
PEMIMPIN DAN KEPEMIMPINAN EFEKTIF (Kajian Pustaka)

Asep Kurniawan¹

Fakultas Ekonomi Universitas Jenderal Achmad Yani, Cimahi
Jl. Terusan Jenderal Sudirman PO BOX 148 Cimahi Jawa Barat, telp
6610070

e-mail : asepkurniawan2010@gmail.com

ABSTRAK

Pemimpin tidak hanya dituntut untuk dapat mempengaruhi orang-orang, tetapi juga harus mampu untuk memimpin dalam menghadapi perubahan yang terjadi akibat perubahan baik internal maupun eksternal, serta mampu menjadi sumber inspirasi bagi bawahannya dan juga harus mampu memotivasi bawahan. Peran pemimpin sangat strategis karena menjadi perumus visi, misi dan tujuan organisasi juga memainkan peranan penting dalam menentukan strategi pencapaian dan mengarahkan anggota organisasi untuk pencapaian tujuan. Rumusan masalahnya adalah bagaimana penulis merumuskan pemimpin mampu memimpin secara efektif. Diskusi metode menggunakan kajian literature dari berbagai sumber dan melakukan penelitian, studi dan analisis yang mengakibatkan kesimpulan yang mampu menjawab rumusan masalah. Hasil penelitian menunjukkan pemimpin diskusi memiliki kinerja yang baik tergantung pada bagaimana pemimpin memperlakukan bawahan. Model pengukuran dapat menjadi pemimpin yang efektif menggunakan indicator gaya kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan yang efektif dapat dicapai ketika seorang pemimpin mampu menggabungkan ketepatan gaya kepemimpinan. Model kepemimpinan dan tipologi kepemimpinan dalam menghadapi lingkungan pengembangan dan kondisi yang mengarah. Cara dalam mengobati pemimpin bawahan sangat penting untuk pemimpin kinerja bagi keberhasilan seorang pemimpin diukur dengan kinerja sangat tergantung pada bagaimana pemimpin memperlakukan bawahan.

Kata kunci: *Pemimpin, kepemimpinan, efektif, organisasi*

ABSTRACT

Leaders are not only required to be able to affect people, but also must be able to lead in the face of changes that occur due to changes in both internal and external, and able to be a source of inspiration for his subordinates and also must be able to motivate subordinates. The role of the leader is very strategic because it becomes framers vision, mission and goals of the organization also plays an important role in determining the attainment strategy and directing members of the organization for the achievement of goals. The formulation of the problem was how the authors formulate a leader able to lead effectively. Discussion of the method using a literature review of various sources and do research, study and analysis that resulted in the conclusion that is able to answer the problem formulation. The results show discussion leader has good performance depends

on how the leader treats subordinates. Measurement model can be effective leaders use transformational leadership style indicator. Effective leadership can be achieved when a leader is able to combine the precision of leadership styles, leadership models and typologies of leadership in the face of the development environment and the conditions that lead. Way in treating subordinate leaders is critical to the performance leader for the success of a leader is measured by the performance is highly dependent on how the leader treats subordinates.

Keyword : leader, leadership, effective, organization

1. PENDAHULUAN

Dalam kajian manajemen kontemporer menyatakan bahwa kepemimpinan memiliki dimensi yang luas. Terlebih untuk menghadapi *Asean Economic Community* (AEC) yang sebentar lagi diberlakukan, seorang pemimpin dituntut dapat memimpin adanya banyak perubahan serta mampu berperan sebagai *change agent* yang dapat dijadikan sumber inspirasi serta senantiasa mampu memotivasi bawahannya artinya pemimpin dewasa ini dan di masa depan tidak hanya sekedar bekerja untuk mempengaruhi orang-orang.

