

PENGARUH KEPEMIMPINAN TERHADAP BUDAYA ORGANISASI INOVASI DAN KINERJA KARYAWAN (Studi Kasus Pada KANWIL PT. PEGADAIAN (PERSERO) DENPASAR)

Putu Pradiva Putra Salain¹
Made Wardana²

¹Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (UNUD), Bali, Indonesia
e-mail: pradivasalain@gmail.com

²Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (UNUD), Bali, Indonesia

Abstract: The influence of leadership on organizational, Transactional and employee performnce (case study an Kanwil PT Pegadaian Persero, Denpasar. The purpose of this research to determine the effect of transformational and transactional leadership on organizational innovation culture and employee performance. The number of samples in this study were 131 employees sampled. Hypothesis testing using structural model analysis techniques (SEM analysis), with the tools of SPSS (statistical package for social science) and AMOS (analysis of moment structure). The results showed that: (1) transformational leadership has a positive effect on the performance of employees in the Office (2) transactional leadership has a positive effect on employee performance at the Office of (3) the positive effect of transformational leadership on organizational culture of innovation at Office (4) the positive effect of transactional leadership on organizational culture in the Office, and (5) organizational culture of innovation has a positive effect on employee performance in the Office.

Keywords : transformational leadership, transactional leadership, organizational culture of innovation and employee performance

Abstrak : Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap budaya organisasi inovasi dan kinerja karyawan. Jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 131 sampel karyawan. Pengujian hipotesis menggunakan teknik analisis model structural (*SEM analysis*), dengan alat bantu program SPSS (*statistical package for social science*) dan AMOS (*analysis of moment structure*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa : (1) kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di Kanwil PT. Pegadaian (Persero) Denpasar, (2) kepemimpinan transaksional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di Kanwil PT. Pegadaian (Persero) Denpasar, (3) kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap budaya organisasi inovasi pada karyawan di Kanwil PT. Pegadaian (Persero) Denpasar, (4) kepemimpinan transaksional berpengaruh positif terhadap budaya organisasi inovasi di Kanwil PT. Pegadaian (Persero) Denpasar, dan (5) budaya organisasi inovasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan karyawan di Kanwil PT. Pegadaian (Persero) Denpasar.

Kata kunci : kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional, budaya organisasi inovasi dan kinerja karyawan

PENDAHULUAN

Perkembangan lembaga bantuan kredit kepada masyarakat yang sangat pesat dewasa ini menimbulkan persaingan yang kuat di dalam memberikan pelayanan kepada para nasabah. Berbagai upaya telah dilakukan, seperti meningkatkan efisiensi dan efektifitas kinerja karyawan serta mengaplikasikan peran budaya organisasi oleh pimpinan di dalam perusahaan sebagai pedoman di dalam melakukan pekerjaan. Hal ini menjadi suatu tantangan bagi perusahaan khususnya manajemen puncak (*Top Management*) untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam rangka menghadapi proses perubahan lingkungan bisnis yang

berkelanjutan dengan memberdayakan *skill* atau kemampuan karyawan. Currivan (2000) menjelaskan bahwa suatu perusahaan membutuhkan karyawan yang mampu bekerja lebih baik dan lebih cepat, sehingga diperlukan karyawan yang memiliki kinerja yang tinggi.

Bass *et al.*(2003), Locander *et al.*(2002), serta Yammarino *et al.*(1993) menjelaskan faktor penting yang menentukan kinerja karyawan dan kemampuan organisasi beradaptasi dengan perubahan lingkungan adalah kepemimpinan (*leadership*). Kepemimpinan menggambarkan hubungan antara pemimpin dengan yang dipimpin (karyawan) dan bagaimana seorang pemimpin mengarahkan karyawan mencapai tujuan atau harapan pimpinan. Ada dua teori kepemimpinan

menurut yaitu transaksional dan kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional pemimpin yang memiliki karakteristik yang menunjukkan perilaku karismatik, memunculkan motivasi inspirasional, memberikan stimulasi intelektual dan memperlakukan karyawan dengan memberi perhatian terhadap individu sedangkan pemimpin transaksional merupakan dasar bagi berlangsungnya efektivitas organisasi tetapi belum menjelaskan usaha dan kinerja optimal karyawan yang ditekankan pimpinan (Bass *et al.*, 1990)

