberikan penghargaan yang tidak disadari secara berarti atau penting oleh para bawahan.(Gibson, Ivancevich, Donnelly, 1997).

Sedikit kenaikan upah, sebuah surat pribadi atasan, atau sebuah pemindahan pekerjaan mungkin bukan merupakan keinginan pekerja dalam bentuk penghargaan yang tidak terduga. Sampai para manajer mengerti apa yang diinginkan pekerja, memberikan penghargaan dalam suatu cara yang tepat, dan menekankan hubungan upah-prestasi, terdapat kemungkinan adanya kebingungan, ketidakpastian dan dampak transaksi minimal dalam hubungan pimpinan-bawahan (Gibson, Ivancevich, Donnelly, 1997).

Kepemimpinan transaksional terdiri dari dua dimensi variabel, yaitu *contingent reward* dan *management by exception*.

- a. *Contingent reward* adalah mencakup kejelasan mengenai pekerjaan yang diminta untuk memperoleh imbalan-imbalan dan penggunaan insentif dalam hal ini untuk mempengaruhi motivasi (Bass, 1990). Dalam kepemimpinan transaksional, pemimpin memotivasi bawahannya terutama melalui *reward*. *Reward* tersebut dapat berupa bonus atau peningkatan gaji atau penghargaan lainnya. Jadi memungkinkan karyawan akan merasa bersemangat karena adanya pemberian bonus atau penghargaan yang diperoleh dari pemimpin bukan pada hasil kerja mereka, namun mereka bersemangat seolah karena untuk mendapat penghargaan (Burns, 1978 dalam Tri Heru, 2002).
- b. *Active management by exception* adalah termasuk pemantauan pada para bawahan dan tindakan-tindakan memperbaiki untuk memastikan bahwa pekerjaan tersebut telah dilaksanakan secara efektif. *Passive management by exception* adalah intervensi hanya jika standar tidak tercapai (Yukl, 1998). Misalnya pemimpin memberikan penghargaan yang tepat pada saat bawahannya mampu mencapai standar yang telah ditetapkan atau di atasnya, dan intervensi yang dilakukan oleh pemimpin dalam proses organisasional dimaksudkan sebagai reaksi dari tidak tercapainya standar yang telah ditetapkan atau mengikuti cara yang sebelumnya sudah ada, sepanjang cara tersebut bekerja baik dan pemimpin baru akan melakukan tindakan perbaikan bila terjadi

penyimpangan (*Passive management by exception*) (Avolio, Waldman, dan Einstein, 1998 dan Robert, 2000 dalam Tri Heru, 2002).

Kepemimpinan transaksional biasanya mencakup bekerja dalam situasi, menerima keterbatasan, menerima peraturan dan nilai yang ada, timbal balik dan tawar menawar. Kepemimpinan transaksional aktif menekankan pemberian penghargaan kepada bawahan untuk mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, secara proaktif seorang pemimpin memerlukan informasi untuk menentukan apa yang saat ini dibutuhkan bawahannya, dan pemimpin harus membantu mengarahkan bawahannya pada peran dan tugas yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan melalui penetapan tujuan yang jelas, penjelasan keterkaitan antara kinerja dan penghargaan, serta memberikan balikan yang konstruktif untuk mempertahankan bawahan pada tugasnya (Jung & Avolio, 1999 dalam Tri Heru, 2002). Atau seorang pemimpin harus melakukan identifikasi kebutuhan bawahannya dan kemudian menukarkannya sebagai penghargaan atas tingkat kinerja yang sesuai (Bycio, Allen, & Hackett, 1995 dalam Tri Heru, 2002).

Kebanyakan bentuk imbalan yang muncul dalam pemikiran kita adalah imbalan material berupa uang, gaji, imbalan-imbalan di luar gaji dan sebagainya. Akan tetapi dalam praktik, organisasi-organisasi yang ada dapat menyediakan aneka macam imbalan, dan banyak di antara imbalan tersebut tidak segera terlihat dengan jelas. Misalnya, pujian secara lisan,

penugasan untuk melaksanakan tugas-tugas yang menyenangkan, kondisi kerja yang lebih baik serta waktu luang yang lebih banyak (Gibson, Ivancevich, Donnelly, 1997).

Berdasarkan dari uraian-uraian yang ada di atas, maka dapat dikatakan bahwa prinsip utama dari kepemimpinan transaksional adalah mengkaitkan kebutuhan individu pada apa yang diinginkan pemimpin untuk dicapai dengan apa penghargaan yang diinginkan oleh bawahannya memungkinkan adanya peningkatan motivasi bawahan (Steers, Porter, & Bigley, 1996 dalam Tri Heru). Pada dasarnya bentuk kepemimpinan transaksional mirip dengan teori *pathgoal* dan mencakup semua pendekatan situasional, yang antara lain lebih menekankan pada pendekatan rasional (Fidler, 1976; Vroom dari Yatton, 1973, dan Yuki, 1989).

Kepemimpinan transaksional itu sangat mempunyai dampak atau pengaruh terhadap kinerja bawahan yang mana sesungguhnya penghargaan yang dijanjikan atau terhindarnya dari hukuman dari atasan memotivasi bawahan untuk meningkatkan kinerjanya, tergantung kepada apakah pemimpin mampu mengontrol penghargaan dan hukuman tersebut. Di samping itu tidak sedikit pendukung yang ada dalam literatur kepemimpinan mencemaskan keefektifan kepemimpinan transaksional aktif (Komaki, 1986, Luthan, Paul, & Baker, 1981; Podsakoff, Todor, & Skov, 1982), karena saat diimplimentasikan, kepemimpinan transaksional

aktif justru membentuk dasar perubahan pengikut yang efektif (Avolio & Bass, 1987 dalam Tri Heru, 2002).

Kepemimpinan transaksional (*transactional leadership*) mendasarkan diri pada prinsip transaksi atau pertukaran antara pemimpin dengan bawahan. Pemimpin memberikan imbalan atau penghargaan tertentu (misalnya, bonus) kepada bawahan jika bawahan mampu memenuhi harapan pemimpin (misalnya, kinerja karyawan tinggi). Di sisi lain, bawahan berupaya memenuhi harapan pemimpin disamping untuk memperoleh imbalan atau penghargaan, juga untuk menghindarkan diri dari sanksi atau hukuman.

Dalam *transactional leadership* tercipta hubungan mutualisme dan kontribusi kedua belah pihak akan memperoleh imbalan (Bass et.al., 2003; Humphreys, 2002; Liu et.al., 2003; Yammarino et.al., 1993). Sarros dan Santora (2001) menyebutkan bahwa imbalan yang dikejar dua belah pihak lebih bersifat ekonomi. Kebutuhan fisik dan materi bawahan berusaha dipenuhi oleh pemimpin dan sebagai balasannya, pemimpin memperoleh imbalan berupa performa bawahan yang tinggi. Waldman et.al. (2002) mengemukakan bahwa kepemimpinan transaksional “beroperasi” pada sistem atau budaya yang sudah ada (existing) dan tujuannya adalah memperkuat strategi, sistem, atau budaya yang sudah ada, bukan bermaksud untuk mengubahnya.

Oleh sebab itu, pemimpin transaksional selain berusaha memuaskan kebutuhan bawahan untuk “membeli” performa, juga

memusatkan perhatian pada penyimpangan, kesalahan, atau kekeliruan bawahan dan berupaya melakukan tindakan korektif. Humphreys (2002) serta Yammarino et.al. (1993) menyebutkan bahwa kepemimpinan transaksional paling banyak ditemui dalam kehidupan sehari-hari, sehingga berkembang menjadiparadigm praktek kepemimpinan dalam organisasi. Kepemimpinan transaksional menurut beberapa pakar memiliki dua karakter yang dinamakan *contingent reward* dan *management by exception*.

Pemimpin transaksional yang mempunyai karakter *contingent reward* akan menjelaskan tujuan dan sasaran yang hendak dicapainya dan mengarahkan bawahan untuk mencapainya. Besar kecilnya imbalan (*reward*) akan tergantung pada (*contingent*) sejauhmana bawahan mencapai tujuan dan sasaran tersebut (Bass et.al., 2003; Humphreys, 2002; Yammarino et.al., 1993). Sedangkan pemimpin transaksional berkarakter *management by exception* dapat dibagi lagi ke dalam dua sifat, yaitu aktif dan pasif.

Pada *active management by exception*, pemimpin menetapkan tujuan dan sasaran yang hendak dicapai berikut standar kerja yang harus dipatuhi. Jika terjadi penyimpangan, pemimpin tidak segan menjatuhkan sanksi kepada bawahan. Pemimpin dengan sifat seperti ini akan cenderung mengawasi bawahan dengan ketat dan segera melakukan tindakan korektif apabila muncul penyimpangan, kekeliruan, atau kesalahan. Sementara *passive management by exception* pemimpin

menghindari tindakan korektif atau “keributan” dengan bawahan selama tujuan dan sasaran yang disepakati bersama tercapai (Bass et.al., 2003; Humphreys, 2002; Yammarino et.al., 1993).