Pendapat Mc Shane (2008), Dessler (2004) serta Certo, (2009) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang untuk mempengaruhi dan memotivasi anggotanya agar mau dan mampu memberikan kontribusi pada pencapaian tujuan organisasi. Suatu organisasi akan lebih baik berjalan dan terarah dalam berbagai aktivitasnya apabila mendapat dukungan penuh dari seorang pemimpin. Pemimpin akan berperan dalam merumuskan visi, misi juga apa yang menjadi sasaran organisasi dan tidak kalah pentingnya pemimpin berperan dalam menentukan berbagai macam strategi pencapaiannya serta mampu mengarahkan anggota-anggotanya dalam upaya pencapaian tujuan organisasi.

Hal ini bila kita lihat dalam praktiknya banyak pemimpin yang tidak mampu untuk berperan seperti yang sudah disebutkan di atas. Disamping itu kemampuan seorang pemimpin akan ditentukan oleh perilaku seluruh anggota organisasi dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Tetapi banyak kita temui

juga dalam realita ternyata banyak pemimpin tidak kenal dengan bawahannya dan banyak pula bawahannya menunjukkan ketidakloyalan kepada sang pemimpin.

Menurut Boyatzis dalam Mustopadidjaja (2002) menyatakan pada abad ke – 21 ini membutuhkan kepemimpinan yang mampu memadukan terkait kompetensi kepemimpinan serta manajemen (pengelolaan) secara kontinyu. Kemampuan dalam manajemen yang professional menjadi kunci dalam kepemimpinan yang efektif. Dari berbagai studi literatur yang penulis pelajari menunjukkan bahwa keberhasilan seorang pemimpin dalam menjalankan tugas-tugasnya tergantung pada (1) karakteristik pemimpin, (2) kondisi orang-orang yang dipimpinnya serta (3) perkembangan lingkungan. Selanjutnya menurut Kotelnikov dalam Pakaya (2012) terdapat tiga jawaban sederhana tentang kepemimpinan yaitu (1) jawaban yang mudah, kepemimpinan adalah membuat orang berpikir untuk melakukan sesuatu atau bahkan tidak ingin melakukan sesuatu, (2) kepemimpinan dalam organisasi, adalah tindakan melakukan komitmen dengan pekerja dengan memberikan kontribusi yang terbaik untuk tujuan organisasi dan (3) kompleks dan lebih akurat, kepemimpinan dengan konsekuensi dari fakta bahwa individu atau kelompok orang mulai berperilaku dengan cara tertentu sebagai akibat dari tindakan orang lain.

Kepemimpinan yang efektif adalah satu-satunya kepemimpinan yang akan bertahan. Hal ini disebabkan karena kepemimpinan memiliki dua sisi yaitu karakter dan kompetensi. Berdasarkan uraian di atas maka perumusan masalah adalah bagaimana seorang pemimpin mampu memimpin secara efektif.

2. METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan adalah kajian pustaka terkait dengan pemimpin dan kepemimpinan. Pengertian kepemimpinan dapat di tinjau dari sudut seni dan ilmu pengetahuan. Sebagai seni menunjukkan bahwa kepemimpinan merupakan ketrampilan intuitif. Oleh karena itu kepemimpinan tidak mudah untuk diajarkan dan ditularkan kepada orang lain. Sedangkan bila ditinjau sebagai ilmu pengetahuan menunjukkan bahwa kepemimpinan dapat ditumbuh kembangkan

serta dapat disebarluaskan. Artinya kepemimpinan dapat dipelajari, dipraktikkan serta dapat ditularkan kepada orang lain melalui media pelatihan. Disamping itu kepemimpinan juga dikaitkan dengan berbagai perubahan lingkungan bila ditelaah melalui sifat, perilaku dan situasi. Kepemimpinan yang menyesuaikan adanya perubahan lingkungan disebut kepemimpinan transfor-masional.

