

ANALISIS PERBEDAAN PERSEPSI BAWAHAN TERHADAP GAYA
KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL-TRANSAKSIONAL ANTARA
PEMIMPIN LAKI-LAKI DENGAN PEMIMPIN PEREMPUAN PADA
PT.MULTIPLASTJAYA TATAMANDIRI SIDOARJO

Tri Tjahyo Purnomo *)
Susanti Purnawati *)

ABSTRAKSI

Kepemimpinan sebagai suatu pengaruh sosial dimana pemimpin mengusahakan partisipasi suka rela dari para bawahan dalam suatu usaha untuk mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu agar perusahaan unggul di situasi yang seperti ini maka harus memperhatikan faktor ketangguhan manajemen yaitu tangguh dalam mengantisipasi perubahan dan kualitas kepemimpinannya yang bagus, sehingga sumber daya yang dimiliki perusahaan akan dapat dimanfaatkan semaksimal mungkin agar dapat tercapai tujuan perusahaan. Terdapat perbedaan yang signifikan antara persepsi bawahan terhadap gaya kepemimpinan transformasional antara pemimpin laki-laki dengan pemimpin perempuan. Hal ini dapat di buktikan dengan nilai t_{output} yang lebih besar dari t tabel yaitu 2,950 lebih besar dari 1,650 dan memiliki taraf signifikan 0,004 yang lebih kecil dari 0,05. Terdapat perbedaan yang signifikan antara persepsi bawahan terhadap gaya kepemimpinan transaksional antara pemimpin laki-laki dengan pemimpin perempuan. Hal ini dapat di buktikan dengan nilai t_{output} yang lebih besar dari t tabel yaitu 2,251 lebih besar dari 1,650 dan memiliki taraf signifikan 0,025 yang lebih kecil dari 0,05.

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional; Kepemimpinan Transaksional

PENDAHULUAN

Latar Belakang Masalah

Perusahaan yang ada di Indonesia belakangan ini sudah mulai tampak adanya persaingan yang ketat. Oleh karena itu agar perusahaan unggul di situasi yang seperti ini maka harus memperhatikan faktor ketangguhan manajemen yaitu tangguh dalam mengantisipasi perubahan dan kualitas kepemimpinannya yang bagus, sehingga sumber daya yang dimiliki perusahaan akan dapat dimanfaatkan semaksimal mungkin agar dapat tercapai tujuan perusahaan. Keunggulan dalam bersaing ini dapat terbentuk di dalam lingkungan usaha yang memberikan wadah bagi perkembangan karyawan-karyawan yang inovatif. Berkembangnya ide-ide dari bawahan hanya akan terbentuk bila kepemimpinan yang diterapkan dikembangkan dengan baik secara dinamis dan efektif.

Kepemimpinan yang dinamis dan efektif di perlukan karena lingkungan usaha yang membutuhkan karya-karya yang inovatif tersebut. Pada akhirnya akan menuntun manusia sebagai pelaksanaannya agar secara sadar mampu dan mau berjalan seiring dengan tujuan perusahaan. Untuk menghadapi lingkungan usaha yang bergerak secara dinamis tersebut di perlukan pendekatan gaya kepemimpinan yang tepat.

*) Staf Pengajar FE Universitas Wijaya Kusuma Surabaya

Kepemimpinan dapat di beri batasan sebagai keterampilan untuk mempengaruhi seorang atau kelompok orang untuk mencapai tujuan bersama. Seorang pemimpin sering kali memegang kekuatan untuk memungkinkan terjadinya perubahan atau untuk menghalanginya. Ada satu konsep kepemimpinan yang dapat menggairahkan fungsi-fungsi dalam organisasi, dimana konsep tersebut dinamakan sebagai kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional merupakan jenis kepemimpinan yang memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang di individualkan dan yang memiliki kharisma serta menunjuk pada proses membangun komitmen terhadap sasaran organisasi dan memberikan kepercayaan kepada para pengikut untuk mencapai sasaran-sasaran tertentu.

Formulasi dari Bass 1985 (Yulk 1998:297) menyebutkan bahwa kepemimpinan transformasional itu mencakup tiga komponen, yaitu: kharisma, stimulasi intelektual, perhatian yang di individualisasi. Namun sejak tahun 1990-an kepemimpinan transformasional itu bertambah satu komponen yaitu: motivasi inspirasional. Kharisma di definisikan sebagai suatu pengaruh seorang pemimpin terhadap para pengikut yang menimbulkan emosi-emosi yang kuat dan diidentifikasi dengan pemimpin tersebut. Stimulasi intelektual adalah suatu proses dimana para pemimpin tersebut meningkatkan kesadaran para pengikut terhadap masalah-masalah dan mempengaruhi para pengikut untuk memandang masalah-masalah dengan perspektif yang baru. Perhatian yang di individualisasi termasuk memberi dukungan, membesarkan hati, dan memberikan pengalaman-pengalaman tentang pengembangan kepada para pengikut. Motivasi inspirasional ialah sejauh mana seorang memfokuskan usaha-usaha bawahan dan memodelkan perilaku-perilaku yang sesuai. Dalam kepemimpinan transformasional, pemimpin membangun kesadaran bahwa akan nilai-nilai dan pentingnya tugas yang diemban dengan cara menyampaikan misinya kepada bawahan sehingga mereka bekerja melampaui minat pribadinya serta mendorong perubahan searah kepentingan organisasi.

Selain kepemimpinan transformasional, terdapat juga kepemimpinan transaksional. Kepemimpinan transaksional merupakan jenis kepemimpinan yang memandu atau memotivasi para pengikut mereka dalam arah tujuan yang di tegakkan dengan memperjelas peran dan tuntutan serta menunjuk pada kepentingan diri sendiri. Kepemimpinan transaksional mencakup tiga komponen : *contingent reward* (prilaku imbalan kontijen), *management by exception active* (manajemen melalui eksepsi aktif), dan *management by exception passive* (manajemen melalui eksepsi pasif). *Contingent reward* mencakup kejelasan mengenai pekerjaan yang diminta untuk memperoleh imbalan dan penggunaan insentif. *Management by exception*, dimana pemimpin menganggap hubungan mereka dengan bawahan adalah merupakan rentetat sementara dari perjanjian dan kontrak kerja. *Management by exception active*, merupakan pemantauan dari para bawahan dan tindakan memperbaiki untuk memastikan bahwa pekerjaan tersebut telah dilaksanakan. *Management by exception passive*, merupakan tindakan-tindakan memperbaiki sebagai tanggapan terhadap penyimpangan yang nyata dari standart kerja yang dapat diterima.