Menurut Pawar dan Eastman (Sulaeman Miru, 2006), pemimpin transaksional adalah pemimpin yang mengoperasikan sistem atau kultur yang ada sekarang dengan berusaha memuaskan kebutuhan-kebutuhan para bawahan dengan menitik beratkan pada pemberian imbalan pada perubahan perilaku (*contingent reward*). Pemimpin memotivasi dan mempengaruhi bawahan dengan cara mempertukarkan *reward* dengan kinerja tertentu. Artinya, dalam sebuah transaksi bawahan dijanjikan untuk diberi reward bila bawahan mampu menyelesaikan tugasnya sesuai dengan kesepakatan yang telah dibuat bersama. Selanjutnya pemimpin memberikan perhatian yang lebih berdasar pada deviasi, kesalahan, atau ketidakikutsertaan dan mengambil tindakan korektif secara aktif dan pasif (*management by exception*).

Ketahanan suatu perusahaan untuk terus maju dan berkembang tergantung pada sejumlah faktor disamping kepemimpinan transaksional dan transformasional untuk mendukung penelitian ini, salah satu faktor lainnya yang mempengaruhi ketahanan tersebut adalah budaya organisasi yang kokoh. Budaya

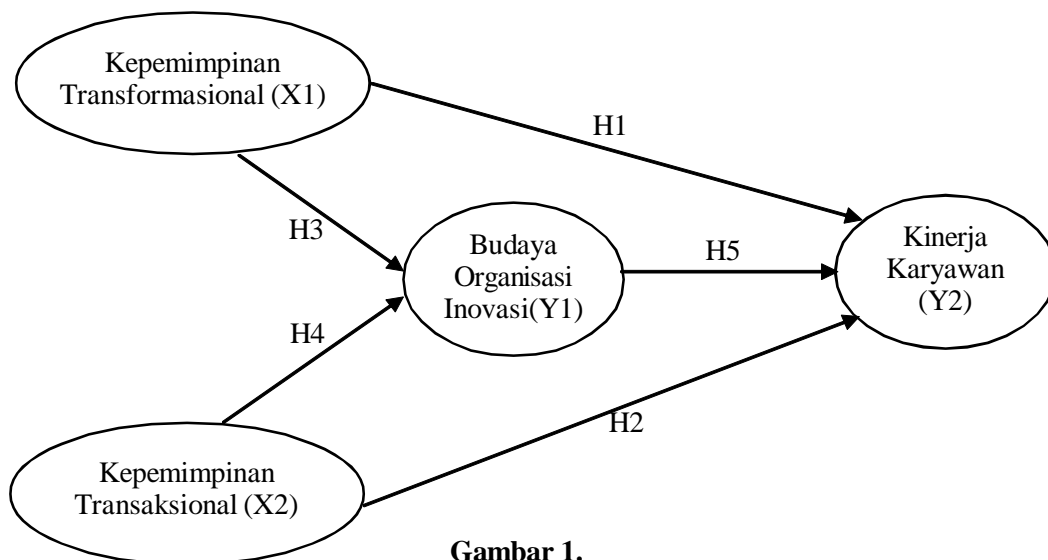
organisasi merupakan kombinasi dari nilai-nilai dan keyakinan yaitu prinsip-prinsip yang diyakini baik dan benar dalam menjalankan bisnis dan organisasi, yang menjadi pegangan bagi setiap insan dalam berperilaku, bertindak dan mengambil keputusan untuk mencapai tujuan bersama (Keputusan Direksi Perum. Pegadaian Nomor: 6771/SDM.200322/2009 Tentang Pedoman Pelaksanaan Transformasi Budaya Organisasi).

Hal ini sesuai dengan pendapat Wallach (1983) yang menjelaskan budaya organisasi sebagai suatu pedoman bersama dari seluruh anggota organisasi dalam meyakinkan segala sesuatu yang terjadi di sekitar mereka.

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan sebelumnya maka masalah yang ingin dijawab dalam penelitian ini adalah mengetahui pengaruh antara kepemimpinan terhadap budaya organisasi inovasi dan kinerja karyawan (studi Kasus pada PT. Pegadaian (Persero) Denpasar) Untuk menjawab permasalahan tersebut maka disusun model konseptual hubungan antara variabel yang tersaji pada gambar 1.