Kepemimpinan menurut Bohn dan Grafton (2002) menyatakan bahwa kepemimpinan memiliki makna dalam menciptakan visi secara jelas, mendorong bawahannya untuk mempunyai kepercayaan diri serta senantiasa melakukan koordinasi serta komunikasi. Walaupun menurut Burns dalam Morrill (2010) mengatakan bahwa kepemimpinan merupakan hal yang sulit untuk dipahami karena sangat banyak dalam pengkajiannya. Dipertegas oleh DeePree (1989) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah sebuah subjek yang tidak mudah untuk dijelaskan. Selanjutnya Robbins (2009), Chang serta Lee (2007), Greenberg dan Baron (2000) serta Daft dan Cercic (2008) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan proses memimpin serta mempengaruhi kelompok dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Sejalan dengan pernyataan McShane (2008) bahwa kepemimpinan erat kaitannya dengan proses mempengaruhi dan menyediakan ruang bagi orang lain dalam upaya mencapai tujuan kelompok atau organisasi.

Berdasarkan definisi di atas dapat ditelaah oleh penulis bahwa kepemimpinan merupakan suatu aktivitas yang terus menerus yang akhirnya akan memberikan berbagai dampak terhadap perilaku orang lain dalam pencapaian tujuan organisasi. Artinya kepemimpinan juga merupakan proses mempengaruhi secara sosial yang di sengaja untuk mengatur berbagai aktivitas serta hubungannya dalam kelompok – kelompok atau organisasi.

Menurut Lussier dan Achua (2001) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan proses saling mempengaruhi yang melibatkan pemimpin dan pengikutnya dalam pencapaian tujuan. Selanjutnya dikemukakan bahwa ada beberapa elemen kepemimpinan yaitu pemimpin-pengikut, pengaruh, orang, perubahan dan tujuan yang ingin dicapai. Berbicara terkait dengan pemimpin yang efektif adalah seorang pemimpin yang mampu mempengaruhi pengikutnya (pola pikirnya) untuk kepentingan organisasi. Sehingga dapat penulis telaah lebih lanjut

bahwa peran kepemimpinan dapat ditunjukkan dari para pengikut bila dibutuhkan, artinya pengikut dapat mempengaruhi pemimpinnya. Hal ini menunjukkan terjadi proses saling mempengaruhi secara timbal balik atau dua arah antara pemimpin dan pengikutnya. Proses saling mempengaruhi ini antara pemimpin dan pengikutnya dari berbagai literatur yang penulis pelajari disebut dengan kepemimpinan kontemporer. Selanjutnya di China menurut Lao-tzu dalam Bagus (2012) menyatakan seorang pemimpin yang baik adalah bila seorang pemimpin mampu meniadakan kedirian serta melepaskan egonya demi kepentingan pengikutnya.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Dari berbagai literatur dari berbagai pakar perilaku organisasi yang penulis pelajari menunjukkan bahwa ada beberapa sifat yang dimiliki individu yang bisa membuatnya menjadi seorang pemimpin. Salah satunya menurut McShane (2008) menyebutkan beberapa sifat khusus yang membuat seseorang menjadi pemimpin adalah *drive*, motivasi memimpin, integritas, kepercayaan diri, kecerdasan, pengetahuan bisnis dan kecerdasan emosional. Sifat –sifat khusus tersebut dikemukakan pula oleh Robbins (2009) yang berbeda hanya karena dimasukkannya unsur kejujuran dan ekstraversi. Selanjutnya Greenberg dan Baron (2003) juga mengemukakan hal yang hampir semuanya sama namun yang berbeda hanyalah dimasukkannya unsur kreativitas dan fleksibilitas. Untuk memahami makna dari sifat-sifat tersebut maka berikut penjelasan dari masing-masing sifat tersebut:

- (a) **Drive**, bahwa seorang pemimpin harus memiliki dorongan kuat dari dalam untuk selalu melakukan berkarya, berprestasi dan melakukan hal terbaik
- (b) **Motivasi memimpin**, seorang pemimpin harus selalu berusaha mendapatkan kekuatan agar mampu mempengaruhi dan meyakinkan orang lain.
- (c) **Integritas**, pemimpin harus memiliki prinsip perkataan sesuai perbuatan

