



Hubungan Motivasi dan Kepemimpinan Terhadap Prestasi Kerja Karyawan

S a r t i n

Jurusan Teknik Industri FTI-UPN “Veteran” Jawa Timur

Abstrak

Motivasi dan kepemimpinan mempunyai pengaruh yang besar dalam prestasi kerja. Karena kedua factor tersebut saling melengkapi dalam peningkatan prestasi kerja. Motivasi merupakan masalah yang rumit dari sebuah organisasi, karena perbedaan kebutuhan dan keinginan setiap anggota organisasi. Seorang pemimpin dari sebuah organisasi penting sekali mengenal apa yang menjadi motivasi dari karyawan / pegawai dan bawahan, karena faktor tersebut akan menentukan jalannya organisasi untuk mencapai tujuan, Oleh karena itu, variabel-variabel itu mempengaruhi kinerja, seperti motivasi dan kepemimpinan, butuh dikenali oleh pemimpin dalam usaha untuk memotivasi, mengajak dan mengarahkan karyawan / pegawai untuk lebih berprestasi sesuai dengan rencana yang telah disampaikan / ditetapkan.

Kata Kunci : Motivasi, Kepemimpinan.

PENDAHULUAN

Dalam pembangunan suatu bangsa memerlukan aset pokok yang disebut sumber daya (resources), baik sumberdaya alam (natural resources), maupun sumber daya manusia (human resources), Kedua sumber daya tersebut sangat penting dalam menentukan keberhasilan suatu pembangunan. Tetapi apabila dipertanyakan mana yang terpenting di antara kedua sumber daya tersebut, maka sumber daya manusialah yang memegang peranan lebih penting. Hal ini dapat diamati dari kemajuan-kemajuan suatu negara sebagai indikator keberhasilan bangsa tersebut.. Dimana negara-negara yang berpotensi sumber dayanya. Sebaliknya negara-negara kaya sebagai minim (Jepang dan Korea misalnya), tetapi karena usaha peningkatan kualitas sumber daya manusianya begitu hebat maka kemajuan negara-negara tersebut dapat disaksikan dewasa ini. Sebaliknya negara-negara yang kaya akan sumber daya alamnya (negara-negara Timur Tengah misalnya) tetap kurang mementingkan pengembangan sumber daya manusianya, maka kemajuan dan pemerataan hasil-hasil pembangunannya kalah dibandingkan dengan negara-negara pada contoh pertama seperti dikemukakan oleh Notoadmodjo (1992).

Berkaitan dengan itu, peran institusi Pemerintah Pusat maupun Daerah sangat penting artinya dalam rangka secara sinergi menjalin kerjasama dengan kalangan dunia usaha demi mewujudkan pemerataan dan percepatan pembangunan. Pelayanan publik yang baik akan sangat mempengaruhi tingkat kepuasan dan kepercayaan masyarakat terhadap kinerja institusi Pemerintah. Sehingga untuk mencapainya diperlukan salah satu aspek keluaran adalah terpenuhinya kepuasan kerja dalam lingkungan dimana ia bekerja. Isu ini tidak hanya terjadi di negara-negara industri maju, seperti: Jepang, Jerman, Amerika maupun Inggris. Tetapi juga, di negara-negara yang memiliki standar hidup lebih rendah dari negara yang disebut terdahulu termasuk negara kita tercinta Republik Indonesia.

Beberapa variabel penting dan menarik telah digunakan untuk menjelaskan perbedaan tersebut. Walaupun sudah jelas tetapi pentingnya motivasi, tetapi sukar mendefinisikan dan menganalisisnya dalam organisasi. Hal ini seperti dikemukakan oleh Reksohadiprojo dan Handoko (1996), bahwa “motivasi merupakan masalah kompleks dalam organisasi, karena kebutuhan dan keinginan setiap anggota organisasi berbeda. Seorang pimpinan organisasi penting sekali mengetahui apa yang menjadi motivasi para karyawan / pegawai dan bawahannya, sebab faktor ini akan menentukan jalannya organisasi dalam mencapai tujuan”. Dengan demikian, agar perilaku manusia sesuai dengan tujuan organisasi, maka harus ada perpaduan antara motivasi akan pemenuhan kebutuhan mereka sendiri dan permintaan organisasi.