Bass et.al. (2003) maupun Sarros dan Santora (2001) menjelaskan bahwa karakter *contingent reward* menggambarkan hubungan timbal balik yang positif antara pemimpin dengan bawahan, karena pemimpin memberikan penjelasan dan pengarahan dalam proses mencapai tujuan sebagai upaya memacu performa bawahan. Di sisi lain, bawahan terdorong untuk mengerahkan kemampuan terbaik karena besar kecilnya imbalan akan tergantung pada sejauhmana mereka mencapai tujuan.

Sebaliknya, *management by exception* (aktif maupun pasif) menurut Yammarino et.al (1993) dapat berdampak negatif terhadap kinerja bawahan karena bawahan takut membuat kesalahan untuk menghindari sanksi sehingga merasa bekerja di bawah tekanan. Kondisi ini menyebabkan proses organisasi tidak akan berjalan efektif.

Sedangkan *passive management by exception* tidak mendorong bawahan untuk bekerja dengan giat. Selama target tercapai dan system organisasi berjalan sebagaimana mestinya maka semua orang merasa bahagia. Tidak ada petualangan atau tantangan baru dalam bekerja. Kondisi tersebut akan membawa kejenuhan pada bawahan sehingga kinerja organisasi tidak akan maksimal (Sarros & Santora, 2001).

Penelitian Shea, Christine M. (1999) yang berjudul : The Effect of Leadership Style on Performance Improvement on a Manufacturing Task,

mengatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja. Memberikan kontribusi yang memperkuat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian Yammarino et.al. (1993) membuktikan kepemimpinan transformasional memiliki bobot pengaruh terhadap kinerja karyawan yang lebih kuat dibandingkan kepemimpinan transaksional.

Demikian pula dengan Humphreys (2002) yang menegaskan bahwa hubungan antara atasan dengan bawahan dalam konteks kepemimpinan transformasional lebih dari sekedar perukaran “komoditas” (pertukaran imbalan secara ekonomis), tapi sudah menyentuh sistem nilai (*value system*). Pemimpin transformasional mampu menyatukan seluruh bawahannya dan mampu mengubah keyakinan (*beliefs*), sikap, dan tujuan pribadi masing-masing bawahan demi mencapai tujuan, bahkan melampaui tujuan yang ditetapkan.

Penelitian yang dilakukan oleh Soon Hee Kim (2002), hasil dari analisis *multiple regression* memperlihatkan bahwa penggunaan gaya manajemen partisipatif oleh manajer secara positif dihubungkan dengan tingkat yang tinggi dari kepuasan kerja. Banyak manajer, pemimpin perserikatan dan akademis membagi kepercayaan bahwa praktek manajemen partisipatif mempunyai pengaruh positif yang substansial terhadap kinerja dan kepuasan dalam pekerjaan.

Berdasarkan hasil-hasil penelitian, Yammarino et.al. (1993) menyimpulkan terdapat hubungan positif antara kepemimpinan

transformasional dengan kinerja karyawan dan hubungan tersebut lebih kuat jika dibandingkan hubungan kepemimpinan transaksional dengan kinerja karyawan. Hasil penelitian Yammarino et.al. (1993) membuktikan kepemimpinan transformasional memiliki bobot pengaruh terhadap kinerja karyawan yang lebih kuat dibandingkan kepemimpinan transaksional (*management by exception*).

Studi Bass et.al. (2003) juga menunjukkan pengaruh yang lebih kuat kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dibandingkan kepemimpinan transaksional. Bass et.al. (2003) menjelaskan kepemimpinan transformasional fokus pada pengembangan diri bawahan, mendorong bawahan berpikir dan bertindak inovatif untuk menyelesaikan masalah dan mencapai tujuan dan sasaran organisasi, memacu optimism dan antusiasme terhadap pekerjaan sehingga seringkali kinerja karyawan yang ditunjukkan bawahan melebihi harapan. Kondisi tersebut berlawanan dengan gaya kepemimpinan transaksional yang lebih mementingkan target berdasarkan prinsip pertukaran yang justru dapat berdampak negatif dalam jangka panjang.

Penelitian Humphreys (2002) dalam lingkup industri jasa lebih jauh membuktikan peranan kritikal kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kinerja karyawan. Bono dan Judge (2003) secara empiris juga menemukan kepemimpinan transformasional mempengaruhi kinerja karyawan. Kinerja dalam penelitian Bono dan Judge (2003) diukur dari banyak aspek, baik yang bersifat obyektif maupun subyektif, sehingga

mereka menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional akan mempengaruhi kinerja karyawan dalam situasi apapun.

Dari uraian tentang landasan teori gaya kepemimpinan dapat disimpulkan bahwa pada dasarnya gaya kepemimpinan adalah merupakan interaksi dari seorang pemimpin dengan bawahannya. Dalam interaksi tersebut terdapat dua orientasi perilaku pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahan, pertama orientasi hubungan, kedua pada tugas, selain hal tersebut juga perilaku yang mempertimbangkan kondisi situasional.

2. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional menyerukan nilai-nilai moral dari para pengikut dalam upayanya untuk meningkatkan kesadaran mereka tentang masalah etis dan untuk memobilisasi energi dan sumber daya mereka untuk mereformasi institusi. Kepemimpinan yang melakukan transaksi memotivasi para pengikut dengan menyerukan pribadi mereka. Sebagai contoh, para pemimpin politik bertukar pekerjaan, subsidi, dan kontrak mereka yang menguntungkan dengan suara dan kontribusi kampanye.

Dengan kepemimpinan transformasional, para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang awalnya diharapkan dari mereka. Menurut Bass, pemimpin mengubah dan memotivasi para pengikut dengan (1) Membuat mereka lebih menyadari pentingnya hasil tugas; (2) Membujuk mereka untuk mementingkan kepentingan tim atau organisasi mereka dibandingkan dengan

kepentingan pribadi; dan (3) Mengaktifkan kebutuhan mereka yang lebih tinggi.

Bagi Bass (1985), kepemimpinan transformasional dan transaksional itu berbeda tetapi bukan proses yang sama-sama eksklusifnya. Kepemimpinan transformasional lebih meningkatkan motivasi dan kinerja pengikut dibandingkan dengan kepemimpinan transaksional, tetapi pemimpin yang efektif menggunakan kombinasi dari kedua jenis kepemimpinan tersebut (Yukl, 2005).

Seorang pemimpin dapat mentransformasikan bawahannya melalui cara yang disebut dengan empat "I", Linawati 2002 yaitu:

1. *Idealized influence (charisma)*

Pemimpin yang memiliki kharisma adalah pemimpin yang mempunyai visi dan *sense of mission*, sangat memperhatikan kebutuhan bawahan, mau menanggung resiko bersama dan tidak menggunakan kekuasaan untuk kepentingan pribadi serta dapat menanamkan rasa bangga pada bawahan. Pemimpin transformasional memberikan contoh dan sebagai role model positif dalam perilaku, sikap, prestasi, maupun komitmen bagi bawahan. Hal ini tercermin dalam standar moral dan etis yang tinggi. Melalui pengaruh tersebut, pemimpin cenderung mendapatkan perhatian, kepercayaan dan loyalitas dari bawahan mereka, serta mendapatkan pengidentifikasian yang kuat dari pengikutnya. Pemimpin transformasional akan

menghasilkan antusiasme, kebanggaan pada diri sendiri dan tujuan, sehingga bawahan mempunyai keinginan untuk melakukan hal yang sama yang dilakukan oleh pemimpinnya. Pemimpin kharismatik memiliki beberapa komponen *behavioral* yang membedakan dari kepemimpinan non kharismatik, serta kepekaan lingkungan, artikulasi, basis kejuasaan dan relasi pemimpin-pengikut.

2. *Inspirational Motivation*

Kepemimpinan transformasional memberikan motivasi kepada bawahan dengan jalan mengkomunikasikan pengharapan (ekspektasi) yang tinggi dengan tantangan kerja secara jelas, menggunakan berbagai simbol untuk memfokuskan usaha atau tindakan, dan mengekspresikan tujuan penting dengan cara-cara sederhana. Pemimpin juga membangkitkan kerjasama tim, antusiasme, dan optimisme di antara rekan kerja dan bawahannya.

3. *Intelektual Stimulation*

Pemimpin transformasional berupaya menciptakan iklim yang kondusif bagi perkembangan inovasi dan kreatifitas. Perbedaan pendapat dipandang sebagai hal yang bisa terjadi. Pemimpin mendorong para bawahan untuk memunculkan ide-ide baru dan solusi kreatif terhadap permasalahan yang dihadapi, untuk itu bawahan dilibatkan dan diberdayakan dalam proses perumusan masalah dan pencarian solusi. Mereka juga mendorong penggunaan intuisi dan sikap hati-hati dalam pemecahan masalah.

