

PENGEMBANGAN MODEL PENDIDIKAN DAN PELATIHAN GAYA KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL BAGI PENGUSAHA TOKO KELONTONG

Fitri Rezeki¹

¹STIE AKA Semarang, pipit.fitrir@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan model pendidikan dan pelatihan (diklat) gaya kepemimpinan transaksional bagi pengusaha toko kelontong. Penelitian ini adalah penelitian pengembangan (research and development) yang mengadopsi langkah pengembangan dari Borg and Gall. Langkah-langkah pengembangan yang dilaksanakan meliputi penelitian (perumusan model faktual), pengembangan (perumusan model hipotesis), validasi ahli, dan uji coba empiris (untuk menghasilkan model final). Data berbentuk kualitatif dikumpulkan dengan cara wawancara, pengamatan dan FGD. Data dianalisis secara kualitatif dengan teknik analisis data model Miles and Hubberman. Hasil penelitian berupa model pendidikan dan pelatihan (diklat) yang secara efektif dapat membekali pengusaha toko kelontong untuk mengimplementasikan gaya kepemimpinan transaksional di usaha yang dimilikinya. Disarankan kepada trainer atau konsultan toko kelontong untuk menggunakan model diklat ini ketika hendak melatih pengusaha toko kelontong dalam hal implementasi gaya kepemimpinan transaksional.

Kata Kunci: Model pendidikan dan Pelatihan, Gaya Kepemimpinan Transaksional

I. PENDAHULUAN

Jawa Tengah merupakan provinsi terbesar ketiga di Indonesia dalam hal jumlah penduduk (setelah Jawa Barat dan Jawa Timur). Dengan jumlah penduduk yang besar, mayoritas penduduk merupakan angkatan kerja. Sedangkan dari banyaknya angkatan kerja, hampir semuanya berstatus bekerja.

data 5 tahun terakhir, lebih dari 20% angkatan kerja bekerja pada sektor perdagangan.

Tabel 1.
Jumlah Penduduk, Jumlah Angkatan Kerja, Jumlah Angkatan Kerja yang Berstatus Bekerja di Jawa Tengah Tahun 2009-2013 dan Proporsinya

Thn	Jml Penduduk	Angk Kerja	Proporsi Thd Jml Penduduk	Bekerja	Proporsi Thd Angk Kerja
2013	33.264.339	16.986.776	51,06%	15.964.048	93,97%
2012	33.270.207	17.095.031	51,38%	16.132.890	94,37%
2011	32.643.612	16.918.797	51,82%	15.916.135	94,07%
2010	32.382.657	16.856.330	52,05%	15.809.447	93,78%
2009	32.864.563	17.087.649	51,99%	15.835.382	92,67%

Sumber: Jawa Tengah Dalam Angka, 2014

Penduduk yang bekerja menempati berbagai sektor pekerjaan. Salah satu sektor pekerjaan yang strategis dalam kaitannya dengan ketenaga kerjaan di Provinsi Jawa Tengah adalah perdagangan. Menurut

Tabel 2.
Proporsi Angkatan Kerja yang Bekerja Pada Sektor Perdagangan di Jawa Tengah Tahun 2009 Hingga 2013

Tahun	Angkatan Kerja Berstatus Bekerja	Bekerja Pada Sektor Perdagangan	Persentase
2013	15.964.048	3.585.596	22,46%
2012	16.132.890	3.447.147	21,36%
2011	15.916.135	3.402.091	21,37%
2010	15.809.447	3.388.450	21,43%
2009	15.835.382	3.462.071	21,86%

Sumber: Jawa Tengah Dalam Angka, 2014

Peran karyawan dalam usaha perdagangan sangatlah strategis. Karyawan perusahaan dagang, khususnya bagian penjualan bertugas melayani pembeli yang datang. Terkhusus dalam perusahaan dagang berskala kecil, selain memberikan pelayanan yang baik pada pelanggan, karyawan juga bertugas mencari barang yang diinginkan pelanggan di gudang atau tempat penyimpanan, melakukan pencatatan,

mengidentifikasi stok barang dagangan, serta berkomunikasi dengan pemilik perusahaan dalam hal laporan penjualan dan stok barang kepada pemilik. Dengan demikian, selain kualitas layanan, terdapat tugas-tugas lain dalam diri karyawan yang berpengaruh pada tingkat penjualan perusahaan. Meskipun layanan terhadap pelanggan baik, namun ketika karyawan tidak dapat menemukan barang dagangan yang disimpan, maka tingkat penjualan juga tidak setinggi harapan.