Berkaitan dengan kebutuhan tersebut, Abraham Maslow menjelaskan “suatu hierarki kebutuhan (hierarchy of needs) menunjukkan ada lima tingkatan keinginan dan kebutuhan manusia. Kebutuhan yang lebih tinggi akan mendorong seseorang untuk mendapatkan kepuasan atas kebutuhan tersebut, setelah kebutuhan yang lebih rendah (sebelumnya) telah dipuaskan.

Dengan demikian, seorang pemimpin dalam suatu organisasi mempunyai tugas untuk mengatur dan mengerakkan sejumlah besar orang-orang yang mempunyai berbagai sikap, tingkah laku dan latar belakang yang beragam, guna mencapai tujuan organisasi yang ditetapkan.

Untuk mendapatkan karyawan / pegawai yang dapat membantu tugas pemimpin secara optimal, maka diperlukan seorang pemimpin yang mampu mengarahkan dan merubah tingkah laku bawahan kepada tercapainya tujuan organisasi secara maksimal.

Ada beberapa hal penyebab kinerja yang rendah di antaranya : mungkin tidak didukung oleh kepemimpinan yang baik dan motivasi yang baik sehingga memperburuk kinerja karyawan / pegawai. Oleh karena itu, variabel-variabel yang mempengaruhi kinerja seperti motivasi dan kepemimpinan perlu dipahami seorang pemimpin dalam usahanya untuk menggerakkan, mengajak dan mengarahkan karyawan tersebut agar mau bekerja lebih berprestasi sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

MOTIVASI, FAKTOR DAN TEKNIKNYA

Karakteristik Motivasi

Motivasi yang paling berkaitan dengan pekerjaan dikenal dengan sebutan tiga motif sosial. Perilaku seseorang pada waktu tertentu merupakan fungsi dari sifat seseorang dalam interaksinya yang karakteristik suatu keadaan. Ada beberapa karakter pribadi yang dapat mempengaruhi yang seseorang kerjakan, yaitu keterampilan (skills), pengetahuan (knowledge), peran sosial (social-role), citra diri (self image), karakter (traits), dan motif (motives). Karakter yang beragam ini terdapat dalam tingkat kesadaran yang berbeda-beda. Keterampilan dan pengetahuan merupakan karakter yang paling didasari. Dalam gambaran pegawai pemerintahan pusat maupun daerah, motivasi kadang disamakan sebagai “penunjang hidup” dalam melaksanakan pekerjaan atau kegiatan. Persepsi ini yang harus dibenahi karena motivasi bukan hanya sebagai penggerak agar bergairah dalam melaksanakan pekerjaan.

Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi

Faktor-faktor yang memotivasi karyawan untuk bergairah kerja, secara umum dapat dikelompokkan menjadi faktor yang berasal dari luar individu (motivasi eksternal) seperti kebijakan perusahaan, hubungan kerja, pekerjaan itu sendiri dan lain-lain serta dalam individu/interna yang terdorong oleh kebutuhan atas keinginan seperti :

- § Fisik dan kemandirian, dalam teori kebutuhan Maslow, kebutuhan fisik dan kemandirian ada pada jenjang pertama dan kedua. Di mana bekerja secara benar individu berharap akan mampu memenuhi kebutuhan tersebut pada dasarnya berupa kebutuhan makan, minum, tempat berteduh dan kebutuhan akan keamanan. Artinya perlakuan dari perusahaan seperti gaji dan fasilitas lain dan jaminan keamanan diharapkan mampu memuaskan dan terpenuhinya kebutuhan tersebut.
- § Sosial, kebutuhan sosial pada dasarnya adalah kebutuhan pergaulan, kasih sayang yang diterima di lingkungannya, di mana bentuk pemuasannya lebih kepada rasa dan perasaan atau non fisik. Dalam lingkungan perusahaan di mana karyawan bekerja diharapkan oleh individu dapat memenuhi kebutuhan sosialnya perusahaan tersebut, adanya pengakuan dan prestasi yang dibuat.
- § Kebutuhan egoistic, adalah kebutuhan individu untuk mengekspresikan diri dalam pekerjaan tersebut dan berprestasi, yang mana karyawan mengharap dari perlakuan perusahaan berupa variasi pekerjaan, kewenangan dan tanggung jawab yang didapat.
- § Lingkungan Tempat Kerja, faktor motivasi eksternal merupakan faktor-faktor lingkungan dan kebijaksanaan perusahaan yang berhubungan dengan kebutuhan dan keinginan individu. Di



mana dalam penelitian ini diterjemahkan ke dalam kondisi lingkungan tempat kerja yang terdiri dari kepemimpinan, kelompok formal dan kelompok informal.