4. Individualized Consideration

Pemimpin transformasional memberikan perhatian khusus pada setiap kebutuhan karyawan untuk berprestasi dan berkembang, dengan jalan bertindak sebagai pelatih (coach) atau penasihat (mentor). Pemimpin menghargai dan menerima perbedaan-perbedaan individual dalam hal kebutuhan dan minat, untuk itu pemimpin transformasional berinteraksi dan berkomunikasi secara personal dengan bawahannya. Berbagai macam tugas didelegasikan akan dipantau untuk memastikan apakah bawahan membutuhkan arahan dan dukungan serta untuk menilai kemajuan yang dicapai. Melalui interaksi personal ini diharapkan prestasi bawahan juga akan semakin meningkat.

Jika kepemimpinan transaksional mendasarkan diri pada prinsip pertukaran maka kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*) berdasarkan prinsip pengembangan bawahan (*follower development*). Pemimpin transformasional mengevaluasi kemampuan dan potensi masing-masing bawahan untuk menjalankan suatu tugas/pekerjaan, sekaligus melihat kemungkinan untuk memperluas tanggung jawab dan kewenangan bawahan di masa mendatang. Sebaliknya, pemimpin transaksional memusatkan pada pencapaian tujuan atau sasaran, namun tidak berupaya mengembangkan tanggung jawab dan wewenang bawahan demi kemajuan bawahan. Perbedaan tersebut menyebabkan konsep kepemimpinan transaksional

dan transformasional diposisikan pada satu kontinum dimana keduanya berada pada ujung yang berbeda (Dvir et.al., 2002). Humphreys (2002) menegaskan bahwa hubungan antara atasan dengan bawahan dalam konteks kepemimpinan transformasional lebih dari sekedar pertukaran “komoditas” (pertukaran imbalan secara ekonomis), tapi sudah menyentuh sistem nilai (*value system*). Pemimpin transformasional mampu menyatukan seluruh bawahannya dan mampu mengubah keyakinan (*beliefs*), sikap, dan tujuan pribadi masing-masing bawahan demi mencapai tujuan, bahkan melampaui tujuan yang ditetapkan (Humphreys, 2002; Liu et.al., 2003; Rafferty & Griffin, 2004; Yammarino et.al., 1993).

Bass et.al (2003) serta Humphreys (2002) menjelaskan kemampuan pemimpin transformasional mengubah sistem nilai bawahan demi mencapai tujuan diperoleh dengan mengembangkan salah satu atau seluruh factor yang merupakan dimensi kepemimpinan transformasional, yaitu : karisma (kemudian diubah menjadi pengaruh ideal atau *idealized influence*), inspirasi (*inspirational motivation*), pengembangan intelektual (*intellectual stimulation*), dan perhatian pribadi (*individualized consideration*).

Idealized influence menurut Sarros dan Santora (2001) merupakan perilaku (*behavior*) yang berupaya mendorong bawahan untuk menjadikan pemimpin mereka sebagai panutan (*role model*). Pada mulanya, dimensi ini dinamakan karisma, namun karena mendapat banyak kritik maka istilah

karisma diubah menjadi pengaruh ideal atau visi. Aspek kritikal karisma adalah kekuatan spiritual (*transcendent power*) yang diyakini oleh bawahan dimiliki oleh pemimpinnya, sehingga bawahan percaya sepenuhnya dan mau melakukan apa saja demi pemimpinnya (*true believer*). Aspek tersebut tidak dimiliki oleh setiap orang dan selama ini tidak tercakup dalam kajian kepemimpinan transformasional, sehingga dimensi ini tidak tepat disebut karisma. Kajian mengenai dimensi ini lebih terpusat pada pemimpin yang memiliki visi jauh kedepan dan mampu menanamkan visi tersebut dalam diri bawahan (Rafferty & Griffin, 2004).

Lebih jauh, pemimpin yang mempunyai *idealized influence* selain mampu mengubah pandangan bawahan tentang apa yang penting untuk dicapai pada saat ini maupun masa mendatang (visi), juga mau dan mampu berbagi resiko dengan bawahan, teguh dengan nilai, prinsip, dan pendiriannya, sehingga bawahan percaya, loyal, dan menghormatinya (Bass et.al., 2003; Humphreys, 2002; Sarros & Santora, 2001; Yammarino et.al., 1993).

Idealized influence merupakan dimensi terpenting kepemimpinan transformasional karena memberikan inspirasi dan membangkitkan motivasi bawahan (secara emosional) untuk menyingkirkan kepentingan pribadi demi pencapaian tujuan bersama (Humphreys, 2002; Rafferty & Griffin, 2004).

Inspirational motivation menurut Humphreys (2002) serta Rafferty dan Griffin (2004) memiliki korelasi yang erat dengan *idealized influence*.

Seperti dijelaskan sebelumnya, pemimpin transformasional member inspirasi kepada bawahan untuk memusatkan perhatian pada tujuan bersama dan melupakan kepentingan pribadi. Inspirasi dapat diartikan sebagai tindakan atau kekuatan untuk menggerakkan emosi dan daya piker orang lain (Rafferty & Griffin, 2004).

Keeratan dua dimensi yaitu *inspirational motivation* dan *idealized influence* ini mendorong munculnya pandangan untuk menyatukan kedua dimensi ini dalam satu konstruk. Namun dalam penelitian ini, *idealized influence* dan *inspirational motivation* diposisikan sebagai dua konstruk yang berbeda dimana *idealized influence* mempunyai makna lebih dalam daripada *inspirational motivation*, atau dengan kata lain, *inspirational motivation* merupakan sisi luar atau perwujudan *idealized influence* (Humphreys, 2002; Rafferty & Griffin, 2004).

Inspirational motivation menurut Humphreys (2002) berbentuk komunikasi verbal atau penggunaan simbol-simbol yang ditujukan untuk memacu semangat bawahan. Pemimpin memotivasi bawahan akan arti penting visi dan misi organisasi sehingga seluruh bawahannya terdorong untuk memiliki visi yang sama. Kesamaan visi memacu bawahan untuk bekerja sama mencapai tujuan jangka panjang dengan optimis. Sehingga pemimpin tidak saja membangkitkan semangat individu tapi juga semangat tim (Bass et.al., 2003).

Intellectual stimulation, merupakan faktor penting kepemimpinan transformasional yang jarang memperoleh perhatian (Rafferty & Griffin,

2004). *Intellectual stimulation* merupakan perilaku yang berupaya mendorong perhatian dan kesadaran bawahan akan permasalahan yang dihadapi. Pemimpin kemudian berusaha mengembangkan kemampuan bawahan untuk menyelesaikan permasalahan dengan pendekatan pendekatan atau perspektif baru. Dampak *intellectual stimulation* dapat dilihat dari peningkatan kemampuan bawahan dalam memahami dan menganalisis permasalahan serta kualitas pemecahan masalah (*problem solving quality*) yang ditawarkan (Rafferty & Griffin, 2004; Yammarino et.al., 1993).

Bass et.al (2003) serta Sarros dan Santora (2001) berpandangan bahwa *intellectual stimulation* pada prinsipnya memacu bawahan untuk lebih kreatif dan inovatif dalam memahami dan memecahkan masalah. Bawahan didorong untuk meninggalkan cara-cara atau metode-metode lama dan dipacu untuk memberikan ide dan solusi baru. Bawahan bebas menawarkan metode baru dan setiap ide baru tidak akan mendapat kritikan atau celaan. Sebaliknya, pemimpin berusaha meningkatkan moral bawahan untuk berani berinovasi. Pemimpin bersikap dan berfungsi membina dan mengarahkan inovasi dan kreativitas bawahan.

Individualized consideration atau perhatian pribadi. *Individualized consideration* mengarah pada pemahaman dan perhatian pemimpin pada potensi dan kemampuan yang dimiliki oleh setiap bawahannya. Pemimpin menyadari perbedaan kemampuan, potensi, dan juga kebutuhan bawahan.

Pemimpin memandang setiap bawahannya sebagai aset organisasi. Oleh sebab itu, pemahaman pemimpin akan potensi dan kemampuan setiap bawahan memudahkannya membina dan mengarahkan potensi dan kemampuan terbaik setiap bawahan (Bass et.al., 2003; Sarros & Santora, 2001; Yammarino et.al., 1993).

Menurut G. Terry dan Leslie Model-model kepemimpinan adalah sebagai berikut :

1. Kepemimpinan situasional. Dalam jenis kepemimpinan ini dipercayakan bahwa factor yang paling utama untuk menentukan gaya kepemimpinan adalah situasinya. pemimpin maupun pengikutnya menyesuaikan diri dengan situasi. Juga terdapat sekedar penyesuaian diri oleh pengikut dengan pemimpinnya dan sebaliknya. Penelitian Fredrick E. Fiedler mengenai kepemimpinan banyak memberikan sumbangan, bagi pandangan kepemimpinan ini. Menentukan daya guna kepemimpinan: 1). Hubungan kepimpinan atau banyaknya kepercayaan yang dipunyai para pengikut kepada pemimpinnya, 2). Seberapa jauh pekerjaan-pekerjaan para pengikut dijadikan struktur tugas atau pekerjaan rutin, dan 3). Seberapa jauh kekuasaan merupakan bagian tak terpisahkan dari posisi kepemimpinan.
2. Kepemimpinan perilaku pribadi. Personal leader behavior adalah orang yang luwes, menggunakan dalam setiap keadaan tindakan yang dianggap tepat sambil selalu mengingat kemampuan-

kemampuan, banyak pengawasan yang diperlukan dan apakah pemimpin itu ingin menentukan isunya.