PT. MULTIPLASTJAYA TATAMANDIRI Sidoarjo adalah sebuah perusahaan swasta memperkerjakan 98 orang karyawan. Dengan bidang operasional yang dinamis dan kompetitif maka dengan sendirinya memerlukan tipe kepemimpinan yang dinamis

pula. Untuk melihat lebih jauh tentang hal ini, dengan mengacu pada teori kepemimpinan transformasional-transaksional, maka dalam penelitian ini bermaksud untuk melihat persepsi bawahan terhadap gaya kepemimpinan, yaitu gaya kepemimpinan pemimpin laki-laki dan perempuan, khususnya karyawan pada level operasional pada PT. MULTIPLASTJAYA TATAMANDIRI Sidoarjo.

Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas maka yang menjadi pokok permasalahan adalah :

1. Apakah terdapat perbedaan yang signifikan antara persepsi bawahan terhadap gaya kepemimpinan transformasional antara pemimpin laki-laki dengan pemimpin perempuan pada PT. MUTIPLASTJAYA TATAMANDIRI Sidoarjo?
2. Apakah terdapat perbedaan yang signifikan antara persepsi bawahan terhadap gaya kepemimpinan transaksional antara pemimpin laki-laki dengan pemimpin perempuan pada PT. MULTIPLASTJAYA TATAMANDIRI Sidoarjo?

Tujuan Penelitian

Sesuai dengan perumusan masalah yang ada maka tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui perbedaan yang signifikan antara persepsi bawahan terhadap gaya kepemimpinan transformasional antara pemimpin laki-laki dan pemimpin perempuan pada PT. MULTIPLASTJAYA TATAMANDIRI Sidoarjo.
2. Untuk mengetahui perbedaan yang signifikan antara persepsi bawahan terhadap gaya kepemimpinan transaksional antara pemimpin laki-laki dan pemimpin perempuan pada PT. MULTIPLASTJAYA TATAMANDIRI Sidoarjo.

Manfaat Penelitian

Bagi ilmu pengetahuan

Diharapkan dapat dipergunakan sebagai salah satu tambahan informasi dan referensi dalam aplikasi gaya kepemimpinan dan keterampilan manajemen pada perpustakaan UWKS di Surabaya.

Bagi perusahaan

Dapat digunakan untuk penelitian lanjutan khususnya dalam bidang kepemimpinan dan dapat dipakai sebagai penerapan bagi Sumber Daya Manusia (SDM).

TELAAH PUSTAKA

Pengertian Persepsi

Persepsi adalah proses kognitif yang digunakan orang-orang untuk memahami lingkungan dengan cara, menyeleksi, mengorganisasi dan menafsirkan informasi dari lingkungan (Daft, 2006;266)

Menurut Robbins (2002:46), persepsi adalah suatu proses dimana individu mengorganisasikan dan menginterpretasikan kesan sensoris mereka untuk memberi arti pada lingkungan mereka. Persepsi juga dipengaruhi oleh faktor fungsional dan faktor struktural. Faktor fungsional berasal dari kebutuhan, pengalaman masa lalu dan hal-hal lain yang termasuk apa yang kita sebut sebagai faktor-faktor personal. Yang menentukan persepsi bukan jenis atau bentuk stimuli, tetapi karakteristik orang yang memberikan respon pada stimuli itu. Sedangkan faktor struktural berasal semata-mata dari sifat stimuli fisik dan efek-efek saraf yang ditimbulkannya pada sistem saraf individu. Menurut Gordon (1993:31), "*perception is the process by which each person senses reality and comes to a particular understanding or view*". Yang artinya persepsi adalah suatu proses yang dirasakan oleh masing-masing orang terhadap fakta yang ada. Sedangkan menurut Gordon jarang sekali orang memandang suatu kejadian ataupun orang dengan persepsi yang sama.

Dari beberapa pendapat persepsi diatas dapat di tarik simpulan bahwa persepsi adalah proses pengumpulan kesan-kesan yang alami seseorang terhadap fakta-fakta yang telah berlangsung di lingkungannya. Demikian juga dengan persepsi seorang bawahan terhadap pemimpinnya. Persepsi bawahan terhadap gaya kepemimpinan seorang pemimpin laki-laki bisa sama saja dengan pemimpin perempuan, akan tetapi di samping itu bisa juga berbeda. Bila persepsi bawahan terhadap gaya kepemimpinan pemimpin laki-laki dan perempuan adalah sama, hal itu bukannya menjadi persoalan bagi perusahaan. Akan tetapi bila persepsi bawahan terhadap gaya kepemimpinan pemimpin laki-laki dan perempuan tidak sama, maka dapat berdampak buruk bagi perusahaan. Kemungkinan-kemungkinan yang akan muncul di antaranya adalah produktifitas karyawan yang menurun, kreatifitas yang tidak berkembang, kemangkiran yang meningkat dan lain-lain. Sehingga dengan demikian yang terpenting bagi pemimpin adalah bagaimana mencapai tujuan perusahaan yang semaksimal mungkin tanpa harus mengabaikan harapan-harapan bawahan.

Pengertian Kepemimpinan

Menurut Kreitner (2005:298-299) memberikan definisi tentang kepemimpinan sebagai suatu pengaruh sosial dimana pemimpin mengusahakan partisipasi suka rela dari para bawahan dalam suatu usaha untuk mencapai tujuan organisasi. Sedangkan Yukl (1998:3) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah sebuah proses pengaruh sosial yang terjadi secara alamiah di dalam sebuah sistem sosial yang dirasakan bersama diantara berbagai anggota dari sistem tersebut. Gibson (2001:364) Seorang pemimpin adalah mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi motivasi atau komponen individu-individu lainnya dalam suatu kelompok. Menurut Goetsch dan Davis 1994 (Yukl 1998:2) bahwa "kepemimpinan merupakan kemampuan untuk membangkitkan semangat orang lain agar bersedia dan memiliki tanggung jawab terhadap usaha mencapai atau melampui tujuan organisasi".