- § Kepemimpinan, seberapa jauh orang-orang memimpin dalam pengendalian factor-faktor motivasi tersebut. Seberapa jauh ia mampu secara efektif berperan, membimbing dan mengarahkan karyawan hingga menumbuhkan kepercayaan, partisipasi, loyalitas dan mendorong internal motivasi (Malayu,1994). Hal tersebut sangat dibutuhkan para karyawan, mengingat kegairahan kerja para karyawan dibutuhkan kepemimpinan sebagai motivator eksternal supaya tujuan mereka tetap sesuai dengan tujuan daripada perusahaan.

Teknik Motivasi.

Hasibuan (1996) mengemukakan bahwa “cara yang paling baik sering digunakan dalam pelaksanaan motivasi pada garis besarnya dapat dibagi 2 (dua), yaitu: (1) motivasi langsung dan (2) motivasi tidak langsung.

- § Motivasi langsung merupakan penggerak kemauan pegawai secara langsung diarahkan ke internal motivasi dengan jalan memberikan intensif.

§ Motivasi tidak langsung merupakan pelbagai kegiatan dalam manajemen yang mengarah pada pemuasan kebutuhan individu dalam organisasi. Kegiatan ini dapat berwujud usaha yang mengarah pada sinkronisasi aspirasi individual dengan tujuan organisasi, pembinaan kondisi organisasi ke arah kondisi menguntungkan untuk berprestasi.

- § Menurut Simamora (1997) setiap orang berbeda internal motives-nya, tetapi secara garis besarnya dapat dibedakan menjadi 2, yaitu :incentive material dan incentive non material.

- § Incentive material dapat diberikan dalam bentuk:

Uang yang dapat diberikan dalam bentuk: Bonus, Komisi, Profit sharing, Kompetensi yang ditanggihkan

Jaminan social yang diberikan secara kolektif dan memperolehnya secara sama rata dan otomatis dalam bentuk: Pemberian rumah dinas, Pengobatan secara cuma-cuma, Berlangganan surat kabar/majalah gratis, Cuti sakit dengan tetap mendapat gaji.

- § Incentive non material dapat diberikan dalam pelbagai macam: Pemberian gelar,Pemberian tanda jasa/medali,Pemberian pujian secara lisan/tertulis,Ucapan terima kasih secara formal maupun informal,Pemberian promosi,Pemberian hak sesuai dengan atribut jabatan,Pemberian perlengkapan khusus pada ruangan kerja.

Di lain pihak, Wahjosumidjo (1994) mengemukakan bahwa teknik motivasi ada 5 (lima) macam, yaitu:

- § Dengan kekerasan di mana pemimpin lebih menekankan wewenang yang dimilikinya,

§ Bersikap baik dimana pemimpin berusaha meningkatkan semangat bawahan yang memberikan kondisi kerja yang naik, berbagai tunjangan servis, gaji yang tertinggi dan sebagainya,

§ Melalui perundingan secara implicit. Praktiknya melalui persetujuan antara atasan dan bawahan terhadap hasil kerja dengan imbalan yang diberikan atasan.

§ Melalui kompetisi, kompetisi merupakan sumber motivasi yang cukup, setiap orang bertanggung jawab pada dirinya sendiri untuk melaksanakan pekerjaan sebaik mungkin, gaji, promosi yang diberikan kepada mereka yang bekerja sangat baik sehingga persaingan memenuhi pemuasan beberapa bentuk kebutuhan.

- § Internalisasi, hal yang perlu diperhatikan adalah:

- Kepuasan kerja yang internalisasi dapat ditingkatkan dengan perluasan kerja.
- Pentingnya kepuasan social dalam pekerjaan seperti pengembangan persahabatan
- Gaya kepemimpinan yang diperhatikan oleh atasan:

Sedangkan Heidjrachman dan Husnan (1993) mengemukakan bahwa ada tiga model motivasi dalam organisasi, yaitu: (1) Model tradisional, (2) Model hubungan manusiawi, dan (3) Model sumber daya manusia.

- § Model tradisional berdasarkan atas anggapan bahwa para pekerja sebenarnya adalah pemalas dan bias didorong hanya dengan imbalan keuangan. Dalam berbagai situasi, insentif tersebut



cukup efektif, karena semakin banyak mereka mengasihkan, semakin besar pula penghasilan yang mereka.