3. Kepemimpinan terpusat pada pekerjaan atau pekerjaannya. Jenis kepemimpinan ini sangat erat hubungannya dengan tipe situasional. Dengan asumsi bahwa orang yang berbeda menanggapi dengan cara yang berbeda pula jenis kepemimpinan yang berbeda karena penekanannya dapat diarahkan kepada pekerjaan yang sedang dilakukan dan orang yang melakukan pekerjaan itu.
4. Kepemimpinan pribadi. Motivasi dan petunjuk diberikan dengan kontak pribadi dengan pribadi, dimana kepribadian-kepribadian dan iklim informal mencirikan situasi, kalau kepemimpinan pribadi yang diikuti.
5. Kepemimpinan demokrasi. Jenis ini memberikan penekanan pada partisipasi dan penggunaan pikiran-pikiran oleh anggota-anggota kelompok, yang karena itu harus diberi penerangan yang baik mengenai pokok-pokok yang dibahas.
6. Kepemimpinan otoritas. Jenis kepemimpinan ini dicirikan oleh pemimpin-pemimpin yang tegas serta fakta dan pengawasan yang ditentukan dengan teliti.
7. Kepemimpinan paternalistic. Artinya terdapat suatu pengaruh kebapakan antara pemimpin dan kelompok.

8. Kepemimpinan asli. Jenis kepemimpinan ini berasal dari kelompok-kelompok organisasi informal.

3. Kepemimpinan Kharismatik

Kharismatik berasal dari kata *kharisma* (bahasa Yunani) yang mempunyai arti “hadiah” (Bass, 1990) atau *divinely inspired gift*, yaitu kemampuan untuk melakukan keajaiban (Steers, Porter, & Bigley, 1996). Weber (1947), menggunakan pengertian tersebut untuk menggambarkan kekuatan atau pengaruh yang mendasari persepsi bawahan bahwa seorang pemimpin diberkahi dengan kualitas kepribadian yang istimewa. Menurut (House, 1977) dalam Tri Heru, (2002), kepemimpinan kharismatik dikembangkan proposisi pengujian yang berkenaan dengan pengidentifikasian karakteristik pemimpin kharismatik, perilaku yang dijalankan oleh pemimpin kharismatik, dan kondisi yang muncul di bawah kepemimpinan kharismatik. Berkenaan dengan karakteristiknya, House berpendapat bahwa pemimpin kharismatik memiliki *need for power* yang kuat, percaya diri yang tinggi, dan dapat meyakinkan orang.

Dan berkenaan dengan perilakunya, House berpendapat bahwa kepemimpinan kharismatik menggunakan manajemen pengaruh untuk meningkatkan dukungan bawahan atas keputusan yang telah dibuat oleh seorang pemimpin, untuk mengartikulasikan visinya, untuk membuat model perilaku yang diinginkan dan membuat bawahannya kagum serta mengidentikan dengannya, untuk mengkomunikasikan harapannya yang tinggi mendorong bawahannya menetapkan tujuan kinerja yang tinggi dan

menjadikannya lebih bertanggung jawab kepada pimpinannya, dan untuk bertindak dalam cara yang dapat menimbulkan motif yang relevan dengan misi kelompok. Serta yang berkenaan dengan kondisi, pemimpin kharismatik mampu untuk merumuskan peran tugas sebagai suatu ideologi bagi bawahannya.

Dalam mengidentifikasi karakteristik pemimpin, dan karakteristik situasi yang tercakup dalam kepemimpinan kharismatik adalah penting karena pemimpin yang kharismatik itu mempunyai pengaruh atau dampak yang luar biasa pada bawahannya. Bawahan dari kepemimpinan kharismatik umumnya menerima pemimpin dan pandangan-pandangannya tanpa mempertanyakan. Mereka menyayangi dan mematuhi dan mereka merasa terlibat dalam misi kelompok atau organisasi secara emosional. Mereka yakin bahwa mereka memiliki kemampuan untuk memberikan kontribusi pada tujuan organisasi, dan mereka menetapkan tujuan kinerja yang tinggi untuk dirinya sendiri (House, 1997 dalam Tri Heru, 2002).

Conger dan Kanungo (1987) dalam Lukman Hakim & Sholikhah NuR Rokhmah, 2004), berpendapat bahwa kepemimpinan kharismatik dapat menghasilkan tingkatan kinerja tertinggi di antara bawahan sebagaimana tambahan motivasi sehingga menghasilkan kepuasan bawahan. Kepemimpinan kharismatik berbeda dengan kepemimpinan lainnya, dimana pada kepemimpinan kharismatik kemampuan untuk memformulasikan dan mengartikulasikan sebuah ide, visi, dan *exhibiting*

action (menunjukkan tindakan) yang menciptakan sebuah kesan pada bawahan sehingga mereka akan menjalankan tugas dengan serangkaian keyakinan.

Kharismatik menurut Yuki (1994) adalah kekuatan pemimpin yang besar untuk memotivasi bawahan dalam melaksanakan tugas. Bawahan mempercayai pemimpin karena pemimpin mempunyai pandangan, nilai dan tujuan yang dianggapnya benar. Oleh sebab itu, pemimpin yang mempunyai kharisma yang lebih besar dapat lebih mudah mempengaruhi dan mengarahkan bawahan agar bertindak sesuai dengan apa yang diinginkan oleh seorang pemimpin. Selanjutnya dikatakan kepemimpinan kharismatik dapat memotivasi bawahan untuk bekerja secara ekstra karena bawahan menyukai pemimpinnya.

Kharismatik merupakan salah satu dimensi penting dalam kepemimpinan transformasional yang sekaligus menjadi prediktor terkuat atas hasil kepemimpinan, seperti usaha ekstra bawahan komitmen terhadap organisasi, kepuasan terhadap pemimpin, dan penilaian terhadap keterampilan kepemimpinan (Bass, 1985 dalam Lukman Hakim & Sholikhah Nur Rokhmah, 2004). Sebagai elemen penting, kepemimpinan kharismatik berperan sebagai perlu tetapi tidak cukup untuk kondisi bagi kepemimpinan transformasional (Bass, 1985).

Kepemimpinan kharismatik mempunyai berbagai macam atribut yang dapat menimbulkan upaya ekstra pada kinerja bawahan. Variabel atribut

kepemimpinan kharismatik tersebut menurut Behling dan Mc. Fillen (1996) dalam Heri Setiawan (2004) diantaranya kemampuan berempati yaitu perilaku kepemimpinan yang mengidentifikasi atau memahami keinginan-keinginan atau persepsi yang ada pada bawahan sebagaimana hasil penelitiannya Howel dan Frost (2004). Hal ini dapat diartikan bahwa pemimpin yang mempunyai empati pada bawahan akan menimbulkan inspirasi bagi bawahan untuk bekerja secara optimal sehingga menghasilkan produktifitas yang tinggi (Fatom Ahmad, 1966, dalam Fanni Azmi Atthoriq, 2002). Empati menunjukkan kualitas kepemimpinan yang dirasakan dan dipersepsikan bawahan (Burns, 1078 dalam Fani Azmi Atthoriq, 2002).

Tindakan mencerminkan misi yaitu pemimpin menggunakan kiasan, analogi untuk nilai-nilai dan simbol dalam penyampaian misi dan kepentingannya (Behling dan Mc. Fillen, 1996 dalam Heri Setiawan, 2004). Seorang pemimpin yang dapat memberi inspirasi tinggi terhadap bawahan merupakan pemimpin dengan standar kerja yang tinggi dan mempunyai visi atau misi yang jelas. Pemimpin yang kuat mempunyai kemampuan untuk mengartikulasikan visi strategik bagi organisasi dan memotivasi orang lain untuk menjalankan misi tersebut (Vries, 1994 dalam Fani Azmi Atthoriq, 2002) pengaruh SDM organisasi pada suatu fokus (visi dan misi) dapat menimbulkan energi yang luar biasa untuk mendorong kemajuan organisasi di samping faktor kesadaran pemimpin kemampuan untuk menyadari, memahami, memberikan dukungan

melibatkan diri dan memberikan komitmen terhadap *trend* perubahan yang terjadi atau yang akan terjadi.

Rasa percaya diri yaitu pemimpin bertindak dan memutuskan sesuatu dengan percaya diri penuh keyakinan (Behling dan Mc. Fillen, 1996 dalam Heri Setiawan, 2004) Conger dan Kanungo, 1987 (dalam Yulk, 1994) menyatakan bahwa ciri-ciri pemimpin kharismatik adalah percaya diri, mempunyai keahlian manajemen terutama dalam mengatasi berbagai macam perubahan, mempunyai sensitivitas sosial dan empati. Dengan pengaruh sumber kekuasaan akan dipengaruhi oleh tinggi rendahnya keyakinan diri yang dimiliki pemimpin dalam mengambil keputusan organisasional. Hal ini didasarkan pada argumen bahwa sumber kekuasaan mempengaruhi besar kecilnya kekuasaan yang dipegang semakin besar kekuasaan semakin besar pula keyakinan diri yang dipegang dalam hal kesuksesan mempengaruhi bawahan (Mowday, 1979 dalam Sri Handari, 2004).