Terkait dengan kualitas karyawan dalam melaksanakan tugas-tugasnya, salah satu konsep yang dapat menjadi ukuran adalah work engagement. Engagement sering dikonotasikan sebagai keterlibatan (*involvement*), komitmen (*commitment*), semangat (*passion*), antusiasme (*enthusiasm*), keintiman/kemesraan/keasyikan (*absorption*), fokus pada usaha (*focused effort*), dan energi (*energy*) (Bakker dan Leiter, 2010:1-2). Berdasarkan daftar konotasi tersebut, nampak bahwa engagement merupakan satu konsep yang luas, dan memuat konotasi-konotasi tersebut.

Secara psikologis, work engagement merupakan konsep yang lebih halus jika dibandingkan dengan kinerja. Jika kinerja hanya berorientasi pada output yang dihasilkan, tanpa memertimbangkan psikologis karyawan, maka engagement tidak hanya mengkaji output saja, namun juga proses mengenai bagaimana karyawan menghasilkan output tersebut. Dengan kata lain, kinerja hanya menjadi tujuan perusahaan saja, dengan mengesampingkan tujuan karyawan. Sedangkan engagement memuat tujuan perusahaan dan tujuan karyawan itu sendiri (yaitu bekerja sesuai yang diinginkan).

Berdasarkan penelitian pendahuluan yang telah dilakukan, ditemukan bahwa work engagement karyawan usaha dagang, khususnya toko kelontong dapat ditingkatkan melalui implementasi gaya kepemimpinan transaksional. Dengan demikian, muncul kebutuhan bagi pemilik atau pimpinan toko kelontong dalam mengimplementasikan gaya kepemimpinan transaksional. Kenyataan yang ditemui di lapangan, terdapat kebingungan dalam diri pemilik usaha dagang dan pemimpin toko dalam hal strategi implementasi gaya kepemimpinan transaksional. Pemilik dan pimpinan merasa perlu untuk dilatih atau didampingi dalam hal ini. Bertolak dari kondisi tersebut, maka sangatlah strategis apabila diadakan penelitian mengenai “Pengembangan Model Pendidikan dan Pelatihan Gaya Kepemimpinan Transaksional Bagi Pengusaha Toko Kelontong”.

II. METODE PENELITIAN

Penelitian ini adalah penelitian pengembangan yang mengadopsi model pengembangan dari Borg and Gall. Menurut Borg and Gall, the major steps in the cycle used to develop mini courses are as follows: (1) Research and information collecting; (2) Planning, include defining skills, stating objectives determining course sequence, small scale feasibility testing; (3)

Develop preliminary form of the product; (4) Preliminary field test; (5) Main product revision, revision of product as suggested by the preliminary field test result; (6) Main field testing; (7) Operational product revision, revision of product as suggested by main field-test results; (8) Operational field testing; (9) Final product revision of product as suggested by operational field-test result; and (10) Dissemination and implementation, report on product at professional meetings and in journals (Borg, Gall & Gall, 2007:43-44).

Dari kesepuluh tahapan pengembangan tersebut, penelitian ini dibatasi hanya sampai pada 3 tahapan pertama. Tahapan yang dilalui adalah penelitian dan pengumpulan informasi, perencanaan, dan pengembangan desain awal produk. Dengan demikian, produk yang dihasilkan dalam penelitian ini bersifat hipotesis.

Produk yang dikembangkan adalah model pendidikan dan pelatihan gaya kepemimpinan transaksional bagi pengusaha toko kelontong. Model ini berisikan strategi yang paling efektif (secara teori), yang dapat digunakan oleh trainer atau konsultan untuk memberikan pemahaman dan praktek gaya kepemimpinan transaksional bagi pemilik atau pemimpin usaha dagang berbentuk toko kelontong.