§ Model hubungan manusiawi, dalam hal ini organisasi mencoba untuk mengakui kebutuhan social para karyawan, dan mencoba untuk memotivisir mereka dengan meningkatkan kepuasan kerja. Para karyawan diberi kebebasan lebih banyak untuk mengambil keputusan dalam menjalankan pekerjaan mereka, para karyawan diharapkan untuk menerima wewenang manajer atau atasannya, karena atasan memperlakukan mereka dengan tenggang rasa, dan penuh perhatian atas segala kebutuhan mereka. Dengan demikian, dianjurkan para manajer bisa memotivasi para karyawan dengan mengakui kebutuhan social mereka dan dengan membuat mereka merasa penting dan berguna.

§ Model sumber daya manusia, menyatakan bahwa para karyawan sebenarnya mempunyai motivasi yang beraneka ragam, bukan hanya motivasi karena uang ataupun keinginan akan kepuasan, tetapi juga kebutuhan untuk berprestasi dan mempunyai arti dalam unit kerjanya.

Semua teknik dan model yang disampaikan diatas merupakan cara yang dapat digunakan dalam pemberian motivasi pada para pegawai. Namun, yang perlu diperhatikan adalah penyesuaian pemberian motivasi, karena di tempat atau instansi yang satu dengan yang lain berbeda dengan pemberian motivasinya. Lingkungan kerja di instansi daerah masih dikotakan sebagai tempat kerja yang santai. Dengan model lingkungan kerja seperti penurunan tingkat motivasi bekerja juga semakin turun. Maka dari itulah diperlukan sosok kepemimpinan yang baik.

KEPEMIMPINAN DAN PERILAKUNYA

Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan yang memiliki peranan penting bagi sebuah organisasi. Yukl (1998) mengatakan bahwa kepemimpinan (leadership) merupakan suatu proses dimana seseorang individu mempengaruhi anggota group yang lainnya untuk mencapai tujuan organisasi.

Perilaku Pemimpin

Menurut Bass (1990) memperoleh predikat kharismatik di mata bawahan adalah fokus (central) dalam suksesnya seorang pemimpin yang ditransformasional. Pemimpin yang kharismatik diwujudkan dalam perilaku:

§ Memiliki kekuatan dan pengaruh yang besar dalam proses pengambilan keputusan di organisasi.

§ Bawahan ingin diidentifikasi dengan pemimpin tersebut.

§ Bawahan memiliki derajat kepercayaan yang tinggi terhadap kemampuan pemimpin tersebut.

§ Pemimpin kharismatik memacu karyawannya dengan ide-ide yang mungkin dapat mereka capai dengan usaha ekstra.

§ Mempunyai visi dan misi.

§ Mengkomunikasikan ide-ide dan visi perusahaan secara jelas kepada bawahan.

Perilaku pemimpin adalah gaya (style) seorang pemimpin yang dapat mentransformasikan bawahannya melalui 4 (empat) cara yang disebut Empat I (Bass, 1990), yaitu:

§ Idealized influence, yaitu perilaku pemimpin yang memberi visi dan sense of mission, menanamkan rasa bangga, mendapatkan respek, dan kepercayaan.

§ Inspirational motivation, yaitu perilaku seorang pemimpin yang mengkomunikasikan ekspektasi tinggi, menggunakan berbagai simbol untuk memfokuskan upaya, mengekspresikan tujuan penting dengan cara-cara sederhana.

§ Intellectual stimulation, yaitu perilaku seorang pemimpin yang mempromosikan intelektual, rasionalitas, dan pemecahan masalah secara hati-hati

§ Individual consideration, yaitu perilaku seorang pemimpin yang memberi perhatian, memperlakukan karyawan secara individual, melatih, menasihati.

KINERJA DAN PENGUKURANNYA



Pengertian Kinerja

Apabila para karyawan / pegawai suatu organisasi merasa yakin bahwa organisasi tempat mereka bekerja dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan dan tujuan hidupnya, maka ini merupakan suatu dorongan bagi mereka untuk memberikan yang terbaik dari dirinya kepada organisasi tempat mereka bekerja dengan jalan melaksanakan pekerjaan sebaik-baiknya, yang pada akhirnya membuahkan kinerja yang baik pula. Berdasarkan teori motivasi dan macam-macam kebutuhan di atas, dapatlah disimpulkan bahwa kebutuhan-kebutuhan yang menuntut pemenuhan/pemuasan akan merupakan dorongan bagi seorang untuk bekerja lebih giat agar tujuan pribadinya dapat tercapai, dan pada akhirnya dengan bekerja lebih giat akan dapat mewujudkan kinerja yang baik.