Tindakan pengembangan citra diri yaitu tindakan atau perilaku lebih yang mengesankan bawahan (Behling dan Mc. Fillen, 1996 dalam Heri Setiawan, 2004). Dengan akhlak yang santun dan kemampuan yang lebih akan meningkatkan citra pemimpin dan sangat membantu meningkatkan kewibawannya dalam mengarahkan bawahan, sehingga bawahan mempunyai usaha ekstra dalam menyelesaikan kinerjanya.

Kepercayaan pemimpin terhadap kompetensi bawahan yaitu pemimpin hanya menyampaikan gagasannya bahwa bawahan dapat meningkatkan kinerjanya dan dapat mengatasi hambatan-hambatan yang ada (Behling dan Mc. Fillen, 1996 dalam Heri Setiawan, 2004). Misalnya pemimpin mendorong bawahan untuk memunculkan ide-ide baru dalam solusi kreatif atau masalah yang dihadapi. Untuk itu bawahan dilibatkan dalam proses perumusan masalah dan penciptaan solusi. Perilaku yang ditunjukkan pemimpin yang seperti ini merupakan wujud atau upaya pemimpin memberdayakan bawahan secara optimal dengan kata lain percaya kepada kemampuan yang dimiliki bawahan (Bass dan Avolio, 1996 dalam Linawati, 2002).

Penciptaan peluang bagi bawahan untuk mengalami kesuksesan yaitu pemimpin memberikan tanggung jawab untuk memberi tantangan yugas sehingga bawahan dapat berhasil atas tanggung jawab yang diembannya, sehingga dari atribut-atribut kepemimpinan kharismatik ini maka akan mempengaruhi keyakinan bahwa (Behling dan Mc. Fillen, 1996 dalam Heri Setiawan, 2004). Conger dan Kanungo (1987) membahas mengenai pemberdayaan bawahan yang berarti terdapat manajemen partisipasi, penentuan tujuan, umpan balik, model dan penghargaan pemberdayaan bawahan melalui pemberian kesempatan untuk sukses pada bawahan. Pemimpin yang dapat mengubah hambatan menjadi kinerja yang bagus akan meningkatkan kesuksesan dan kepercayaan diri bawahan. Hal ini

akan menimbulkan kinerja dengan usaha ekstra pada bawahan agar dapat sukses di masa depan bagi dirinya atau organisasi (Linawati, 2002).

E. Nilai-Nilai Kepemimpinan

Pemahaman tentang nilai sangat ditentukan oleh bagaimana pemahaman nilai itu terbentuk. Ada nilai yang diinginkan dalam konteks interaksi kelompok dan ada nilai yang tidak diinginkan karena tidak berkesesuaian. Proses pembentukan nilai terjadi ketika interaksi antar manusia terjadi, dimana nilai dalam fungsi sehari-hari menjadi pedoman orang untuk berperilaku. Ketika organisasi tanpa bentukan nilai bagi anggotanya, organisasi tidak akan dapat menjalankan fungsinya dengan baik, dan akan kehilangan makna atas apa sebenarnya yang diperoleh.

Selama dekade terakhir, banyak yang telah ditulis tentang nilai-nilai, etika, dan integritas dari perspektif normatif, sebagian besar menunjukkan apa yang pemimpin harus lakukan dan bagaimana pemimpin harus berperilaku. Kedua sisi positif dan negatif dari banyak organisasi dan kasus pribadi telah dianalisis dalam rangka untuk mengembangkan pemahaman yang lebih baik tentang etika dan nilai-nilai dalam kepemimpinan (Bass & Steidlmeier, 1999; Cagle & Baucus, 2006; Graber & Osborne Kilpatrick, 2008; Buchko, 2007; Mussig, 2003; Pruzan, 1998). Sementara ini efisiensi dan profitabilitas dipandang sebagai tujuan utama pemimpin, ada pandangan panjang yang dipegang lama sehingga

pemimpin juga memiliki tanggung jawab untuk memastikan standar perilaku moral dan etika (Barnard, 1938; Cullen, Victor & Stephens, 1989; Resick, Hanges, Dickson & Mitchelson, 2006).

Skandal seluruh perusahaan Amerika dan Eropa telah mendorong banyak organisasi untuk mencari pemimpin yang dapat mempertahankan profitabilitas dan mewujudkan etika dan nilai-nilai positif dalam organisasi (Reilly dan Ehlinger, 2007). Di tingkat bawah, skandal di mana CEO dan pemimpin top lainnya menunjukkan parahnya perilaku etis dalam bisnis yang telah memberi dampak yang besar terhadap pemimpin organisasi mereka, melalui tindakan langsung mereka serta menciptakan iklim yang praktek etis menuai sanksi (Grojean et al, 2004, hal 224)

Nilai-nilai adalah ukuran tentang kebaikan atau kebenaran yang dipraktekkan dalam kehidupan individu maupun organisasi (Kane & Associates). Nilai kepemimpinan adalah ukuran kebaikan dan kebenaran seorang pemimpin yang di praktekkan dalam kegiatan organisasi untuk mewujudkan visi organisasi yang dapat dijadikan contoh karena memberikan kesejahteraan bagi orang lain dan pegawainya serta memberikan kebaikan bagi alam sekitarnya.

Kepemimpinan Berbasis Nilai membangkitkan peran dan pentingnya etika dan nilai-nilai dalam kepemimpinan (De Hoog & Den Hartog, 2008; Trevino, Brown & Hartman, 2003; Brown & Trevino, 2006; Trevino, Weaver & Reynolds, 2006). Mengacu pada kepemimpinan

berdasarkan prinsip-prinsip moral dasar atau nilai-nilai seperti integritas tanggung jawab, pemberdayaan, dan sosial (Reilly & Ehlinger, 2007, hal. 246). Brown dan Trevino (2006, hlm 595).

Di zaman yang semakin kompleks dan ambigu, pemimpin dan personil sering tidak yakin bagaimana harus bertindak dan apa yang lebih disukai. Messick dan Bazerman (1996) menggarisbawahi bahwa: "Eksekutif saat ini bekerja di ladang ranjau moral. Pada setiap saat, keputusan yang tampaknya tidak berbahaya dapat meledak dan membahayakan tidak hanya bagi pembuat keputusan, tetapi juga bagi semua orang di lingkungannya.

Seperti Moorman dan Grover (2009) mencatat etika dan nilai-nilai dapat memberikan 'garansi' tertentu pada integritas dan masa depan prospek dalam organisasi yang terkait ". Nilai juga akan menyediakan cara untuk mengarahkan organisasi sesuai dengan cara yang diinginkan tanpa harus resor untuk otoritarianisme (Buchko, 2007, hal. 38) dan menggunakan aturan-aturan yang ketat atau membingungkan (Mills & Spencer 2005, hal. 26). Selain itu, nilai merupakan faktor penting dalam keberhasilan pengelolaan organisasi besar (misalnya Mintzberg et al, 2005;. Hofstede, 2005) dan dalam menciptakan keunggulan kompetitif (Blanchard & O'Connor, 1997).

Eliason, *et al* (2000) menyebutkan bahwa nilai-nilai personal merupakan sekumpulan prinsip yang dipegang teguh oleh seseorang dan

digunakan untuk mencapai berbagai tujuan yang ingin dicapai dalam hidup. Nilai mengandung unsur pertimbangan yang mengemban gagasan-gagasan seseorang mengenai apa yang benar, baik atau diinginkan (Robbins, 2005). Memahami nilai dalam kehidupan berorganisasi merupakan hal yang penting, karena nilai merupakan dasar untuk memahami sikap dan motivasi seseorang.

Hogan (2007) menulis bahwa nilai-nilai dapat membantu seorang pemimpin untuk memilih hal-hal mana yang baik maupun buruk bagi organisasinya. Dengan demikian memahami peranan nilai dalam kepemimpinan menjadi hal yang penting. Nilai-nilai juga dapat mempengaruhi solusi yang dibuat oleh seorang pemimpin sehingga dapat menghasilkan keputusan yang tepat dari suatu masalah yang dihadapi.

Kepemimpinan memiliki peranan penting karena pemimpin merupakan fungsi manajemen, yang dapat mempengaruhi karyawan dalam bekerja sehingga dapat mencapai tujuan organisasi (Skansi (2000) dalam Mosadeghrad dan Yarmohammadian, 2006). Warrick (1981) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan dapat diidentifikasi melalui karakteristiknya dan dari setiap gaya kepemimpinan memiliki tipe manajemen yang berbeda. Karakteristik gaya kepemimpinan dapat digambarkan sebagai bentuk perhatian dari seorang pemimpin terhadap kinerja anggota organisasi. Terdapat banyak teori kepemimpinan namun menurut Hersey dan Blanchard (1996) dalam Koesmono (2007) mengatakan bahwa tidak ada gaya kepemimpinan yang sesuai bagi

semua kondisi dalam suatu organisasi tetapi gaya kepemimpinan akan sangat efektif apabila dapat mengakomodasi lingkungannya (pengikut, atasan dan rekan kerja).