III. PEMBAHASAN

Guna mengembangkan model training gaya kepemimpinan transaksional secara hipotesis, diperlukan landasan teori yang relevan. Teori yang dimaksud meliputi teori tentang gaya kepemimpinan, khususnya gaya kepemimpinan transaksional, dan strategi implementasinya.

Gaya kepemimpinan memiliki berbagai definisi sebagai mana dikemukakan oleh para ahli.

1. Menurut Achua dan Lussier (2013:64), *Leadership style is the combination of traits, skills, and behaviors leaders use as they interact with followers.*
2. Menurut Nurkolis (2003:167), Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang dipergunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain.
3. Menurut Havranek (1999:131), gaya kepemimpinan berkaitan dengan kemampuan pemimpin dalam membujuk bawahan untuk mencapai tujuan program.
4. Menurut Stoner, Freeman, dan Gilbert (2004:165), gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang lebih disukai oleh seorang pimpinan dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi para pekerja
5. Soekarso, Putong, dan Hidayat (2015:36) memberikan 2 definisi gaya kepemimpinan. Pengertian pertama, gaya kepemimpinan adalah perilaku atau tindakan pemimpin dalam mempengaruhi para anggota atau pengikut. Sedangkan pengertian kedua, gaya kepemimpinan juga didefinisikan sebagai perilaku atau tindakan

pemimpin dalam melaksanakan tugas-tugas pekerjaan manajerial.

6. Menurut Thoha (2004:79), gaya kepemimpinan adalah suatu pola perilaku yang konsisten yang ditunjukkan oleh pemimpin dan diketahui pihak lain ketika pemimpin berusaha mempengaruhi kegiatan-kegiatan orang lain.
7. Menurut Purwanto (2006:24) gaya kepemimpinan pada dasarnya merupakan suatu cara bagaimana seorang pemimpin mempengaruhi, mengarahkan, memotivasi, dan mengendalikan bawahannya dengan cara-cara tertentu, sehingga bawahan dapat menyelesaikan tugas pekerjaannya secara efektif dan efisien.
8. Menurut Tjiptono (2001:161), gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan pengikutnya.

Berbagai definisi gaya kepemimpinan yang telah dikemukakan memberikan penekanan masing-masing. Penekanan pertama menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan sifat (Achua, Lussier, 2013), keterampilan (Achua, Lussier, 2013), norma (Nurkolis, 2003), pola (Stoner, et. al, 2004; Thoha, 2004), perilaku (Achua, Lussier, 2013; Nurkolis, 2003; Stoner, et. al, 2004; Soekarso, et. al, 2015 1; Soekarso, et. al, 2015 2; Thoha, 2004), kemampuan (Havranek, 1999), tindakan (Soekarso, et. al, 2015 1; Soekarso, et. al, 2015 2), cara (Purwanto, 2006; Tjiptono, 2001). Dalam hal ini, keterampilan, perilaku, kemampuan, tindakan, dan cara dapat dikategorikan sebagai strategi. Sedangkan sifat menjadi bagian dari pola. Oleh karena itu, kata kunci yang digunakan cukup 2 saja, yaitu pola strategi.

Gaya kepemimpinan dapat dipandang dari sifatnya, karakteristiknya, dan subjeknya. Dari segi sifatnya, gaya kepemimpinan dapat bersifat tampak (Thoha, 2004). Sedangkan dari segi karakteristiknya, gaya kepemimpinan memiliki karakter disukai (Stoner, et. al, 2004), konsisten (Thoha, 2004). Selanjutnya, berdasarkan subjek, gaya kepemimpinan digunakan oleh seseorang (Nurkolis, 2003) atau pemimpin (Havranek, 1999; Stoner, et. al, 2004; Soekarso, et. al, 2015 1; Soekarso, et. al, 2015 2; Thoha, 2004; Purwanto, 2006; Tjiptono, 2001).