Yulk, (1998) mengemukakan pengertian dari kinerja sebagai berikut:

- Prestasi yang dapat dicapai organisasi dalam periode tertentu;
- Gambaran mengenai sejauh mana keberhasilan / kegagalan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi instansi; dan
- Tingkat efisiensi dan efektivitas serta inovasi dalam pencapaian tujuan oleh pihak manajemen dan divisi-divisi yang ada dalam organisasi.

Kinerja adalah kemampuan seseorang dalam usaha mencapai hasil yang baik atau menonjol ke arah tercapainya tujuan organisasi. Sedangkan Hasibuan (1996) mengemukakan bahwa kinerja adalah suatu hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan ketangguhan.

Yulk (1998), membagi kinerja dalam dua bentuk, yaitu:

- Kinerja Ekonomis, yaitu kinerja yang ditekankan pada seberapa jauh organisasi sebagai lembaga ekonomis mampu menghasilkan laba yang ditetapkan agar dapat dicapai visi dan misi organisasi,
- Kinerja manajemen, yaitu kinerja yang memperlihatkan kemampuan manajemen dalam menyetenggarakan proses perencanaan, pengendalian dan pengorganisasian terhadap kegiatan keseharian organisasi dalam suatu kerangka besar pencapaian visi organisasi. Dengan kinerja manajemen diharapkan organisasi dapat (1) mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien, (2) membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan operasionalisasi kegiatan organisasi, (3) mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan organisasi.

Dari pengertian-pengertian tentang kinerja di atas, maka pada prinsipnya terdapat tiga unsur, yaitu : hasil-hasil yang lebih baik, kesatuan waktu dan ukuran tertentu. Dengan demikian, konsep kinerja lebih merupakan kesanggupan dari karyawan untuk melaksanakan tugas pekerjaannya sesuai dengan waktu yang telah ditentukan, bermutu dan tepat sasaran.

Pengukuran Kinerja

Dalam pengukuran / penilaian kinerja karyawan seharusnya dilakukan dengan melihat dari berbagai segi, sehingga system penilaian tersebut akan menjadikan suatu alat guna lebih meningkatkan kinerja yang dihasilkan dari para karyawan. Pokok-pokok atau hal-hal yang perlu diperhatikan dalam suatu system penilaian kinerja menurut Wexley (1992) adalah sebagai berikut:

- Pegawai akan bekerja keras apabila merasa bahwa mereka diperlukan di dalam organisasi,
- Pegawai akan bekerja lebih baik apabila mereka merasa jelas mengerti apa yang diharapkan dari mereka dan apabila sesekali mereka berwenang mengubah harapan-harapan itu.
- Pegawai akan bekerja lebih baik apabila mereka mulai mengalami keberhasilan di dalam tugas-tugas yang mereka laksanakan.
- Pegawai akan bekerja lebih baik apabila mereka merasa bahwa organisasi menyediakan peluang bagi prestasi mereka untuk dihargai dan diberi ganjaran.
- Pegawai akan bekerja lebih baik apabila mereka mengetahui bahwa organisasi memberi mereka peluang untuk berkembang dan sejauh mungkin mempergunakan kemampuan mereka



- Pegawai akan mempunyai taraf keterikatan yang tinggi apabila mereka melihat bahwa organisasi mereka bersedia menginvestasikan waktu dan sumber daya lain untuk pengembangan orang-orangnya.

- Karyawan akan bekerja lebih baik apabila mereka dipercaya dan diperlakukan dengan hormat.

Pengukuran kinerja menurut Dharma (1995) hendaknya mempertimbangkan kuantitas, yaitu jumlah yang harus dihasilkan, waktu yaitu sesuai dengan waktu yang telah direncanakan.

Sedangkan, Kuswadi (2004) menjelaskan bahwa pengukuran kinerja meliputi: kuantitas kerja, kualitas kerja, pengetahuan tentang pekerjaan, pendapat atau pernyataan yang disampaikan, keputusan yang diambil, perencanaan kerja, daerah organisasi kerja.