Menurut Herman Musakabe (2010) beberapa nilai kepemimpinan yang perlu dimiliki seorang pemimpin antara lain adalah sebagai berikut :

1. Integritas dan moralitas. Integritas menyangkut mutu, sifat dan keadaan yang menunjukkan kesatuan yang utuh sehingga memiliki potensi dan kemampuan yang memancarkan kewibawaan dan kejujuran. Moralitas menyangkut ahlak, budi pekerti, susila, ajaran tentang baik dan buruk, segala sesuatu yang berhubungan dengan etiket, adat sopan santun. Persyaratan integritas dan moralitas penting untuk menjamin pemerintahan yang baik, bersih dan berwibawa.
2. Tanggung jawab untuk menjalankan misi dan mandat yang dipercayakan kepadanya. Pemimpin harus bertanggungjawab atas apa yang dilakukan dan tidak dilakukannya untuk mencegah terjadinya penyimpangan-penyimpangan dalam organisasi. Ia harus memiliki keberanian untuk mempertanggungjawabkan tindakan yang telah dilakukan dan mengambil risiko atau pengorbanan untuk kepentingan organisasi dan orang-orang yang dipimpinnya. Tanggung jawab dan pengorbanan adalah dua hal yang saling berhubungan erat. Pemimpin harus mengutamakan kepentingan organisasi

daripada kepentingan pribadi atau keluarga termasuk pengorbanan waktu. Di sisi lain, pemimpin harus melatih bawahan untuk menerima tanggung jawab serta mengawasi pelaksanaan tugasnya.

3. Visi Pemimpin. Kepemimpinan seorang pemimpin nyaris identik dengan visi kepemimpinannya. Visi adalah arah ke mana organisasi dan orang-orang yang dipimpin akan dibawa oleh seorang pemimpin. Pemimpin ibarat seorang nakhoda yang harus menentukan ke arah mana kapal dengan penumpangnya akan di arahkan. Visi sama pentingnya dengan navigasi dalam pelayaran. Semua awak kapal menjalankan tugasnya masing-masing tetapi hanya nakhoda yang menentukan arah kapal untuk mencapai tujuan yang dikehendaki. Visi pemimpin akan menginspirasi tindakan dan membantu membentuk masa depan. Visi adalah masa depan yang realistis, dapat dipercaya dan menjembatani masa kini dan masa depan yang lebih baik sesuai kondisi (sosial politik, ekonomi, budaya) yang diharapkan. Visi juga mengandung harapan-harapan, atau bahkan “mimpi” yang memberi semangat bagi orang-orang yang dipimpin. Pemimpin adalah “pemimpi” yang sanggup mewujudkan mimpinya menjadi kenyataan. Burt Nanus dalam bukunya Kepemimpinan Visioner mengatakan : “ Tak ada mesin penggerak organisasi yang lebih bertenaga dalam meraih

keunggulan dan keberhasilan masa depan, kecuali visi yang menarik, berpengaruh dan dapat diwujudkan serta mendapat dukungan luas.”

4. Kebijakan. Kebijakan (wisdom) yaitu kearifan seorang pemimpin dalam memutuskan sesuatu sehingga keputusannya adil dan bijaksana. Kebijakan memiliki makna lebih dari kepandaian atau kecerdasan. Pemimpin setiap saat dihadapkan kepada situasi yang rumit dan sulit untuk mengambil keputusan karena terdapat perbedaan kepentingan antar kelompok masyarakat dan mereka yang akan terkena dampak keputusannya. Seringkali pemimpin seperti menghadapi “buah simalakama”, sulit untuk menentukan pilihan karena sama-sama berrisiko. Selain upaya manusia menekuni dan mencari kebijakan, perlu upaya meminta kebiaksanaan kepada Tuhan sebagai sumber untuk memutuskan keputusan yang terbaik dan bijaksana.
5. Keteladanan. Keteladanan seorang pemimpin adalah sikap dan tingkah laku yang dapat menjadi contoh bagi orang-orang yang dipimpinnya. Keteladanan berkaitan erat dengan kehormatan, integritas dan moralitas pemimpin. Keteladanan yang dibuat-buat atau semu dan direkayasa tidak akan langgeng. Pemimpin sejati melakukan hal-hal baik dengan wajar tanpa pamrih, bukan sekedar untuk mendapat pujian manusia. Sifat-sifat baiknya

dirasakan orang lain sehingga dapat mempengaruhi lingkungan dan masyarakat luas sebagai suatu teladan yang hidup.

6. Kemampuan Berkomunikasi. Suatu proses kepemimpinan pada hakikatnya mengandung beberapa komponen yaitu : pemimpin, yang dipimpin, komunikasi dan interaksi antara pemimpin dan yang dipimpin, serta lingkungan dari proses komunikasi tersebut. Peter Koestenbaum, seorang pakar kepemimpinan, melalui bukunya berjudul : *Leadership, The Inner Side of Greatness* (1991) mengatakan bahwa : “Kepemimpinan yang bermoral adalah suatu proses moralitas untuk mencapai suatu tingkat atau keadaan dimana para pemimpin mampu mengikat (dalam arti berkomunikasi dan berinteraksi) dengan yang dipimpinnya berdasarkan kebersamaan motif, nilai dan tujuan – yaitu berdasarkan kebutuhan-kebutuhan hakiki para pengikut maupun pemimpin itu sendiri.” Di sini tampak bahwa antara pemimpin dan yang dipimpin terdapat suatu ikatan kuat sebagai satu keutuhan dan memiliki ketergantungan satu sama lain. Untuk mencapai hal tersebut maka seorang pemimpin harus mampu membangun komunikasi dengan orang-orang yang dipimpinnya sehingga kepemimpinannya dapat efektif dan efisien. Sebaliknya, kegagalan dalam menjalankan komunikasi dapat menimbulkan keadaan yang kurang harmonis dalam organisasi bahkan dapat menjurus kepada situasi konflik yang

mengganggu pelaksanaan tugas. Kemampuan berkomunikasi juga diperlukan untuk menggalang para tokoh masyarakat (tomas), tokoh agama (toga) dan tokoh adat (todat) karena mereka memiliki pengaruh dan pengikut di masyarakat.

7. Komitmen Meningkatkan Kualitas SDM. Sumber daya manusia (SDM) adalah faktor strategis dan penentu dalam kemajuan organisasi, dan pemimpin harus memiliki komitmen kuat untuk meningkatkan kualitas SDM. Ada pepatah kuno yang kurang lebih berbunyi sebagai berikut : “Kalau Anda ingin memetik hasil jangka pendek, tanamlah jagung atau padi. Kalau ingin memetik hasil jangka panjang, tanamlah pohon kelapa. Tetapi kalau ingin memetik hasil sepanjang masa, didiklah manusia” Dari semua sumber daya yang tersedia bagi manajemen – uang, bahan, peralatan dan manusia – maka sumber terpenting adalah manusia. SDM merupakan faktor strategis yang menentukan suatu proses produksi atau pembangunan ekonomi, tetapi ironisnya ada kecenderungan umum untuk lebih memperhatikan investasi aset modal atau finansial, material, dan pembangunan fisik ketimbang aset manusia atau SDM.

F. Kinerja

Kinerja menurut Mangkunegara (2000) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Idham dan Subowo (2005) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya meliputi kualitas dan kuantitas output serta keandalan yang dimiliki dalam melaksanakan pekerjaan. Bagir Manan (1992) memberikan pengertian tentang kinerja yaitu suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas – tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan pada kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu.

Dari beberapa pengertian di atas dapat dipahami bahwa kinerja adalah sebuah proses baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dari hasil perpaduan atau interaksi antara kemampuan, motivasi dan kesempatan dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawabnya.

Kinerja pemimpin merupakan seberapa jauh pemimpin melaksanakan fungsi – fungsi manajemen. Kinerja pemimpin dapat diukur dengan mempergunakan indikator (Mahoney et.al, 1963):

1. Perencanaan adalah penentuan kebijakan dan sekumpulan kegiatan untuk selanjutnya dilaksanakan dengan mempertimbangkan kondisi waktu sekarang dan yang akan datang.

Perencanaan bertujuan untuk memberikan pedoman dan tata cara pelaksanaan tujuan, kebijakan, prosedur, penganggaran dan program kerja sehingga terlaksana sesuai dengan sasaran yang telah ditetapkan.