Berdasarkan definisi-definisi kepemimpinan dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan itu merupakan suatu kemampuan yang melekat pada diri seorang yang memimpin yang mana tergantung dari bermacam-macam faktor, baik faktor intern maupun faktor ekstern. Agar kepemimpinan menjadi sangat penting maka orang yang melaksanakan hubungan kepemimpinan harus menghadapi kebutuhan-

kebutuhan bawahan maupun kebutuhan-kebutuhan yang timbul karena situasi. Sasaran umum seorang pemimpin dan bawahan adalah output (hasil) yang dapat dinyatakan dalam bentuk produktifitas, kepuasan, dan kesejahteraan para bawahan. Hubungan antara pimpinan dan bawahan tidaklah satu arah melainkan antara hubungan (terjadi interaction). Satu hal penting di kemukakan oleh Lippert (Stoner, Freeman, 1992:490) tentang asal seorang pemimpin adalah "*leaders are made, not born*" (pemimpin muncul karena di ciptakan, bukan di lahirkan). Jadi dengan demikian dapat di katakan bahwa kepemimpinan dapat di ciptakan atau di kembangkan, dan dapat di ajarkan maupun di pelajari oleh siapapun.

Kepemimpinan Transformasional – Transaksional

Konsep kepemimpinan transformasional dan transaksional di cetuskan oleh beberapa orang ahli terkemuka dibidang kepemimpinan, antara lain J.M. Burns dan B.M. Bass. Konsep ini muncul karena ada gejala bahwa praktek-praktek kepemimpinan terdahulu hanya mampu menciptakan perubahan-perubahan yang kurang disukai menjadi tindakan yang lain atau mengurangi pertentangan yang ditimbulkan oleh suatu kebijakan, dan lain-lain. Praktek kepemimpinan lebih mendasar yang sangat diperlukan sekarang ini, seperti perubahan tingkah laku, nilai-nilai dan motivasi. Padahal perubahan yang mendasar seperti ini sangat diperlukan karena dapat menghasilkan kinerja bawahan yang luar biasa, yang di hasilkan karena adanya komitmen kerja sungguh-sungguh yang merupakan motivasi mereka yang semakin meningkat. Perubahan ini dihasilkan bukan sekedar karena mengharapkan imbalan materi ataupun ketakutan sanksi dari pihak manajemen.

Kepemimpinan Transaksional

Menurut Robbins (1996:62), pemimpin transaksional adalah pemimpin yang memandu atau memotivasi pengikut mereka dalam arah tujuan yang ditegakkan dengan memperjelas peran dan tuntutan. Sedangkan Menurut Daft (2003:74) mendefinisikan bahwa seorang pemimpin mengklarifikasikan persyaratan peran dan tugas bawahan, memprakarsai struktur, memberikan penghargaan dan memperlihatkan pertimbangan pada bawahan.

Menurut Yukl (1998:298), pemimpin transaksional dalam hubungan dengan bawahan dapat dijelaskan sebagai berikut :

- a. Mengetahui apa yang diinginkan bawahan dan berusaha menjelaskan bahwa mereka akan memperoleh apa yang diinginkannya apabila kinerja mereka memenuhi harapan.
- b. Memberikan atau menukar usaha-usaha yang dilakukan bawahan dengan imbalan atau janji memperoleh imbalan
- c. Responsif terhadap kepentingan pribadi bawahan selama kepentingan pribadi itu sepadan dengan nilai pekerjaan yang telah dilakukan oleh bawahan.

Besarnya dorongan untuk melakukan usaha sama dengan harapan usaha tersebut akan menghasilkan sejumlah outcome tertentu. Pemimpin yang transaksional biasanya memberitahukan tugas-tugas yang harus di laksanakan agar bawahan bisa memperoleh outcome yang diharapkan. Ini akan mendorong dan menyakinkan bawahan untuk melakukan usaha yang diharapkan. Pemimpin transaksional juga berusaha mengetahui

apa yang diinginkan dan dibutuhkan oleh bawahan dan menjelaskan bagaimana kebutuhan ini dapat dipenuhi apabila usaha yang diharapkan dapat di penuhi oleh bawahan tersebut.

Disamping itu kepemimpinan transaksional juga dapat dipandang sebagai dorongan kontinjen yang artinya adalah bahwa seorang pemimpin akan memberikan imbalan setiap kemajuan yang di hasilkan oleh bawahan dan sebaliknya akan menjatuhkan hukuman bila bawahan gagal melakukan tugas yang diberikan padanya. Imbalan di berikan untuk setiap keberhasilan dan kemajuan yang diperoleh disebut dengan dorongan kontinjen positif (imbalan kontinjen), sementara hukuman untuk setiap kegagalan disebut dengan dorongan kontinjen negatif (manajemen melalui eksepsi). Kedua bentuk dorongan kontinjen tersebut merupakan dua cara dalam kepemimpinan transaksional yang digunakan untuk memotivasi bawahan. Selanjutnya kedua dorongan kontinjen tersebut diuraikan sebagai berikut:

- a. Imbalan kontinjen (dorongan kontinjen positif) yaitu perilaku pemimpin yang berorientasi pada kesepakatan antara atasan dengan bawahan dalam hal pemberian penghargaan, pengakuan dan imbalan untuk setiap hasil pekerjaan yang memiliki kebutuhan bawahannya dan memberikan kejelasan tentang imbalan yang akan diterima oleh bawahan bila kinerja mereka memuaskan.
- b. Manajemen melalui eksepsi (dorongan kontinjen negatif) yaitu perilaku pemimpin yang hanya memberikan perhatian kepada bawahannya ketika terjadi kesalahan saja. Pemimpin yang seperti ini jarang sekali memberikan pujian atau penghargaan kepada bawahannya. Tipe pemimpin seperti ini juga tidak berusaha merubah sesuatu selama sesuatu itu masih berjalan dengan baik. Komunikasi yang dilakukan dengan bawahan biasanya hanya menyangkut hal-hal yang harus dilakukan bawahan.

Kepemimpinan Transformasional

Menurut Robbins (1996:62) Pemimpin transformasional adalah pemimpin yang memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang di individualkan dan yang memiliki kharisma. Menurut Daft (2003:76) mendefinisikan transformasional sebagai seorang pemimpin yang dibedakan dalam kemampuan khususnya untuk membawa inovasi dan perubahan. Bass mendefinisikan pemimpin yang transformasional terutama dalam hal pengaruh seorang pemimpin terhadap bawahannya. Dengan seorang pemimpin yang mempunyai tipe transformasional, bawahan merasa percaya, kagum, loyal, dan respon terhadapnya sehingga bawahan termotivasi untuk berbuat lebih banyak dari pada yang diharapkan.