- (d) **Kepercayaan diri**, seorang pemimpin harus yakin bahwa keterampilan dan kemampuan yang dimilikinya akan membuatnya mampu mengantarkan organisasi pada pencapaian tujuan
- (e) **Kecerdasan**, seorang pemimpin harus mampu mengumpulkan, menyatukan dan menafsirkan banyak informasi, juga dapat menciptakan misi, menyelesaikan berbagai masalah dan membuat berbagai keputusan dengan tepat.
- (f) **Pengetahuan bisnis**, pemimpin harus punya pemahaman yang baik tentang bisnis serta lingkungan bisnis dimana bisnisnya dijalankan, hal ini perlu agar pemimpin mampu menetapkan strategi terbaik bagi kesuksesan bisnisnya.
- (g) **Kecerdasan emosional**, seorang pemimpin harus selalu mampu mengendalikan diri, tenang dan memiliki sikap dewasa dalam menghadapi berbagai kondisi.
- (h) **Kejujuran**, seorang pemimpin harus berkata atau bertindak apa adanya, berani mengakui kesalahan serta *supportive* terhadap setiap keberhasilan. Kejujuran harus selalu diutamakan dalam pemimpin dengan bawahan.
- (i) **Ekstraversi**, seorang pemimpin harus energik, semangat, suka bergaul, tegas
- (j) **Kreativitas**, seorang pemimpin harus kreatif dalam artian selalu memiliki ide-ide yang bagus agar mampu diberbagai situasi yang sulit sekalipun.
- (k) **Fleksibilitas**, seorang pemimpin harus fleksibel luwes dan tidak kaku namun tetap memiliki ketegasan.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa untuk menjadi seorang pemimpin dibutuhkan banyak ketrampilan. Menurut Robbins (2001) menyatakan bahwa salah satu fondasi utama kepemimpinan adalah kepercayaan. Selanjutnya Boon dan Holmes yang dikutip Robbins (2001) menjelaskan bahwa kepercayaan merupakan suatu pengharapan positif bahwa orang lain tidak akan-melalui kata-kata, tindakan, atau keputusan-bertindak secara oportunistik. Menurut Rotter yang dikutip Robbins (2001) kepercayaan adalah suatu proses ketergantungan-historis yang didasarkan pada sampel-sampel pengalaman yang relevan namun terbatas.

Pengharapan ini membutuhkan waktu untuk membentuknya, dibangun sedikit demi sedikit dan terakumulasi. Sementara istilah secara oportunistik merujuk pada resiko dan kerentanan yang inheren dalam setiap hubungan kepercayaan. Menurut Boyatzis dalam Mustopadidjaja (2002) bahwa faktor yang sangat penting untuk diperhatikan dalam hal kepemimpinan adalah sosok manusia yang menjadi fokus perhatian. Hal tersebut utamanya mengandung makna, bahwa dalam memilih pimpinan haruslah terlebih dahulu diperhatikan sejauh mana karakteristik seseorang calon pemimpin memiliki aspek kemanusiaan yang patut untuk dijadikan sebagai pemimpin sehingga berhasil secara arif, efektif dan produktif dalam mengatasi permasalahan yang dihadapi lingkungannya ataupun dalam mencapai tujuan yang diharapkan. Dari definisi tersebut dapat ditelaah penulis bahwa ada dua kata kunci penting dari kepercayaan, yakni pengharapan positif dan secara oportunistik.