2. Investigasi merupakan kegiatan untuk melakukan pemeriksaan melalui pengumpulan dan penyampaian informasi sebagai bahan pencatatan, pembuatan laporan, sehingga mempermudah dilaksanakannya pengukuran hasil dan analisis terhadap pekerjaan yang telah dilakukan. Pengkoordinasian merupakan proses jalinan kerjasama dengan bagian-bagian lain dalam organisasi melalui tukar- menukar informasi yang dikaitkan dengan penyesuaian program-program kerja.
3. Koordinasi, menyelaraskan tindakan yang meliputi pertukaran informasi dengan orang-orang dalam unit organisasi lainnya, guna dapat berhubungan dan menyesuaikan program yang akan dijalankan.
4. Evaluasi adalah penilaian yang dilakukan oleh pimpinan terhadap rencana yang telah dibuat, dan ditujukan untuk menilai pegawai dan catatan hasil kerja sehingga dari hasil penilaian tersebut dapat diambil keputusan yang diperlukan.
5. Staffing, yaitu memelihara dan mempertahankan bawahan dalam suatu unit kerja, menyeleksi pekerjaan baru, menempatkan dan

mempromosikan pekerjaan tersebut dalam unitnya atau unit kerja lainnya.

6. Representasi, yaitu menyampaikan informasi tentang visi, misi, dan kegiatan- kegiatan organisasi dengan menghadiri pertemuan kelompok bisnis dan konsultasi dengan kantor-kantor lain.

G. Pengaruh Langsung Nilai Kepemimpinan terhadap Kinerja

Kualitas pemimpin tidak ditentukan oleh besar atau kecil hasil yang dicapainya, tetapi ditentukan oleh kemampuan pemimpin mencapai hasil tersebut dengan perantaraan orang lain, yaitu melalui pengikut-pengikutnya, serta pengaruh yang dipancarkan oleh pemimpin terhadap pengikutnya (Herman Musakabe, 2010).

Robert Kelley, seorang profesor di bidang bisnis dan konsultan serta pelopor pengajaran Followership and Leadership, dalam bukunya: *The Power of Followership* (1992) mengungkapkan hasil penelitiannya yang dilakukan selama tujuh tahun bahwa para pengikut (followers) ternyata mampu memberikan kontribusi sebanyak 80 persen bagi keberhasilan setiap proyek, sedangkan pemimpin (leader) memberikan kontribusi 20 persen. Oleh karena itu, keberhasilan kinerja pemimpin terletak pada kemampuannya menggerakkan pengikut agar mereka bekerja dengan semangat dan memiliki komitmen untuk mencapai keberhasilan tugas (Herman Musakabe, 2010).

Para pemimpin dikenal bukan hanya karena posisi atau jabatannya tetapi terutama karena nilai – nilai kepemimpinan dan ajaran-ajarannya yang berguna. Nilai-nilai kepemimpinan adalah sejumlah sifat-sifat utama yang harus dimiliki seorang pemimpin agar kepemimpinannya dapat efektif dan efisien untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Keberhasilan kinerja pemimpin ditentukan oleh nilai- nilai yang dianut oleh pemimpin itu sendiri (Herman Musakabe, 2010).

H. Pengaruh Langsung Nilai Kepemimpinan terhadap Kepemimpinan Transformasional

Menurut Siagian, 2002 pemimpin memiliki peran sebagai penentu kebijakan yang akan diambil berupa strategi-strategi bisnis yang mampu untuk mengembangkan inovasi, mengambil peluang atau kesempatan dan bernegosiasi dan menjalankan usaha dengan konsisten. Selain itu pemimpin bertanggung jawab untuk memotivasi dan memberikan arahan kepada bawahan, dan seorang pemimpin mempunyai peran sebagai penghubung.

Kepemimpinan memiliki peranan penting karena pemimpin merupakan fungsi manajemen, yang dapat mempengaruhi karyawan dalam bekerja sehingga dapat mencapai tujuan organisasi (Skansi, 2000 dalam Mosadeghrad dan Yarmohammadian, 2006). Kepemimpinan transformasional memotivasi karyawan untuk

melakukan pekerjaan atau tugas lebih baik dari apa yang sudah diperkirakan dan ditargetkan sebelumnya. Proses transformasional dapat dicapai melalui tiga cara berikut (Hartanto, 2000):

1. Mendorong dan meningkatkan kesadaran tentang betapa pentingnya dan bernilainya sasaran yang akan dicapai kelak dan menunjukkan cara untuk mencapainya.
2. Mendorong bawahan untuk mendahulukan kepentingan kelompok daripada kepentingan pribadi.
3. Meningkatkan order kebutuhan bawahan.

I. Pengaruh Langsung Nilai Kepemimpinan terhadap Kepemimpinan Transaksional

Nilai yang dianut oleh pemimpin akan mempengaruhi gaya kepemimpinannya, dan gaya kepemimpinan mempengaruhi efektifitas kinerja karyawan yang akan berpengaruh terhadap kesuksesan kinerja organisasi dan kinerja pimpinan (Rani Maryam, 2009).

Model kepemimpinan transaksional adalah hubungan antara pemimpin dengan pengikut berdasarkan kesepakatan nilai atau proses pertukaran (transaksi uang). Transaksi ini diharapkan menguntungkan kedua belah pihak (Erdiyansah, 2010).

Bass mengemukakan bahwa hubungan pemimpin transaksional dengan karyawan tercermin dari tiga hal yakni:

1. Pemimpin mengetahui apa yang diinginkan karyawan dan menjelaskan apa yang akan mereka dapatkan apabila kerjanya sesuai dengan harapan;
2. Pemimpin menukar usaha-usaha yang dilakukan oleh karyawan dengan imbalan; dan
3. Pemimpin responsif terhadap kepentingan pribadi karyawan selama kepentingan tersebut sebanding dengan nilai pekerjaan yang telah dilakukan karyawan.

Karakteristik kepemimpinan transaksional ditunjukkan dengan perilaku atasan sebagai berikut (Bass dalam Robbins – Judge, 2008) :

1. Imbalan Kontingen (Contingensi Reward). Pemimpin melakukan kesepakatan tentang hal-hal apa saja yang dilakukan oleh bawahan dan menjanjikan imbalan apa yang akan diperoleh bila hal tersebut dicapai.
2. Manajemen dengan pengecualian / eksepsi Aktif (Active Manajemen By exception). Pada manajemen eksepsi aktif pemimpin memantau deviasi dari standar yang telah ditetapkan dan melakukan tindakan perbaikan, serta melakukan tindakan perbaikan.
3. Manajemen dengan pengecualian / eksepsi pasif (Pasive Manajemen By exception). Pada manajemen eksepsi pasif pemimpin melakukan tindakan jika standar tidak tercapai.

J. Pengaruh Tidak Langsung Nilai Kepemimpinan terhadap Kinerja melalui Kepemimpinan Transformatif dan Kepemimpinan Transaksional

Nilai yang dianut oleh pemimpin akan mempengaruhi gaya kepemimpinannya, dan gaya kepemimpinan mempengaruhi efektifitas kinerja karyawan yang akan berpengaruh terhadap kesuksesan kinerja organisasi dan kinerja pimpinan (Rani Maryam, 2009).

Gaya kepemimpinan baik transformasional maupun transaksional jika dalam pelaksanaannya menganut dan berlandaskan nilai-nilai diri yang baik dari pemimpinnya akan menghasilkan kinerja yang baik pula. Walaupun

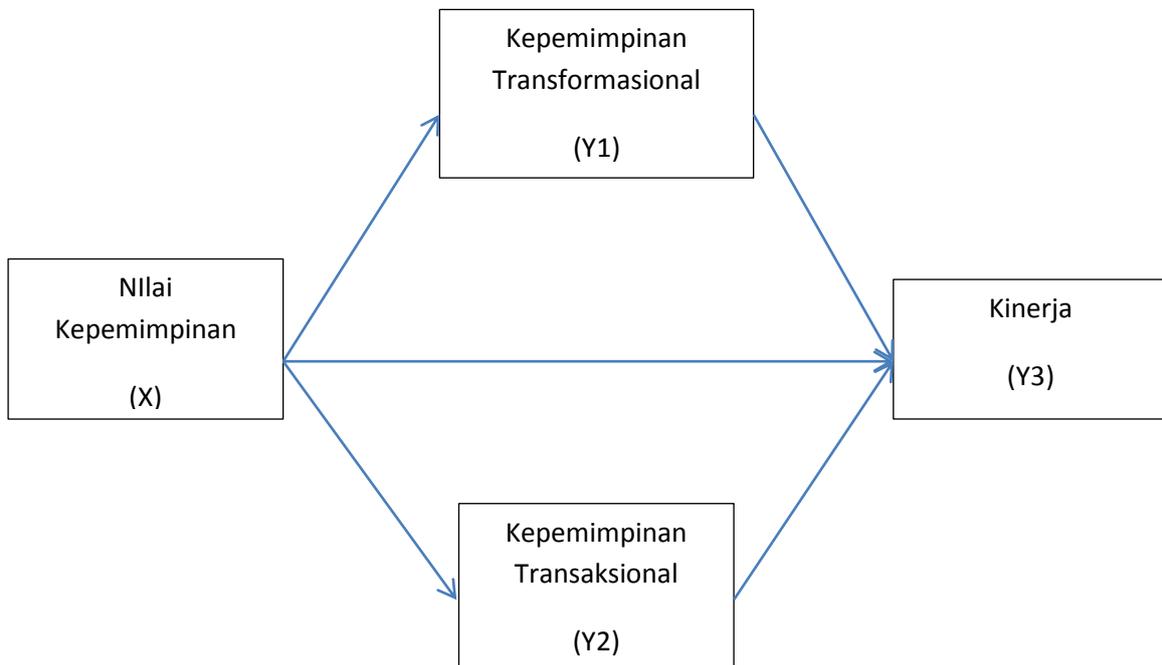
Menurut Hersey dan Blanchard (1996) dalam Koesmono (2007) mengatakan bahwa tidak ada gaya kepemimpinan yang sesuai bagi semua kondisi dalam suatu organisasi tetapi gaya kepemimpinan akan sangat efektif apabila dapat mengakomodasi lingkungannya. Oleh karena itu, penulis menyimpulkan perlunya dua gaya kepemimpinan tersebut dapat dikolaborasikan sesuai dengan kebutuhan pemimpin agar kinerja efektif baik kinerja pemimpin, kinerja karyawan, maupun kinerja organisasi.