Menurut Bass 1985 (Yukl: 1998:297), kepemimpinan transformasional ditunjukkan melalui empat perilaku, yaitu perilaku kharismatik, kosiderasi individual dan kelompok, stimulasi intelektual dan idealized influences. Berikut ini adalah karakteristik dari pemimpin transformasional mengenai perilaku-perilaku yang merupakan karakter dari kepemimpinan transformasional:

a. Kharismatik

Konsep ini menerangkan bahwa kharisma dipandang sebagai hasil dari persepsi bawahan tentang kualitas dan perilaku pemimpin. Pemimpin kharismatik menginspirasi kepada bawahannya tentang bentuk kesetiaan dan ketaatan atasan yang mempunyai nilai moral tinggi dan bersifat etis.

melebihi kepentingan mereka sendiri. Hal ini seperti yang dinyatakan oleh House (Robbins, 1996:60) bahwa pemimpin yang kharismatik mempunyai 3 (tiga) karakter yaitu:

1. Adanya kepercayaan diri yang sangat tinggi
2. Adanya kekuasaan
3. Teguh dalam keyakinan yang kuat terhadap kepercayaan atau nilai – nilai yang dianut.

Berdasarkan pendapat diatas, pemimpin yang kharismatik adalah pemimpin yang memiliki kualitas lebih dimata bawahannya yang berupa kepercayaan diri yang sangat tinggi, adanya kekuasaan dan teguh dalam keyakinan yang dianut terhadap nilai yang dianut. Sehingga pemimpin akan mampu mempengaruhi bawahannya dengan sifat-sifat yang dimilikinya tersebut. Tetapi disamping itu Conger dan Kanungo (Robbins, 1996:60) menambahkan bahwa pemimpin yang kharismatik juga memiliki tujuan yang ingin dicapai, memiliki komitmen, tegas percaya diri yang dikaitkan dengan visi kelompok sehingga menumbuhkan aspirasi bersama di dalam kelompok tersebut.

b. Inspirasi yang memotivasi (*Inspirational Motivation*)

Merupakan sub faktor dari kepemimpinan kharismatik. Pemimpin yang kharismatik biasanya juga merupakan pemimpin yang inspirasional, tetapi tidak harus berasal dari pemimpin yang kharismatik. Setiap individu dapat menjadi inspirasi bagi individu yang lain dengan menumbuhkan perasaan emosional yang dalam, menumbuhkan semangat dan menimbulkan kebaikan pada diri individu yang lain. Seorang pemimpin tidak harus mempunyai kharisma untuk menjadi pemimpin yang inspirasional.

Perilaku pemimpin yang inspirasional adalah yang dapat merangsang antusias bawahannya terhadap tugas kelompok dan menyatakan hal-hal yang dapat membangun kepercayaan para bawahannya kemampuan mereka untuk menyelesaikan tugas-tugas untuk mencapai sasaran kelompok.

c. Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*)

Stimulasi intelektual adalah praktek kepemimpinan dimana pemimpin secara intelektual merangsang bawahannya untuk selalu kritis terhadap kondisi yang ada. Pemimpin merangsang timbulnya inovasi dan cara-cara baru untuk menyelesaikan persoalan yang dihadapi bawahan.

Stimulasi yang diberikan pemimpin untuk menolong bawahannya harus disesuaikan dengan kemampuan bawahan. Dengan ini pemimpin sebaiknya memiliki kemampuan yang lebih dibandingkan dengan bawahannya dalam hal-hal yang menyangkut masalah yang dihadapi kelompok, namun tidak terlalu superior sehingga justru mengakibatkan terputusnya komunikasi antara pemimpin dengan yang dipimpin.

d. Konsiderasi individual dan kelompok

Adalah aspek yang penting dalam hubungan antara atasan dan bawahan. Penelitian yang dilakukan oleh Bass terhadap beberapa orang anggota militer di Amerika memunculkan konsiderasi individual sebagai salah satu faktor dalam kepemimpinan transformasional. Pada penelitian ini ditunjukkan bahwa praktek konsiderasi individual di munculkan antarlain dalam bentuk perilaku: memberikan

perhatian khusus kepada anggota yang kelihatannya diabaikan, memperhatikan setiap bawahan secara individual, dan mengekspresikan penghargaan untuk setiap pekerjaan yang dilakukan dengan baik. Demikian juga halnya dengan praktek konsiderasi kelompok.

e. Idealized influences

Merupakan pemimpin yang selalu menganjurkan dan memberikan contoh perbuatan yang mempunyai nilai moral tinggi dan bersifat etnis.

Penelitian Sebelumnya

Perbedaan persepsi pemimpin transformasional-transaksional antara pemimpin laki-laki dan pemimpin perempuan yang dilaksanakan oleh Novita Dwi K. (2005). Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji perbedaan gaya pemimpin laki-laki dan pemimpin perempuan. Responden penelitian dipilih dengan metode sensus terhadap karyawan PT. STAR AIR Surabaya. Penelitian ini memberikan hasil bahwa gaya pemimpin laki-laki dan pemimpin perempuan terdapat perbedaan. Pada penelitian ini, penulis akan menggunakan objek penelitian yang sama dengan penelitian sebelumnya. Penulis akan menggunakan seluruh karyawan sebagai subjek penelitian, dan PT. MULTIPLASTJAYA TATAMANDIRI Sidoarjo sebagai objek penelitian.

Hipotesis Penelitian

Berdasarkan landasan teori dan beberapa hasil penelitian yang telah diuraikan sebelumnya, maka hipotesis yang terdapat dalam penelitian ini adalah:
 H_1 : Terdapat perbedaan yang signifikan antara persepsi bawahan terhadap gaya kepemimpinan transformasional antara pemimpin laki-laki dengan pemimpin perempuan.

H_2 : Terdapat perbedaan signifikan antara persepsi bawahan terhadap gaya kepemimpinan transaksional antara pemimpin laki-laki dengan pemimpin perempuan.

METODA PENELITIAN

Pendekatan Penelitian

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah komperatif (*comperative*). Penggunaan pendekatan komperatif dalam penelitian ini bertujuan untuk menguji apakah terdapat perbedaan yang signifikan antara dua kelompok data atau perbedaan antara tiga atau lebih kelompok data dari dua variabel penelitian yang diteliti.