Penelitian tentang kepemimpinan telah begitu banyak namun khusus terkait kepemimpinan efektif begitu sulit untuk menilainya. Menurut Yulk (2010) bahwa meskipun banyak alternatif evaluasi tentang pemimpin yang efektif namun ukuran yang paling relevan sampai saat ini belum jelas. Sedangkan Kouzes dan Barry (2003) mengatakan pemimpin yang efektif seharusnya memiliki lima kemampuan yakni :

- (a) ***Model the way***, artinya jika ingin mendapatkan komitmen dan mencapai standar yang tinggi pemimpin harus menjadi model/contoh dalam berperilaku bagi yang lain.
- (b) ***Inspire a shared vision***, artinya pemimpin harus memiliki hasrat untuk membuat sesuatu terjadi, merubah cara berpikir, menciptakan sesuatu yang berbeda dari sebelumnya.
- (c) ***Challenge the process***, artinya pemimpin adalah pioner yaitu seseorang yang ingin keluar dari ketidaktahuan. Mereka mencari peluang untuk inovasi, berkembang dan bertumbuh.
- (d) ***Enable other to act***, artinya orang lain mau memberikan kontribusi bukan karena terpaksa tapi karena adanya kolaborasi yang berdasar atas saling percaya.

(e) ***Encourage the heart***, artinya pemimpin mampu membesarkan hati para pengikutnya untuk terus berjuang dan tidak mudah menyerah. Peran seorang pemimpin sangatlah penting tidak terkecuali dalam mensukseskan pengelolaan pengetahuan.

Sementara Yulk (2010) mengatakan bahwa keefektifan seorang pemimpin dapat dilihat dari empat hal yaitu:

- (a) **Kinerja Organisasi**, team yang memfasilitasi pencapaian tujuan tertentu.
- (b) **Perilaku dan persepsi dari pengikut**, dalam hal ini apakah harapan pemimpin terpenuhi atau tidak
- (c) **Kadang-kadang** dilihat dari kontribusi pimpinan terhadap proses dalam kelompok yang dirasakan pengikut ataupun observer dari luar
- (d) **Kesuksesan karir** seorang pemimpin

Dari dua pendapat di atas dapat dilihat jelas perbedaan dimana Kouzes dan Barry (2003) menekankan pada perilaku pemimpin dan cenderung pada proses sedangkan Yulk (2010) lebih menekankan pada hasil akhir. Selanjutnya Wahjosumidjo (1994) menyatakan bahwa pemimpin yang ideal adalah pemimpin yang mempunyai perhatian dan kepedulian yang tinggi terhadap bawahan dan hasil kerja sehingga yang lebih tepat untuk melakukan penilaian terhadap perilaku kepemimpinan seseorang adalah bawahannya.

Berdasarkan hal di atas dapat dikaji bahwa model pengukuran pemimpin yang efektif dapat di gunakan indikator apakah seorang pemimpin mempunyai gaya transformasional. Hal ini dilandasi oleh perhatian dan kepedulian yang tinggi dari seorang pemimpin terhadap bawahannya serta hasil kerjanya yang merupakan salah satu sifat pemimpin ideal. Artinya seorang pemimpin yang mempunyai gaya kepemimpinan transformatif akan menunjukkan pemimpin tersebut mempunyai perhatian dan kepedulian yang tinggi terhadap bawahan dan hasil kerjanya.

Selanjutnya menurut Brown dan Keeping (2005) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional ditandai kemampuan pemimpin untuk mengartikulasikan visi bersama tentang masa depan, secara intelektual menstimulasi karyawan, dan menaruh perhatian terhadap perbedaan individual karyawan. Dipertegas pendapat Keegan dan Hartogg (2004) bahwa kepemimpinan