Gaya kepemimpinan memuat kegiatan-kegiatan (predikat) yang dikenakan pada objek-objek yang dikenai kegiatan, serta tujuan yang hendak dicapai dari kegiatan tersebut. Kegiatan-kegiatan yang dilakukan dalam kepemimpinan antara lain berinteraksi (Achua dan Lussier, 2013; Tjiptono, 2001), mempengaruhi (Nurkolis, 2003; Stoner, et. al, 2004; Soekarso, et. al, 2015 1; Purwanto, 2006), membujuk (Havranek, 1999), mengarahkan (Stoner, et. al, 2004; Purwanto, 2006), menjalankan (Soekarso, et. al, 2015 2), memotivasi (Purwanto, 2006), dan mengendalikan (Purwanto, 2006). Sedangkan objek yang dikenai kegiatan kepemimpinan adalah orang lain (Nurkolis, 2003; Thoha, 2004), bawahan (Havranek, 1999; Purwanto, 2006), pengikut (Achua dan Lussier, 2013; Soekarso, et. al, 2015 1; Tjiptono,

2001), para pekerja (Stoner, et. al, 2004), para anggota (Soekarso, et. al, 2015 1), dan tugas pekerjaan manajerial (Soekarso, et. al, 2015 2). Fungsi dari kepemimpinan adalah untuk mencapai tujuan (Havranek, 1999) dalam menyelesaikan tugas pekerjaannya (Purwanto, 2006) secara efektif dan efisien (Purwanto, 2006).

Berdasarkan kajian terhadap konstruk-konstruk gaya kepemimpinan, dapat disusun definisi konseptualnya. Dalam penelitian ini, gaya kepemimpinan adalah pola strategi menyeluruh yang digunakan oleh seorang pemimpin untuk berinteraksi dengan bawahan atau pengikut guna mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Berdasarkan definisi tersebut, tampak bahwa pemimpin dapat dibedakan berdasarkan gaya kepemimpinan yang diimplementasikan.

Terdapat berbagai gaya kepemimpinan yang dapat diimplementasikan oleh seorang pemimpin. Yukl membedakan gaya kepemimpinan menjadi dua, yaitu transformasional dan transaksional. *The theories of transformational leadership were strongly influenced by James McGregor Burn (1978), who wrote a best selling book on political leadership. Burns contrasted transforming leadership with transactional leadership* (Yukl, 2010:263). Jadi menurut Burn bahwa kepemimpinan transformasional lawan dari kepemimpinan transaksional.

Menurut Bass (2009:590), *transformational leaders possessed those leader characteristics described earlier and used subordinates perceptions or reaction to determine whether a leader was transformational*. Berdasarkan pendapat tersebut, tampak bahwa pemimpin yang transformasional memiliki kedekatan yang baik pada bawahan, misalnya dalam hal menjangkau persepsi dan melihat bagaimana reaksi bawahan untuk mengambil keputusan-keputusan organisasi. Selain itu, kedekatan pemimpin dengan bawahan juga tampak dari kutipan berikut: *thus transformational leader possess good vision, rhetorical, and impression management skills and use them to develop strong emotional bonds with followers* yang intinya adalah pemimpin memiliki kemampuan dan menggunakan kemampuan yang dimiliki untuk membangun hubungan emosional yang baik dengan bawahan.

Gaya kepemimpinan transformasional yang telah dijelaskan bertolak belakang dengan gaya kepemimpinan transaksional. Dari sumber yang sama, ditemukan penjelasan mengenai beda gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional dalam kutipan berikut: *transactional leaders do not possess these leader characteristic, nor are they able to develop strong emotional bonds with followers or inspire followers to do more than followers thought they could*. Secara sederhana, kutipan tersebut menyiratkan bahwa pemimpin transaksional tidak memiliki empati kepada bawahan, dan cenderung berharap bawahan dapat bekerja lebih dari kemampuan mereka.

Salah satu strategi untuk memotivasi bawahan dalam gaya kepemimpinan transaksional ini adalah *by setting goals and promising reward for desired performance*. Dengan demikian, kompensasi menjadi hal strategis dalam gaya kepemimpinan ini. Kompensasi yang disebutkan memang hanya berupa reward (kompensasi positif). Namun, kenyataannya tidak tertutup kemungkinan untuk memberi kompensasi negatif (berupa punishment).