Definisi Operasional

Untuk memudahkan dalam memahami dan menganalisa permasalahan yang ada serta tidak terjadi salah interpretasi atau perbedaan pandangan dalam mendefinisikan variabel penelitian, maka pada bagian ini akan dirumuskan definisi operasional variabel penelitian sebagai berikut:

Perilaku Pemimpin Transformasional

Adalah perilaku pemimpin yang berusaha menumbuhkan rasa percaya, kagum, loyal, dan respon terhadap atasannya sehingga bawahan termotivasi untuk berbuat lebih banyak daripada yang biasanya dilakukan dan diharapkan. Pemimpin ini menerapkan perilaku idealized influences, inspirasi yang memotivasi, stimulasi intelektual, konsiderasi individu dan kelompok.

a. Perilaku Idealized Influences

Adalah perilaku pemimpin yang selalu menganjurkan dan memberi contoh perbuatan yang memiliki nilai moral yang tinggi dan bersifat etis. Menurut penelitian yang telah dilakukan Prima Naomi (yang diterjemahkan dari Burns, 1985) perilaku pemimpin ini meliputi :

- Membangkitkan rasa hormat pada setiap orang.
- Membuat bawahan melakukan lebih dari yang bawahan kira dapat lakukan.
- Perbuatannya didasari oleh hati nurani.
- Menganjurkan kepada bawahan untuk berusaha mengerti pandangan atau pendapat anggota lain.
- Membuat semua orang di sekitarnya semangat mengerjakan tugas-tugasnya.

b. Perilaku Inspirasi yang Memotivasi

Adalah perilaku pemimpin yang dapat merangsang antusiasme bawahannya terhadap tugas-tugas kelompok dan menyatakan hal-hal yang dapat membangun kepercayaan para bawahannya terhadap kemampuan mereka untuk menyelesaikan tugas-tugas dan mencapai sasaran kelompok. Perilaku ini meliputi :

- Membuat bawahan merasa senang berada di dekatnya.
- Kepemimpinannya membuat bawahan rela mengerahkan segala kemampuannya.
- Sebagai panutan bagi bawahan untuk diikuti.
- Merupakan figur ayah/ibu bagi bawahan.
- Mendorong bawahan untuk menyampaikan ide-ide dan opininya.

c. Perilaku Stimulasi Intelektual

Adalah perilaku pemimpin dimana pemimpin secara intelektual merangsang bawahannya untuk selalu kritis terhadap kondisi yang ada, dan menumbuhkan inovasi untuk menyelesaikan persoalan yang dihadapi bawahan. Perilaku ini meliputi :

- Membantu bawahan untuk melihat sesuatu dengan cara-cara baru yang pada awalnya hal itu susah di mengerti bawahan.
- Membuat bawahan mampu memikirkan masalah-masalah lama dengan cara yang baru.
- Memberitahu bawahan tentang keadaan bawahan.
- Ide-idenya telah mendorong bawahan untuk memikirkan kembali ide-ide bawahan itu sendiri yang tidak pernah dipertanyakan sebelumnya.

d. Perilaku Konsiderasi Individual dan kelompok

Adalah perilaku pemimpin yang memberikan perhatian kepada bawahan baik secara individu maupun kelompok serta mengekspresikan penghargaan untuk setiap pekerjaan yang dilakukan dengan baik. Perilaku ini meliputi :

- Puas jika bawahan dapat memenuhi standar kerja yang telah ditetapkan.
- Memperhatikan bawahannya secara individual.

- Pemain tim yang baik.
- Membuat bawahan lebih mementingkan kepentingan kelompok dari pada kepentingan pribadi
- Membuat bawahan menempatkan kepentingan kelompok diatas kepentingan pribadi.

Perilaku Pemimpin Transaksional

Adalah perilaku pemimpin yang berusaha memotivasi bawahan dengan cara memberikan imbalan kepada bawahan sesuai dengan prestasi kerja yang telah dicapainya. Pemimpin ini menerapkan perilaku manajemen melalui eksepsi (*Management by Exception*) dan perilaku imbalan kontijen (*Contingent Reward*).

a. Perilaku imbalan kontijen

Adalah perilaku pemimpin yang memberitahu bawahan apa yang harus dilakukan untuk mendapatkan imbalan, yang menjanjikan penghargaan dan promosi pada bawahan sehingga bawahan mampu melaksanakan pekerjaan dengan baik, serta menyakinkan bawahan untuk memperoleh apa yang diinginkan sebagai ganti usahanya. Perilaku ini meliputi :

- Menyakinkan bawahan bahwa bawahan akan mendapatkan apa yang diinginkan sebagai imbalan atas usahanya.
- Menjelaskan tentang apa yang dapat bawahan harapan dari usaha bawahan, bila hasil kerja bawahan memenuhi standar yang ditetapkan perusahaan.
- Membuat bawahan dapat merasakan bahwa sepanjang bawahan melakukan pekerjaan dengan merumuskan, bawahan tersebut dapat berharap untuk memperoleh kemajuan.
- Meyakinkan bahwa imbalan untuk setiap hasil kerja bawahan yang bagus akan diberikan secepat mungkin.
- Berusaha meyakinkan bahwa kebutuhan bawahan telah terpenuhi.

b. Perilaku Manajemen melalui Eksepsi

Adalah perilaku pemimpin yang hanya turut campur tangan jika sesuatu berjalan tidak dengan semestinya. Selama bawahan memenuhi standar kinerja yang ditetapkan, maka atasan tidak bertindak apapun. Namun bila hasil kerja bawahan menunjukkan di bawahan standar kinerja yang ditetapkan, maka atasan akan memberikan tindakan pendisiplinan seperti peringatan atau hukuman. Perilaku pemimpin ini meliputi :

- Menerima bawahan dengan baik sepanjang bawahan tersebut melakukan pekerjaannya.
- Menentukan standart hasil kerja bagi bawahan, yang dengan mudah dapat dicapai dan dipertahankan.
- Hanya memberitahu kepada bawahan apa yang harus bawahan ketahui untuk mengerjakan pekerjaan tersebut.
- Selama segala sesuatunya berjalan dengan baik, dia tidak mencoba merubah segalanya.