Hipotesis disusun berdasarkan kajian yang telah diuraikan sebelumnya sehingga dapat dirumuskan sebagai berikut :

- H1 : Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
- H2 : Kepemimpinan transaksional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
- H3 : Budaya organisasi inovasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
- H4 : Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap budaya organisasi inovasi
- H5 : Kepemimpinan transaksional berpengaruh positif terhadap budaya organisasi inovasi.



Gambar 1.
Kerangka Konseptual

Sumber : Disarikan berbagai Pendapat dan publikasi ilmiah

METODE PENELITIAN

Jumlah sampel penelitian adalah sebanyak 131 responden dari populasi 194 karyawan di lingkungan PT. Pegadaian (Persero) Denpasar . Dalam penelitian ini digunakan teknik *proporrionate stratified random sampling* dengan menggunakan rumus dari Taro Yaname dalam Riduan (2007) .

Penelitian ini menggunakan teknik analisis multivariat, yang kemudaaian datanya akan diperoleh dengan bantuan program SPSS (*statistical package for social science*) dan AMOS (*analysis of moment structural*). SPSS digunakan untuk input data yang diperoleh dari hasil penelitian, sedangkan AMOS digunakan untuk tampilan hasil penlitian guna melihat hubungan antar variabel Penelitian ini dilakukan pengaruh kepemimpinan terhadap budaya organisasi inovasi dan kinerja karyawan di lingkungan PT.Pegadaian (Persero) Denpasar, dengan menerapkan teori dan konsep yang berhubungan kepemimpinan terhadap budaya organisasi inovasi dan kinerja karyawan. Penelitian ini disusun dengan menggunakan SEM (*structural equation modeling*).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Tabel 1. di bawah memberikan informasi bahwa di lingkungan PT. Pegadaian (Persero) Denpasar yang

menjadi responden penelitian yang lebih banyak adalah kaum wanita sebesar 86 orang atau sekitar 65,7% hal ini menunjukkan bahwa peran karyawan wanita diperlukan dalam perusahaan karena diasumsikan memiliki ketelitian dan kecermatan dalam bekerja.

Berdasarkan tingkat pendidikan Sarjana (S1) sebesar 68 orang atau sekitar 51,9% hal ini terlihat dari persentase jumlah karyawan yang berpendidikan Sarjana (S1) memiliki jumlah yang lebih besar hal ini memiliki arti bahwa pekerjaan atau tugas di perusahaan ini membutuhkan pendidikan yang lebih tinggi dibandingkan dengan tingkat pendidikan yang lain.

Berdasarkan usia 18-27 tahun sebesar 60 orang atau sekitar 45,8% hal ini memiliki arti bahwa karyawan yang berusia relative muda ini memiliki semangat kerja dan diharapkan mampu berinovasi di dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.

Berdasarkan masa kerja lebih >10 tahun sebesar 40 orang atau sekitar 30,5% hal ini dapat dimengerti tugas dan pekerjaan di perusahaan ini memerlukan suatu pengalaman dan pengambil keputusan di dalam menyelesaikan permasalahan di dalam perusahaan.

Uji Kelayakan

Uji kelayakan model keseluruhan dilakukan dengan menggunakan SEM yang sekaligus digunakan untuk menganalisis hipotesis yang diajukan. Hasil pengujian model melalui pengujian model struktural adalah seperti