transformatif terkait dengan identifikasi diri yang kuat, penciptaan visi bersama untuk masa depan, dan hubungan antara pemimpin dan pengikut berdasar pada suatu hal yang lebih daripada sekedar pemberian penghargaan agar patuh. Menurut Kinicki dan Kreitner (2008) model kepemimpinan transformatif banyak menghasilkan perubahan organisasi secara signifikan karena bentuk kepemimpinan ini menekankan pada tingkatan yang lebih tinggi pada motivasi intrinsik, kepercayaan, komitmen dan loyalitas dari bawahan. Selanjutnya Colquitt, LePine and Wesson (2009), kepemimpinan transformatif juga berarti menginspirasi bawahan untuk dapat saling berbagi visi yang memberikan makna untuk pekerjaannya dan juga memberikan model-model peraturan yang dapat membantu bawahan mengembangkan potensi dan menunjukkan suatu masalah dari perspektif-perspektif baru. Pemimpin transformatif dapat meningkatkan kesadaran karyawan akan pentingnya suatu hasil tertentu diikuti dengan tingginya tingkat kepercayaan diri terhadap hasil yang akan diraih. Mengerti apa yang harus ditransformasikan atau dirubah adalah cara karyawan untuk bisa mengerti pekerjaannya, menyebabkan mereka fokus akan kolektifitas pekerjaan yang efektif dibanding harus mendahulukan kepentingannya sendiri dan itu akan menunjukkan hasil yang melampaui harapan.

Dari uraian di atas dapat ditelaah bahwa elemen utama dalam kepemimpinan transformatif adalah apabila seorang pemimpin mempunyai kemampuan untuk mengartikulasikan visi bagi masa depan organisasi. Untuk itu diperlukan perubahan, penciptaan visi yang baru, melakukan mobilisasi terkait tingkat komitmen dalam menjalankan visi dan mampu mentransformasi pengikutnya. Bila merujuk pada efektivitas kepemimpinan maka ketepatan gaya kepemimpinan, model kepemimpinan serta tipologi seorang pemimpin dalam menghadapi perkembangan lingkungan dan kondisi orang yang dipimpinnya sangat dipengaruhi oleh seberapa tinggi tingkat kompetensi yang dimiliki pemimpin tersebut.

Selanjutnya menurut Joang, Deanne, Hartog (2007), bahwa model kepemimpinan yang didasarkan pada penerapan peraturan-peraturan yang bersifat rutin mungkin tidak sama dengan kepemimpinan orang-orang yang inovatif.

Perilaku inovatif yang dimiliki pemimpin perlu ditularkan kepada pengikut agar mereka memiliki budaya inovatif, akan tetapi hal tersebut kurang mendapat perhatian (Shalley dan Gilson, 2004), oleh karena itu harus ditelusuri bagaimana para pemimpin bisa mencetuskan aspek ini pada perilaku karyawan agar mereka inovatif.

4. KESIMPULAN

Kinerja merupakan ukuran dari keberhasilan seorang pemimpin. Baik tidaknya kinerja seorang pemimpin tergantung pada bagaimana seorang pemimpin mampu memperlakukan bawahannya dan hasil kerjanya. Kepemimpinan merupakan suatu aktivitas berkelanjutan (kontinyu) yang pada akhirnya akan menimbulkan berbagai dampak terhadap perilaku orang lain dalam pencapaian tujuan-tujuan dalam organisasi. Salah satu model pengukuran pemimpin yang efektif dapat di gunakan indikator apakah seorang pemimpin mempunyai gaya transformasional. Gaya tranformasional dari seorang pemimpin akan terlihat dari tingkat perhatian dan kepedulian yang tinggi dari seorang pemimpin terhadap bawahannya serta hasil kerjanya yang merupakan salah satu sifat pemimpin ideal.

Efektivitas kepemimpinan dapat dilihat dari ketepatan gaya kepemimpinan, model kepemimpinan serta tipologi seorang pemimpin dalam menghadapi perkembangan lingkungan dan kondisi orang yang dipimpinnya sangat dipengaruhi oleh seberapa tinggi tingkat kompetensi yang dimiliki pemimpin tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] McShane, SL Von Glinow, MA, 2008, *Organizational Behavior: Emerging Realistic for The Work Place Revolution*, Mc Graw Hill. Irwin
- [2] Dessler, G, 2004, *Human Resources Management* ,9th Edition. New Jersey: Prentice Hall International, Inc
- [3] Certo.C , Certo .T, 2009, *Modern Management: Concept and Skills*. Eleventh Edition. New Jersey: Perason. Prentice Hall.