Selanjutnya berdasarkan tujuan penelitian, yaitu untuk melihat persepsi bawahan (khususnya karyawan level operasional) terhadap gaya kepemimpinan pemimpin perempuan dan laki-laki, maka untuk mempermudah analisa kedua kondisi ini masing-masing disimbolkan sebagai berikut :

Analisis Perbedaan Persepsi Bawahan Terhadap Gaya Kepemimpinan
Transformasional Pada PT. Multiplastjaya Tatamandiri Sidoarjo
(Tri Tjahyo Purnomo, Susanti Purnawati)

Variabel X : Persepsi bawahan terhadap gaya kepemimpinan Transformasional-Transaksional pemimpin laki-laki.

Variabel Y : Persepsi bawahan terhadap gaya kepemimpinan Transformasional-Transaksional pemimpin perempuan.

(penamaan dengan menggunakan X dan Y di sini hanya semata-mata bertujuan untuk memudahkan analisa nanti, dan sama sekali tidak ada kaitannya dengan rumus statistik).

Untuk masing-masing indikator dari beberapa aspek dalam menentukan persepsi bawahan terhadap perilaku transformasional-transaksional di ketahui dari jawaban atau penilaian responden terhadap pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner yang nilainya diterapkan dengan skala likert, masing-masing berarti : Nilai (1) : sangat tidak setuju, nilai (2) : tidak setuju, nilai (3) : cukup setuju, nilai (4) : setuju, nilai (5) : sangat setuju.

Jenis dan Sumber Data

1. Data Primer, yaitu data yang diperoleh secara langsung dari para responden berdasarkan metode survei dengan menggunakan kuesioner sebagai instrumen penelitian yang diisi oleh setiap karyawan operasional PT. MULTIPLASTJAYA TATAMANDIRI Sidoarjo.
2. Data Sekunder, yaitu data yang diperoleh secara tidak langsung melalui media perantara. Data sekunder dalam penelitian ini diperoleh dari intern PT. MULTIPLASTJAYA TATAMANDIRI Sidoarjo yang berupa :Data tentang struktur organisasi beserta tugas dan tanggungjawab PT. MULTIPLASTJAYA TATAMANDIRI Sidoarjo.

Data sekunder lain yang berkaitan dengan masalah penelitian, landasan teori dan bahan pendukung lainnya diperoleh dengan jalan mengumpulkan bahan dari beberapa text book, artikel, jurnal ilmiah, dan sumber-sumber lainnya.

Prosedur Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian menggunakan berbagai metode memberikan kuesioner kepada karyawan PT. MULTIPLASTJAYA TATAMANDIRI Sidoarjo yang memenuhi (teknik) kriteria sebagai sampel penelitian mengenai berbagai hal yang berkaitan dengan masalah penelitian.

Prosedur Penentuan Sampel

Didalam penelitian ini menggunakan metode sensus atau *complete enumeration*, yaitu dengan mengambil seluruh populasi untuk dijadikan sampel penelitian. Arikunto 2002 (Nazir 2003:52) menjelaskan bahwa "penelitian populasi dilakukan apabila peneliti ingin melihat liku-liku yang ada didalam populasi".

Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan bagian operasional PT. MULTIPLASTJAYA TATAMANDIRI oleh karena populasi PT. MULTIPLASTJAYA TATAMANDIRI kurang dari seratus, maka populasi tersebut sekaligus juga menjadi sampel dalam penelitian ini. Arikunto 2002 (Nazir 2003:52) menjelaskan bahwa : "...apabila subjeknya kurang dari seratus, lebih baik diambil semua sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi...jika jumlah subjeknya besar dapat di ambil antara 10-15% atau 20-25% atau lebih...".

Teknik Analisis Data

Uji t Dua Sampel Independen

Penelitian ini menggunakan teknik analisis yaitu uji beda dua rata-rata dari dua sampel yang independen berukuran kecil ($n_1 < 30$ dan $n_2 < 30$) atau yang lebih dikenal dengan *t-test for two independent samples*. Uji ini digunakan untuk menguji hipotesis yang bersifat komperatif dua sampel independen bila data yang digunakan berbentuk interval atau rasio (Sugiyono, 2003:139). Metode statistik yang digunakan untuk uji perbedaan antar dua variabel penelitian dipengaruhi oleh jumlah kelompok independen dari setiap variabel dan tipe skala pengukuran. Indriantoro dan Supomo (1999:205) berpendapat bahwa: "untuk menguji perbedaan antara dua kelompok independen dari dua variabel penelitian, peneliti dapat menggunakan Z-test dan Chi-Square test untuk data yang diukur dengan skala nominal, *Mann-Whitney U-test* dan *Wilcoxon test* untuk skala ordinal, dan jika skala pengukurannya interval dan rasio digunakan Z-test atau t-test terhadap kelompok independen".

Uji Validitas dan Reliabilitas

Validitas adalah suatu skala pengukuran disebut valid bila melakukan apa yang seharusnya dilakukan dan mengukur apa yang seharusnya diukur. Bila skala pengukuran tidak valid maka tidak bermanfaat bagi peneliti karena tidak mengukur atau melakukan apa yang seharusnya dilakukan. Secara konseptual ada tiga macam jenis validitas (Sekaran 2000:207-208),

Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Tingkat validitas dapat diukur dengan cara melakukan korelasi antara skor butir pertanyaan dengan total skor variabel. Uji signifikansi dilakukan secara satu arah, karena hipotesis menunjukkan arah tertentu yaitu positif. Pada penelitian ini validitas data diukur dengan pendekatan korelasi pearson.

Reliabilitas adalah menunjukkan konsistensi dan stabilitas dari suatu skor (skala pengukuran). Selanjutnya butir-butir pertanyaan yang dinyatakan valid dinilai keandalan atau reliabilitasnya. Konsep reliabilitas menurut pendekatan reliabilitas konsistensi internal adalah konsistensi diantara butir-butir pertanyaan dalam suatu instrumen penelitian. Untuk mengukur konsistensi internal peneliti hanya memerlukan sekali pengujian dengan menggunakan teknik statistik tertentu terhadap skor jawaban responden yang dihasilkan dari instrumen penelitian yang digunakan. Dalam penelitian ini, untuk mengukur konsistensi internal diantara butir-butir pertanyaan dalam kuesioner digunakan teknik *Cronbach Alpha* (Nazir, 2003:65)

Uji Hipotesis

Langkah selanjutnya adalah pengujian terhadap hasil perhitungan statistik deskriptif atas dasar hipotesis yang telah ada, adapun uji statistik inferensial yang digunakan adalah uji-t (*t-test*) untuk dua sampel independen penggunaan uji-t sebagai alat uji bertujuan untuk membandingkan rata-rata dari dua sampel yang tidak berhubungan satu sama lain, apakah kedua sampel tersebut mempunyai rata-rata yang sama ataukah tidak secara signifikan.