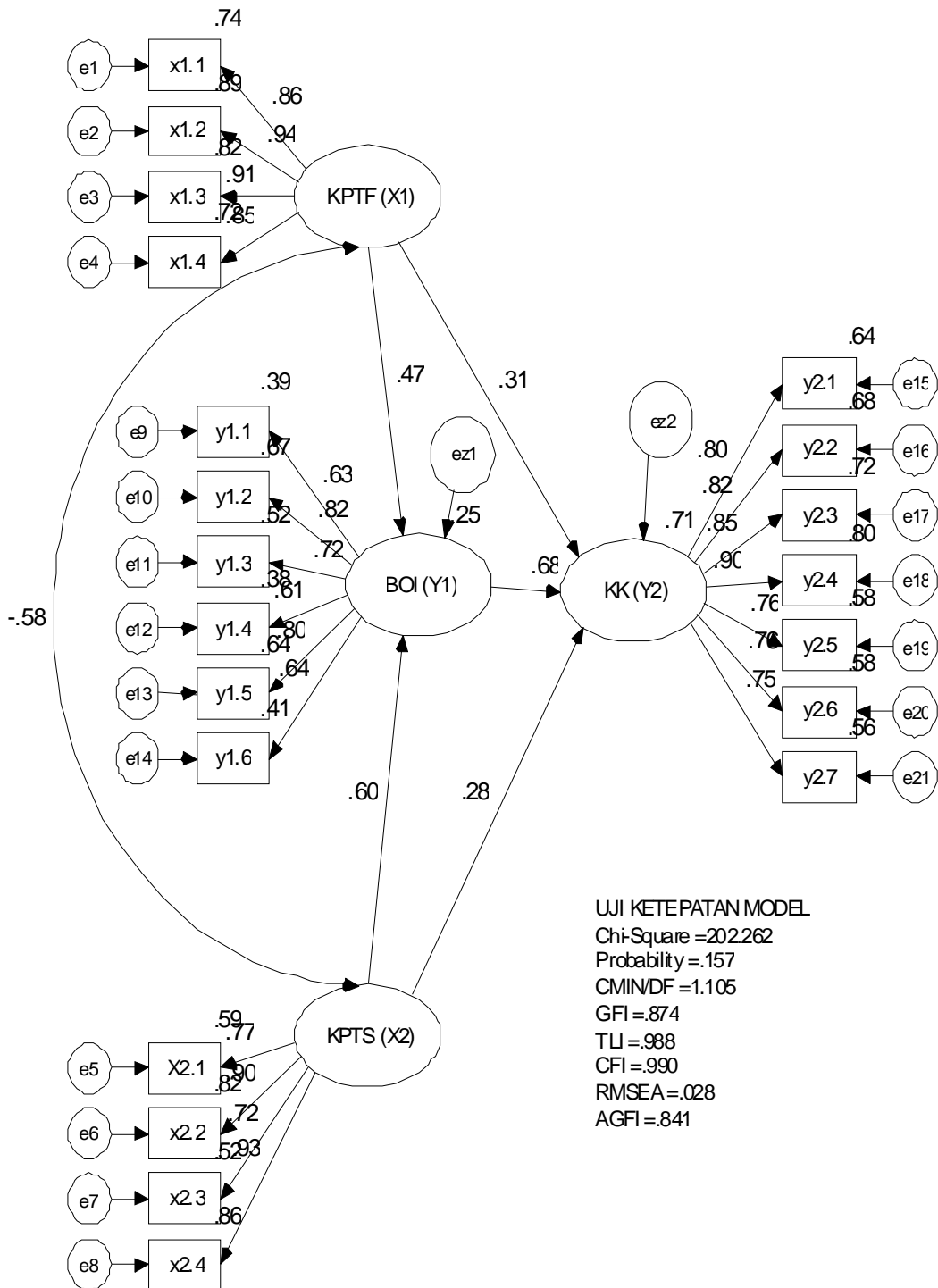
Tabel 1.
Karakteristik Jenis kelamin, Tingkat pendidikan, Usia dan Masa Kerja karyawan

Variabel	Klasifikasi	Jumlah	
		Orang	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Pria	45	34,3
	Wanita	86	65,7
	jumlah	131	100,00
Pendidikan terakhir	SMA	19	14,5
	Diploma	28	21,3
	Sarjana (S1)	68	51,9
	Pascasarjana (S2)	16	12,3
	Jumlah	131	100,00
Usia (tahun)	18 – 27 tahun	60	45,8
	28 – 37 tahun	27	20,6
	38 – 47 tahun	29	22,2
	> 47 tahun	15	11,4
	Jumlah	131	100,00
Masa Kerja (tahun)	< 2	10	7,6
	2 - 4	24	18,3
	5 - 7	20	15,3
	8 - 10	37	28,3
	> 10	40	30,5
	Jumlah	131	100,00

Sumber : Kanwil PT. Pegadaian (Persero) Denpasar

yang dilampirkan pada Gambar 2. Berdasarkan hasil olahan data terlihat bahwa semua konstruk yang digunakan untuk membentuk sebuah model penelitian telah memenuhi syarat *goodness of fit* yang telah

ditetapkan. Hal ini berarti bahwa model fit dengan data sampel. Hasil pengujian terhadap nilai muatan factor (*loading factor*) untuk masing-masing indikator dapat dilihat pada Tabel 2.