K. Kerangka Pikir

Untuk memberikan gambaran tentang penelitian yang akan dilakukan maka perlu dibuat model atau kerangka pikir penelitian yang dapat menjelaskan tahap-tahap penelitian tersebut.

Banyak faktor yang menjadi dasar pencapaian kinerja, akan tetapi dalam penelitian ini akan membahas masalah tentang nilai kepemimpinan yang mempengaruhi gaya kepemimpinan dan berdampak pada kinerja pemimpin, terutama bagi pengusaha-pengusaha keturunan tionghoa yang ada di Makassar.

Selanjutnya kerangka pikir tersebut dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 1: Kerangka Pikir Penelitian: “Analisis Nilai Kepemimpinan Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pengusaha Keturunan Tionghoa Di Makassar”

L. Pengembangan Hipotesis

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

1. Nilai kepemimpinan berpengaruh terhadap kepemimpinan transformasional pengusaha keturunan tionghoa di Makassar.
2. Nilai kepemimpinan berpengaruh terhadap kepemimpinan transaksional pengusaha keturunan tionghoa di Makassar.
3. Nilai kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pengusaha keturunan tionghoa di Makassar.
4. Nilai kepemimpinan berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja pengusaha keturunan tionghoa melalui kepemimpinan transformasional pengusaha keturunan tionghoa.
5. Nilai kepemimpinan berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja pengusaha keturunan tionghoa melalui kepemimpinan transaksional pengusaha keturunan tionghoa.

M. Penelitian Terdahulu

Tujuan dicantumkan penelitian terdahulu adalah untuk mengetahui bangunan keilmuan yang sudah diletakkan oleh orang lain, sehingga penelitian yang dilakukan benar-benar baru dan belum diteliti orang lain.

Tabel 2.1: Penelitian Terdahulu

Nama peneliti	Tahun	Judul penelitian	Variabel	Hasil temuan
Dhading Y Uttoyo <i>Pasca Sarjana</i> <i>Universitas Hasanuddin</i> <i>Makassar</i>	2009	Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan (studi pada perawat bidan UPT puskesmas gladah kabupaten Lamongan)	Gaya kepemimpinan	Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
John J. Sosik* and Veronica M. Godshalk <i>Academy of Management Conference in Boston</i>	1997	Leadership styles, mentoring functions received, and job-related stress: a conceptual model and preliminary study	1. Gaya kepemimpinan 2. Monitoring 3. Pekerjaan	Gaya kepemimpinan dan monitoring berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan pekerjaan mempengaruhi tingkat stres karyawan
Janet R McColl – Kennedy <i>UQ Business School, The University of Queensland, Brisbane, QLD 4072, Australia</i> Ronald D Anderson <i>Kelley School of Business, Indiana University, Indianapolis, IN 46202-5151, USA</i>	2002	Impact of leadership style and emotions on subordinate performance	1. Leadership Style 2. Frustration 3. Performance 4. Optimism	Gaya kepemimpinan dan emosi pemimpin berpengaruh terhadap kinerja, rasa frustrasi dan optimis karyawan
Nan Weiner and Thomas A. Mahoney <i>University of Minnesota</i>	1993	A Model of Corporate Performance as a Function of Environmental, Organizational, and Leadership Influences ¹	1. Organizational structure 2. Leadership 3. Profitability 4. Management science 5. Management research	Fungsi lingkungan, pengaruh organisasi dan kepemimpinan berdampak signifikan terhadap kinerja 193 perusahaan manufaktur yang diteliti

<p>Bernard M. Bass <i>Binghamton University</i></p> <p>Dong I. Jung <i>San Diego State University</i></p> <p>Bruce J. Avolio <i>University of Nebraska—Lincoln</i></p> <p>Yair Berson <i>Polytechnic University</i></p>	2003	Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepemimpinan transformasional 2. Kepemimpinan transaksioanal 3. Kinerja unit 	<p>kepemimpinan transaksional berhubungan negatif dengan komitmen satuan, kepuasan dan efektivitas kinerja, sedangkan kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan komitmen pengikut. Agar kinerja organisasi efektif diperlukan dua gaya kepemimpinan tersebut karna kepemimpinan berkolerasi dengan langkah – langkah proses untuk mengoptimalkan potensi dan kohesi.</p>
<p>Abdul Raufu Ambali <i>Corresponding Author, Faculty of Administrative Science and Policy Studies University Technology MARA (UiTM), Shah Alam, Malaysia</i> E-mail: ambali63@gmail.com or raufambali@salam.uitm.edu.my</p> <p>Garoot E. Suleiman <i>Department of Political Science, International Islamic University, Malaysia</i></p> <p>Ahmad Naqiyudin Bakar <i>University Technology MARA (UiTM), Shah Alam, Malaysia</i></p> <p>Rozalli Hashim <i>University Technology MARA (UiTM), Shah</i></p>	2011	Servant Leadership's Values and Staff's Commitment: Policy Implementation Focus	<ol style="list-style-type: none"> 1. Attribute 2. Serving 3. Leadership 4. Public 5. Policy implementation 6. Issues commitment 7. Organization 	<p>Nilai kepemimpinan dan komitmen staf berpengaruh signifikan terhadap implementasi fokus perusahaan departemen pelayanan publik di Malaysia</p>

<p><i>Alam, Malaysia</i> Zahrah Tariq <i>University Technology MARA (UiTM), Shah Alam, Malaysia</i></p>				
<p>Dr.Ali Hussein Alkahtani <i>Department of Business Administration King Abdul Aziz University Jeddah, Saudi Arabia</i></p> <p>Dr.Ismael Abu-Jarad <i>Department of Technology Management Universiti Malaysia Pahang (UMP) Lebuhraya Tun Razak, 26300 Kuantan, Pahang Darul Makmur, Tel: +609-549 2471 / Fax: +609-549 3199 Corresponding Author: ismaelabujarad@gmail. com</i></p> <p>Prof.Dr.Mohamed Sulaiman <i>Department of Business Administration Kulliyyah of Economics and Management Sciences, International Islamic University Malaysia PO Box 10, 50728 Kuala Lumpur, Malaysia</i></p> <p>Davoud Nikbin <i>School of Management, Universiti Sains Malaysia, 11800, Penang, Malaysia</i></p>	2011	THE IMPACT OF PERSONALITY AND LEADERSHIP STYLES ON LEADING CHANGE CAPABILITY OF MALAYSIAN MANAGERS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Adopting New Producers 2. Leading Change Capability 3. Leadership Styles 4. Personality Traits 	Kepribadian para manajer atau pemimpin berpengaruh signifikan terhadap gaya kepemimpinan dan gaya kepemimpinan berhubungan dengan keterbukaan yang mencerminkan keterlibatan pemimpin dengan karyawan.
<p>Olli-Pekka Viinamäki <i>EJBO Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies</i></p>	2009	Intra-organizational challenges of values-based leadership		Nilai kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap tantangan intra-organisasi berupa: struktur organisasi dan kewenangan,

				partisipasi, komunikasi, citra dan persepsi, serta integritas.
<p>Steven H. Appelbaum <i>Faculty of Commerce and Administration, Concordia University, Montreal, Quebec, Canada</i></p> <p>Normand St-Pierre <i>Canadian Imperial Bank of Commerce, Montreal, Quebec, Canada</i></p> <p>William Glavas <i>Pratt and Whitney Canada, Montreal, Quebec, Canada</i></p>	1998	Strategic organizational change: the role of leadership, learning, motivation and productivity	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perubahan Organisasi 2. Kepemimpinan 3. Pembelajaran 4. Motivasi 5. Produktivitas 	Kepemimpinan, pembelajaran, motivasi dan produktivitas berpengaruh signifikan terhadap perubahan organisasi.
<p>Aurik Gustomo Anita Silvanita <i>Kelompok Keahlian Manajemen Manusia dan Kewirausahaan Sekolah Bisnis dan Manajemen Institut Teknologi Bandung</i></p>		Pengaruh Nilai-Nilai Personal, Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nilai-nilai personal 2. Gaya Kepemimpinan 3. Budaya Organisasi 4. Kepuasan Kerja 	