1. Bila $\text{sign} < 0,05$, maka H_0 ditolak berarti H_1 diterima.
2. Bila $\text{sign} > 0,05$, maka H_0 diterima berarti H_1 ditolak.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil Pengujian Validitas

Dari tabel 4.1 dapat diketahui bahwa untuk item pertanyaan variabel kepemimpinan transformasional pemimpin laki-laki tingkat signifikansi yang diperoleh untuk seluruh item pertanyaan adalah lebih kecil dari 0,05, hal tersebut berarti bahwa secara keseluruhan item pertanyaan variabel kepemimpinan transformasional pemimpin laki-laki adalah valid.

Tabel 4.1 Hasil Pengujian Validitas Variabel Kepemimpinan Transformasional Pemimpin Laki-Laki

Kuesioner	Koefisien Korelasi	Sign.	Keterangan
1	0,442	0,000	Valid
2	0,568	0,000	Valid
3	0,370	0,000	Valid
4	0,340	0,001	Valid
5	0,278	0,006	Valid
6	0,386	0,000	Valid
7	0,542	0,000	Valid
8	0,363	0,000	Valid
9	0,565	0,000	Valid
10	0,354	0,000	Valid
11	0,445	0,000	Valid
12	0,534	0,000	Valid
13	0,488	0,000	Valid
14	0,406	0,000	Valid
15	0,412	0,000	Valid
16	0,462	0,000	Valid
17	0,528	0,000	Valid
18	0,532	0,000	Valid
19	0,550	0,000	Valid
20	0,611	0,000	Valid

Dari tabel 4.2 dapat diketahui bahwa untuk item pertanyaan variabel kepemimpinan transformasional pemimpin perempuan tingkat signifikansi yang diperoleh untuk seluruh item pertanyaan adalah lebih kecil dari 0,05, hal tersebut berarti bahwa secara keseluruhan item pertanyaan variabel kepemimpinan transformasional pemimpin perempuan adalah valid.

Analisis Perbedaan Persepsi Bawahan Terhadap Gaya Kepemimpinan Transformasional Pada PT. Multiplastjaya Tatamandiri Sidoarjo (Tri Tjahyo Purnomo, Susanti Purnawati)

Tabel 4.2 Hasil Pengujian Validitas Variabel Kepemimpinan Transformasional Pemimpin Perempuan

Kuesioner	Koefisien Korelasi	Sign.	Keterangan
1	0,383	0,000	Valid
2	0,520	0,000	Valid
3	0,640	0,000	Valid
4	0,499	0,000	Valid
5	0,495	0,000	Valid
6	0,518	0,000	Valid
7	0,400	0,000	Valid
8	0,424	0,000	Valid
9	0,501	0,000	Valid
10	0,543	0,000	Valid
11	0,690	0,000	Valid
12	0,449	0,000	Valid
13	0,429	0,000	Valid
14	0,539	0,000	Valid
15	0,472	0,000	Valid
16	0,495	0,000	Valid
17	0,667	0,000	Valid
18	0,429	0,000	Valid
19	0,228	0,024	Valid
20	0,351	0,000	Valid

Dari tabel 4.3 dapat diketahui bahwa untuk item pertanyaan variabel kepemimpinan transaksional pemimpin laki-laki tingkat signifikansi yang diperoleh untuk seluruh item pertanyaan adalah lebih kecil dari 0,05, hal tersebut berarti bahwa secara keseluruhan item pertanyaan variabel kepemimpinan transaksional pemimpin laki-laki adalah valid.

Tabel 4.3 Hasil Pengujian Validitas Variabel Kepemimpinan Transaksional Pemimpin Laki-Laki

Kuesioner	Koefisien Korelasi	Sign.	Keterangan
1	0,296	0,003	Valid
2	0,551	0,000	Valid
3	0,537	0,000	Valid
4	0,438	0,000	Valid
5	0,512	0,000	Valid
6	0,680	0,000	Valid
7	0,617	0,000	Valid
8	0,378	0,000	Valid
9	0,451	0,000	Valid
10	0,307	0,002	Valid

Dari tabel 4.4 dapat diketahui bahwa untuk item pertanyaan variabel kepemimpinan transaksional pemimpin perempuan tingkat signifikansi yang diperoleh untuk seluruh item pertanyaan adalah lebih kecil dari 0,05, hal tersebut berarti bahwa secara keseluruhan item pertanyaan variabel kepemimpinan transaksional pemimpin perempuan adalah valid.

Tabel 4.4 Hasil Pengujian Validitas Variabel Kepemimpinan Transaksional Pemimpin Perempuan

Kuesioner	Koefisien Korelasi	Sign.	Keterangan
1	0,563	0,000	Valid
2	0,327	0,001	Valid
3	0,601	0,000	Valid
4	0,514	0,000	Valid
5	0,528	0,000	Valid
6	0,519	0,000	Valid
7	0,552	0,000	Valid
8	0,567	0,000	Valid
9	0,474	0,000	Valid
10	0,510	0,002	Valid

Analisis Perbedaan Persepsi Bawahan Terhadap Gaya Kepemimpinan Transformasional Pada PT. Multiplastjaya Tatamandiri Sidoarjo (Tri Tjahyo Purnomo, Susanti Purnawati)

Hasil Pengujian Reliabilitas

Suatu alat ukur di sebut mempunyai reliabilitas tinggi atau dapat dipercaya, jika alat ukur itu mantap dalam pengertian bahwa alat ukur itu stabil, dapat diandalkan dan dapat diramalkan. Konsep reliabilitas menurut pendekatan reliabilitas konsistensi internal adalah konsistensi diantara butir-butir pertanyaan dalam suatu instrumen penelitian. Untuk mengukur konsistensi internal peneliti hanya memerlukan sekali pengujian dengan menggunakan teknik statistik tertentu terhadap skor jawaban responden yang dihasilkan dari instrumen penelitian yang digunakan. Dalam penelitian ini, untuk mengukur konsistensi internal diantar butir-butir pertanyaan dalam kuesioner digunakan teknik *Cronbach Alpha*.