Keunggulan gaya kepemimpinan transaksional menurut Bass (2009:590) adalah: *Transactional leadership could have positive effects on follower satisfaction and performance levels, but they also stated that these behaviors were often underutilized because of time constrain, a lack of leader skill and disbelief among leaders that rewards could boost performance*. Penjelasan tersebut menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transaksional berbeda dengan gaya kepemimpinan transformasional yang membutuhkan waktu lama dan ketelatenan yang tinggi dari pimpinan untuk meningkatkan kinerja bawahan. Oleh karena itu, tampak bahwa gaya kepemimpinan transaksional unggul dalam hal kecepatan dalam hal peningkatan kinerja.

Kelemahan gaya kepemimpinan transaksional menurut Bass adalah *transactional leadership only perpetuates the status quo, a leaders use of rewards does not result in the long term changes associated with transformational leadership*. Kunci dari kelemahan gaya kepemimpinan transaksional adalah dampak perubahan yang dihasilkan tidak dapat bertahan lama (walaupun perubahan dapat dibuat secara cepat).

Sebagai lawan dari gaya kepemimpinan transformasional, maka kelebihan gaya kepemimpinan transaksional merupakan kelemahan gaya kepemimpinan transformasional. Selanjutnya, kelemahan gaya kepemimpinan transaksional merupakan kelebihan gaya kepemimpinan transformasional. Dengan demikian, pimpinan perlu memilih gaya yang akan digunakan dengan mempertimbangkan kondisi seperti waktu, kebutuhan, dan karakter bawahan. Gaya kepemimpinan transaksional cocok untuk meningkatkan kinerja karyawan secara cepat, namun tidak akan bertahan lama.

Berdasarkan berbagai kajian yang telah dikemukakan, dikembangkanlah standar isi pendidikan dan pelatihan. Standar isi perlu memuat materi-materi mengenai gaya kepemimpinan secara umum, dan akhirnya mengarah pada gaya kepemimpinan transaksional. Materi gaya kepemimpinan dikembangkan berdasarkan definisi konseptual gaya kepemimpinan sebagai mana telah tersaji sebelumnya. Sedangkan materi mengenai gaya kepemimpinan transaksional dikembangkan berdasarkan indikator-indikator atau ciri-ciri dari gaya kepemimpinan transaksional.

Sedangkan dari sisi proses, diklat perlu memuat pembekalan secara teoritis dan aplikatif. Untuk itulah,

diklat memuat dua kegiatan utama, yaitu pelatihan dan pendampingan. Pelatihan bertujuan untuk memberikan pemahaman, konstruksi kognitif, dan kesadaran bagi trainee mengenai perlunya gaya kepemimpinan transaksional. Sedangkan pendampingan bertujuan untuk mengimplementasikan materi yang telah diperoleh dari pelatihan pada dunia nyata.

Tujuan dilaksanakannya diklat adalah memberikan pemahaman dan kemampuan implementasi gaya kepemimpinan transaksional bagi pengusaha toko kelontong. Pelatihan yang diselenggarakan memuat berbagai hal. Tahap pelatihan dilaksanakan secara klasikal (dalam kelas) yang diikuti oleh pengusaha toko kelontong. Pembicara terdiri dari beberapa ahli dalam hal gaya kepemimpinan dan praktisi. Pelatihan terdiri dari 3 sesi, yang membahas 3 materi utama.

Pelatihan diawali dengan materi mengenai gaya kepemimpinan sebagai sesi pertama. Sebagai mana telah dikemukakan sebelumnya, gaya kepemimpinan adalah pola strategi menyeluruh yang digunakan oleh seorang pemimpin untuk berinteraksi dengan bawahan atau pengikut guna mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Materi mengenai topik ini diawali dengan penentuan tujuan usaha. Dalam hal ini, orientasi akhir dari usaha adalah profit. Namun, untuk mencapai profit ini, diperlukanlah peran serta dari karyawan yang tampak dari work engagementnya. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan yang diimplementasikan bertujuan untuk mengembangkan work engagement karyawan.

Materi tahap selanjutnya (sesi kedua) berisikan topik tentang gaya kepemimpinan transaksional. Pada sesi kedua ini, trainer memberikan indikator-indikator atau ciri-ciri gaya kepemimpinan transaksional, dan strategi implementasinya. Supaya materi lebih dapat dipahami, trainer juga mengkontraskan antara gaya kepemimpinan transaksional dengan transformasional.