-
- [4] Mustopadidjaja,A.R, 2002, *Beberapa Dimensi dan Dinamika Kepemimpinan Abad 21*, <http://aparaturnegara.bappenas.co.id>
- [5] Pakaya, A.R, 2012, *Kepemimpinan Transformasional, Perilaku Wirausaha Pengurus Dan Pengaruhnya Terhadap Partisipasi Anggota Serta Implikasinya Terhadap Kinerja Koperasi Di Provinsi Gorontalo*, Disertasi, Bandung: Program Pascasarjana Unpad
- [6] Bohn J.G and Grafon, D, 2002, *The Relationship of Perceived Leadership Behaviors to Organizational Efficacy*, *Journal of Leadership & Organization Studies*. Vol 9 page.65-80
- [7] Morril, L. R, 2010, *Strategic Leadership : Intergrating Strategy and Leadership in Colleges and Universities*, Rowman & Littlefield Publisher
- [8] DeePree, M,1989. *What is Leadership?*, “ *Leadership Is an Art*, New York: Doubleday
- [9] Robbins, S, 2009, *Perilaku Organisasi*, Jakarta :PT. Tema Baru
- [10] Chang, Su-Chao and Lee, Ming-Shing, 2007, *A Study on Relationship Among Leadership, Organizational Culture, The Operation of Learning Organizational And Employee’s Job Satisfaction. The Learning Organization*, Vol 14 No.2 page. 155-185
- [11] Greenberg, Jerald and Robert A. Baron, 2000, *Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work*. New Jersey: Prentice Hall International
- [12] Daft, R. L and Cercic, Dorothy, 2008, *Management: The New Workplace*, United Kingdom: South-Western
- [13] Lussier, R.N and C. F. Achua, 2001, *Leadership: Theory Application, Skill Development*, United States : South-Western College Publising
- [14] Bagus, T, Akses Maret 2012, *Akar-akarKepemimpinan dan Bagaimana Menumbuhkannya*. Artikel.
- [15] Greenberg, J and R. A. Baron, 2003, *Behavior in Organizations*. Eight Edition. New Jersey: Prentice Hall
- [16] Robbins, S, 2001, *Perilaku Organisasi*, Jakarta :PT. Tema Baru
- [17] Yulk, G. A , 2010, *Leadership in Organization*, Seven Edition. Upper Saddle River.NJ. Prentice-Hall.

- [18] Kouzes J.M and Barry Z.P, Jossey Bass, 2003, *Academic Administrator's Guide to Exemplary Leadership*. Jhon Wiley & Sons
- [19] Wahjosumidjo, 1994, *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- [20] Brown, A and Keeping, 2005, *Elaborating The Construct of Transformational Leadership: The Role of Affect, The Leadership Quarterly, Vol.16*
- [21] Keegan dan Hartogg, Den, 2004, *Transformational Leadership in a Project-Based Management: a Comparative Study of Leadership Style of Project Managers and Line Managers. International Journal of Project Management, Vol.22*
- [22] Kinicki, A and Kreitner, R, 2008, *Organizational Behavior: Key Concept, Skill and Best Practices*, New York:McGraw-Hill
- [23] Colquitt, J.A. LePine, Jefery A and Wesson, Michael J, 2009, *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in The Workplace*. New York: McGraw-Hill.
- [24] De Joang, Jeroen P.J Deanne N, Den Hartog, 2007, *How Leaders Influence Employees' Innovative Behavior. European Journal of Innovation Management, Emerald Group Publishing Limited 1460-1060 www.emeraldinsight.com/1460-1060.htm, Vol.10 No 1,page.41-46 q*
- [25] Shalley dan Gilson,2004, www.emeraldinsight.com/1460-1060.htm