KESIMPULAN

Motivasi bermakna menggairahkan para pekerja sedemikian rupa sehingga mereka dengan penuh semangat mengerjakan tugas demi meningkatkan mutu dan produktivitas perusahaan atau lembaga. Manusia biasanya akan melakukan sesuatu jika mempunyai kemauan untuk itu. Kemauan ini bergantung pada sesuatu yang mencetuskannya. Cetusan kemauan ini bisa kuat dan bisa lemah. Cetusan inilah yang disebut motif. Motif lazim terarah kepada suatu sasaran atau tujuan. Motivasi seseorang untuk melakukan tergantung pada besarnya motif untuk mencapai sasaran yang diinginkannya itu. Motivasi dapat menjadi salah satu pendorong untuk mematuhi perintah. Factor-faktor yang lebih penting mendorong kepuasan kerja adalah kerja yang secara mental menantang, ganjaran yang pantas, kondisi kerja yang mendukung, dan rekan sekerja yang mendukung. Pegawai menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil, tidak kembar arti, dan segaris dengan pengharapan mereka. Oleh karena itu, individu-individu yang mempersepsikan bahwa keputusan memotivasi dibuat dengan cara yang adil kemungkinan besar akan memperoleh kepuasan kerja dalam pekerjaannya.

Kepemimpinan (leadership) merupakan suatu proses dimana seseorang individu mempengaruhi anggota grup lainnya untuk mencapai tujuan organisasi. Perilaku pemimpin yang memberi visi dan sense of mission, menanamkan rasa bangga, mendapatkan respek, dan kepercayaan, yang mengkonsumsikan ekspektasi tinggi, menggunakan berbagai simbol untuk memfokuskan upaya, mengekspresikan tujuan penting dengan cara-cara sederhana, yang mempromosikan intelegensi, rasionalitas, dan pemecahan masalah secara hati-hati dan perilaku sorang pemimpn yang memberi perhatian personal, memperlakukan karyawan secara individual, melatih, menasehati adalah criteria pemimpin yang mampu meningkatkan prestasi kerja. Terutama bagi pegawai pusat atau daerah. Gambaran ini menjadi fenomena apabila mampu dilakukan oleh para pemimpin daerah.

Maka motivasi dan kepemimpinan sangat berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan / pegawai daera. Hal ini dikarenakan kedua faktor tersebut saling melengkapi dalam peningkatan prestasi kerja.

Motivasi merupakan masalah kompleks dalam organisasi, karena kebutuhan dan keinginan setiap anggota organisasi berbeda. Seorang pemimpin organisasi sangat penting sekali mengetahui apa yang menjadi motivasi para pegawai dan bawahannya, sebab faktor ini akan menentukan jalannya perusahaan dalam mencapai tujuan. Oleh karena itu, variabel-variabel yang mempengaruhi kinerja seperti motivasi dan kepemimpinan perlu dipahami seorang pemimpin dalam usahanya untuk menggerakkan, mengajak, dan mengarahkan karyawan tersebut agar mau lebih berprestasi sesuai dengan rencana yang telah disampaikan.



DAFTAR PUSTAKA

- Bass, B.B., and Avolio, B.J 1990. The Implications of Transactional and Transformational Leader for Individuao, Team and Organizational Development, Research in Organizational and Development
- Bass, B.M., et al. 2003. Predicting Unit Performance by Assessng Transformational dan Transactional Leadership. *Journal of Appled Psychology*.
- Dharma, A. 1995. *Gaya Kepemimpinan yang Efektif bagi Manajer*. Bandung:Sinar Baru
- Handoko, M.S.P. 1996. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Heidjrachman, dan Husnan, S. 1990 *Manajemen Personalialia*. BPFE:Yogyakarta.
- Kuswadi. 2004. *Cara Mengukur Kepuasan Karyawan*. Jakarta:Elex Media Komputindo.
- Simamora, H. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta:YKPN
- Wahjosumidjo. 1994. *Kepemimpinan dan Motivasi*. Jakarta:Ghalia Indonesia.
- Wexley, K.N., and Yulk, G.A. 1992. *Perilaku Organisasi dan Psikologi Perusahaan*. Jakarta:Renka Cipta
- Yulk, G. 1998. *Kepemimpinan dalam Organisasi*, terjemahan, Edisi ketiga, Jakarta:Prehalind.