Sesi ketiga adalah diskusi, sharing, dan praktikum sederhana. Pada sesi ini, pengusaha saling bertukar pikiran, pengalaman, strategi, dan mempraktekan bentuk-bentuk interaksi antara pengusaha dan karyawan. Praktek dapat dilakukan dengan metode bermain peran (role playing). Seorang peserta menjadi pemilik toko, sedangkan peserta lain menjadi karyawan. Mereka kemudian mempraktekan bentuk-bentuk interaksi dalam gaya kepemimpinan transaksional.

Kegiatan pelatihan dapat diselenggarakan dalam satu hari. Setelah mengikuti pelatihan, pengusaha dapat pulang ke tempat masing-masing untuk mulai kegiatan pendampingan implementasi gaya kepemimpinan transaksional. Kegiatan pendampingan berlangsung setidaknya satu bulan atau hingga pengusaha dapat benar-benar mengimplementasikan gaya kepemimpinan transaksional.

Pendampingan dilakukan oleh pendamping dengan mendatangi toko milik para peserta diklat.

Pendamping dapat mengunjungi toko seminggu dua kali dengan lama kunjungan berkisar 2 hingga 3 jam. Dalam pendampingan, pendamping mengarahkan pemilik toko supaya bekerja sesuai rambu-rambu gaya kepemimpinan transaksional. Selain itu, pendamping juga memberikan solusi terhadap masalah-masalah situasional yang mungkin dapat terjadi selama masa implementasi gaya kepemimpinan transaksional.

Sintak model diklat gaya kepemimpinan transaksional tersebut dikembangkan dan dilengkapi dengan berbagai kelengkapan standar diklat. Beberapa kelengkapan yang telah disusun, khususnya untuk pelatihan adalah lesson plan (semacam rencana pelaksanaan pembelajaran), materi hard copy, dan power point presentasi. Sedangkan kelengkapan pendampingan adalah instrumen pengamatan, lembar rekomendasi, dan panduan bagi pendamping.

Model diklat ini telah dinyatakan layak dan efektif oleh validator yang terdiri dari ahli manajemen organisasi dan praktisi (pengusaha toko kelontong). Selain itu, model ini juga telah diuji coba di lapangan, dan memiliki tingkat keberhasilan hingga 90%. Dengan demikian, dinyatakan bahwa model diklat ini layak untuk digunakan.

IV. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, disimpulkan bahwa model diklat yang dikembangkan efektif untuk membekali pengusaha toko kelontong dengan kemampuan gaya kepemimpinan transaksional. Model diklat yang dikembangkan terdiri dari pelatihan dan pendampingan, serta berisikan materi mengenai gaya

kepemimpinan, gaya kepemimpinan transaksional, dan diskusi.

V. DAFTAR PUSTAKA

- Bakker. B. A., Leiter, P. M. 2010. *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*. New York: Psychology Press.
- Achua. F. C., Lussier. N. R. 2013. *Effective Leadership*. South-Western Cengage Learning.
- Nurkolis. 2003. *Manajemen Berbasis Sekolah: Teori, Model, dan Aplikasi*. Jakarta: Grasindo.
- Havranek. J. T. 1999. *Modern Project Management Techniques For The Environmental Remediation Industry*. Boca Raton: CRC Press LLC.
- Stoner. A. F. J., Freeman. E., Gilbert. R. D. 2004. *Management. Sixth Edition*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Soekarso, Iskandar Putong, dan Cecep Hidayat, *Kepemimpinan. Kajian Teoritis dan Praktis* (Bogor: Mitra Wacana Media, 2015), h. 36.
- Miftah Thoha, *Kepemimpinan Dalam Manajemen: Suatu Pendekatan Perilaku* (Jakarta: Raja Grafindo, 2004)
- Djoko Purwanto, *Komunikasi Bisnis. Edisi Ketiga* (Jakarta: Erlangga, 2006), h. 24
- Fandy Tjiptono, Anastasi Diana, *Total Quality Management. Edisi Keempat* (Yogyakarta: Andi, 2001), h. 161.
- Yukl Gary. *Leadership in Organizations*. New Jersey: Pearson. 2010.
- Bernard M. Bass., Ruth Bass. *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. (Simon and Schuster, 2009).