Dari hasil pengujian reliabilitas terhadap variabel persepsi kepemimpinan transformasional dan transaksional pemimpin laki-laki dan perempuan diperoleh hasil sebagai berikut :

Tabel 4.5 Hasil Pengujian Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach Alpha</i>	Reliabilitas minimum	Ket.
Kepemimpinan Transformasional Pemimpin Laki-Laki	0,793	0,6	Reliabel
Kepemimpinan Transaksional Pemimpin Laki-Laki	0,625	0,6	Reliabel
Kepemimpinan Transformasional Pemimpin Perempuan	0,814	0,6	Reliabel
Kepemimpinan Transaksional Pemimpin Perempuan	0,697	0,6	Reliabel

Dari hasil pengujian yang dilakukan terhadap reliabilitas kuesioner diperoleh hasil bahwa nilai *Cronbach Alpha* kesemua item kuesioner untuk masing-masing variabel lebih besar dari 0,6. Sehingga dapat diputuskan bahwa kesemua item kuesioner untuk masing-masing variabel telah reliabel.

Hasil Pengujian *Independent Samples t test*

Untuk mengetahui persepsi bawahan terhadap gaya kepemimpinan, yaitu gaya kepemimpinan transformasional-transaksional pemimpin laki-laki dan perempuan, khususnya karyawan pada level operasional pada PT. MULTIPLASTJAYA TATAMANDIRI Sidoarjo maka digunakan uji *independent sample t test*. Hasil pengujian dapat dilihat pada tabel 4.6 sebagai berikut :

Tabel 4.6 Hasil Pengujian Independen Sample t test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means				
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
Persepsi Kepemimpinan Transformasional	Equal variances assumed	19.598	.000	2.950	194	.004	2.082	.706
	Equal variances not assumed			2.950	172.219	.004	2.082	.706
Persepsi Kepemimpinan Transaksional	Equal variances assumed	10.584	.001	2.251	194	.026	.83673	.37166
	Equal variances not assumed			2.251	182.678	.026	.83673	.37166

Berdasarkan tabel 4.6 diatas dapat dijelaskan nilai sign persepsi kepemimpinan transformasional ($\text{sign } 0,000 < 0,05$) dan nilai sign persepsi kepemimpinan transaksional ($\text{sign } 0,001 < 0,05$). Berdasarkan nilai sig maka bisa dikatakan bahwa hipotesis pertama dan kedua yang menyatakan bahwa terdapat perbedaan yang signifikan antara persepsi bawahan terhadap gaya kepemimpinan transformasional antara pemimpin laki-laki dengan pemimpin perempuan dan terdapat perbedaan signifikan antara persepsi bawahan terhadap gaya kepemimpinan transaksional antara pemimpin laki-laki dengan pemimpin perempuan dapat terbukti kebenarannya.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan uraian yang telah di paparkan pada bab sebelumnya di peroleh beberapa kesimpulan dari penelitian sebagai berikut :

- a. Terdapat perbedaan yang signifikan antara persepsi bawahan terhadap gaya kepemimpinan transformasional antara pemimpin laki-laki dengan pemimpin perempuan. Hal ini dapat di buktikan dengan nilai t_{output} yang lebih besar dari t tabel yaitu 2,950 lebih besar dari 1,650 dan memiliki taraf signifikan 0,004 yang lebih kecil dari 0,05, sehingga hipotesis pertama pada penelitian ini terbukti kebenarannya.
- b. Terdapat perbedaan yang signifikan antara persepsi bawahan terhadap gaya kepemimpinan transaksional antara pemimpin laki-laki dengan pemimpin perempuan. Hal ini dapat di buktikan dengan nilai t_{output} yang lebih besar dari t tabel yaitu 2,251 lebih besar dari 1,650 dan memiliki taraf signifikan 0,025 yang lebih kecil dari 0,05, sehingga hipotesis kedua pada penelitian ini terbukti kebenarannya.

Saran

Diharapkan agar pada penelitian berikutnya porsi untuk pemimpin laki-laki lebih banyak dibandingkan dengan pemimpin perempuan karena dalam penelitian ini ditemukan bahwa menurut persepsi bawahan, pemimpin lebih memiliki gaya kepemimpinan transformasional-transaksional dibandingkan dengan pemimpin perempuan.

DAFTAR PUSTAKA

- Cooper, Donald R. 1998. *Metode Penelitian Bisnis*. Edisi 5. Cet.2. Jakarta : Erlangga.
- Daft, Richard L. 2003. *Manajemen*. Terjemahan. Edisi ke-5. Jakarta : Erlangga.
- _____, 2006. *Manajemen*. Terjemahan. Edisi ke-6. Jakarta : Salemba Empat.
- Gibson, James. L. Inactive. John M., & Donnely, James H. Jr. 1987. *Organisasi, Perilaku, Struktur & Proses*. Terjemahan. Jilid 1. Edisi kelima. Jakarta : Penerbit Erlangga.
- Gordon, Judith R. 1993. *A Diagnostic Approach to Organization Behaviour*. 4th ed. America.
- Google Online. 2007. *Gender*. Surabaya.
- Kreitner, Robert & Kinicki, Angelo. 2005. *Perilaku Organisasi*. Edisi ke-5. Jakarta : Salemba Empat.
- Kuncoro, Mudrajat. 2003. *Metode Riset Untuk Bisnis dan Ekonomi*. Jakarta : Erlangga.
- M.M., Hasan, Iqbal M. Ir. 2002. *Pokok-Pokok Materi Metodologi Penelitian dan Aplikasinya*. Ghalia Indonesia.
- Naomi, Prima, 1995. *Perilaku Pemimpin Transformasional-Transaksional pada Manajemen Tingkat Atas, Menengah, dan Bawah*, Program Magister Teknik dan Manajemen Industri Program Pasca Sarjana, Institut Teknologi Bandung. Bandung Indonesia.
- Nazir, Moh. 2003. *Metode Penelitian*. Cetakan ke-5. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Robbins, Stephen P. 1996. *Perilaku Organisasi : Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. Jakarta : Prenhalindo.
- _____. 2002. *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*. Edisi ke-5 Jakarta : Erlangga.
- _____. 2002. *Organisation Theory*. Fourth Edition. Australia.
- Yukl, Gary. 1998. *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Jakarta : Prenhallindo.
- Pudjiono. 2004 *Perilaku Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Komite Organisasi Pada Perpustakaan Perguruan Tinggi Negeri Di Kota Surabaya*.