Gambar 2.
Output analisis model struktural
 Sumber : Data diolah

Model Persamaan Struktural Pengaruh Kepemimpinan terhadap Budaya Organisasi Inovasi dan Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada Kanwil PT. Pegadaian (Persero) Denpasar)

Tabel 2
Hasil Uji Goodness of Fit Model SEM

<i>Goodness of fit Measure</i>	Cute-off value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
<i>Chi-square</i>	Diharapkan kecil	202,262	Baik
<i>Probability</i>	≥ 0,05	0,157	Baik
RMSEA	≤ 0,08	0,028	Baik
GFI	≥ 0,90	0,874	Marginal
AGFI	≥ 0,90	0,841	Marginal
CMIN/DF	≤ 2,00	1,105	Baik
TLI atau NNFI	≥ 0,95	0,988	Baik
CFI	≥ 0,95	0,990	Baik

Sumber : Data diolah

Tabel 2. menunjukkan semua konstruk yang digunakan untuk membentuk sebuah model penelitian pada proses analisis faktor konfirmatori, Probality, RMSEA, GFI, AGFI, CMIN/DF, TLI, CFI telah memenuhi kriteria *goodness of fit* yang telah ditetapkan. GFI dan AGFI berada dibawah *cut off value*, namun masih dalam batas toleransi yang sering disebut dengan marginal. Hal ini berarti bahwa model fit dengan sampel.

Hasil pengujian hipotesis

Pengujian hipotesis tentang pengaruh Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Budaya Organisasi Inovasi dan Kinerja Karyawan (Studi Kasus di Lingkungan PT. Pegadaian (Persero) Denpasar) dilakukan dengan mengamati *probabilitas* (p) hasil estimasi *regression weights* model persamaan structural. Apabila nilai p lebih kecil dari 0,05 maka hipotesis diterima.

Tabel 3. Estimasi Regression Weights dengan Multigroup analysis Model Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap Budaya Organisasi Inovasi dan Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Kanwil PT. Pegadaian (Persero) Denpasar).

			Estimate		
			Standardized	S.E.	P
BOI	<----	KPTS	-.0736	.1386	.5954
BOI	<----	KPTF	.3872	.1252	.0020
KK	<----	BOI	.5827	.0996	***
KK	<----	KPTF	.4521	.0945	***
KK	<----	KPTS	.1547	.0873	.0762

Sumber : Data diolah

Pembahasan

Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan hasil uji hipotesis dengan nilai *probability* 0,000 (<0,05) dan nilai koefisien 0,4521 terbukti bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kinerja karyawan di Kanwil PT. Pegadaian (Persero) Denpasar hal ini berdasarkan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa kepemimpinan inspirasional memberikan

kebebasan karyawan dalam memberikan gagasan untuk kemajuan perusahaan serta meningkatkan keyakinan karyawan terhadap pimpinan dalam menjalankan tugas sehingga karyawan bersungguh-sungguh dalam melakukan pekerjaan agar mendapatkan hasil yang maksimal di Lingkungan Kanwil PT. Pegadaian (Persero) Denpasar

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Emmanuel Ogbonna dan Llyoyd C. Harris (2000), Griffith James (2004), Elencov (2002). Berdasarkan hasil uji, menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional signifikan mempengaruhi dan positif terhadap kinerja karyawan. Ini berarti

bahwa seorang pemimpin yang melaksanakan gaya kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kinerja karyawan. Setiap kemampuan dalam kepemimpinan harus melekat ketat untuk setiap ruang dimuat dari seorang pemimpin, dan pemimpin bertanggung jawab karena tanpa kemampuan lebih dari manajemen sumber daya manusia, tidak mungkin pemimpin dalam melakukan tugas sebagai pemimpin. Gaya kepemimpinan transformasional memiliki efek besar terhadap organisasi yang dipimpin.

Pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan

Dari hasil uji hipotesis terbukti dengan nilai *probability* 0,0020 ($<0,05$) dan nilai koefisien 0,3872 bahwa kepemimpinan transaksional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini berdasarkan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa pimpinan dalam memberikan penugasan kerja kepada karyawan selalu melakukan tindakan perbaikan bilamana terjadi permasalahan dalam menyelesaikan pekerjaan di Lingkungan Kanwil PT. Pegadaian (Persero) Denpasar.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan mengenai studi empiris yang dilakukan para peneliti mengindikasikan bahwa kepemimpinan transaksional berpengaruh positif pada kinerja karyawan yang berdasarkan agregat imbalan kontingen dan manajemen aktif exception menjadi faktor gabungan dari kepemimpinan transaksional (Bass, 1985; Hater & Bass, 1988; Lowe *et al.*, 1996; Kirkpatrick & Locke, 1996).

Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap budaya organisasi inovasi

Berdasarkan hasil uji hipotesis dengan nilai *probability* 0,0762 ($<0,05$) dan nilai koefisien 0,1547 terbukti bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap budaya organisasi inovasi di Lingkungan Kanwil PT. Pegadaian (Persero) Denpasar. Hal ini berdasarkan hasil penelitian terhadap pengaruh idealisme pimpinan yang mampu membangun kondisi kerja yang kondusif berlandaskan akan visi dan misi perusahaan kepada karyawan sehingga memberikan jaminan keamanan kepada karyawan dalam melakukan pekerjaan.

Hal ini sesuai dengan hasil penelitian pemimpin transformasional meningkatkan inovasi dalam organisasi, yang cenderung melakukan inovasi. Dalam hal ini pemimpin menggunakan motivasi inspirasional dan stimulasi intelektual dalam membentuk budaya organisasi inovasi (Elkins dan Keller, 2003). Pemimpin transformasional mempromosikan ide-ide kreatif mereka dalam organisasi, perilaku ini mencerminkan peran aktif dari pemimpin transformasional (Howell dan

Higgins, 1990). Pemimpin memiliki visi yang memotivasi karyawan dalam meningkatkan kesediaan untuk melakukan pekerjaan yang melampaui harapan, dan menantang mereka untuk mengadopsi pendekatan inovatif dalam pekerjaan karyawan tersebut melalui motivasi yang diberikan oleh pimpinan (Mumford *et al.*, 2002).

Pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap budaya organisasi inovasi

Berdasarkan hasil uji hipotesis dengan nilai *probability* 0,5954 ($<0,05$) dan nilai koefisien -0,0736 terbukti bahwa kepemimpinan transaksional berpengaruh positif terhadap budaya organisasi inovasi di Lingkungan Kanwil PT. Pegadaian (Persero) Denpasar. Hal ini ditunjukkan dengan pemberian penghargaan kepada karyawan bilamana mampu menyelesaikan suatu pekerjaan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Hasil penelitian menunjukkan dalam kepemimpinan transaksional terjadi hubungan dan kontribusi yang memberikan keuntungan kedua belah pihak dalam memperoleh imbalan (Bass *et al.*, 2003; Humphreys, 2002; Liu *et al.*, 2003; Yammarino *et al.*, 1993). Sarros dan Santora (2001) menjelaskan bahwa imbalan yang diterima kedua belah pihak lebih bersifat ekonomi. Kebutuhan fisik dan materi karyawan berusaha dipenuhi oleh pimpinan dan sebagai balasannya, pimpinan memperoleh imbalan berupa kinerja karyawan yang tinggi. Waldman *et al.* (2001) mengemukakan bahwa kepemimpinan transaksional bekerja pada sistem atau budaya yang sudah ada dan tujuannya adalah memperkuat strategi, system atau budaya yang sudah ada dan tidak bermaksud untuk mengubahnya. sehingga pemimpin transaksional selain berusaha memenuhi kebutuhan karyawan untuk mendapat kinerja yang baik, juga mengawasi penyimpangan, kesalahan, atau kekeliruan karyawan dan berupaya melakukan tindakan korektif.

Pengaruh budaya organisasi inovasi terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan hasil uji hipotesis dapat diterima dengan nilai 0,000 ($<0,05$) dan nilai koefisien 0,5827 terbukti bahwa budaya organisasi inovasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di Lingkungan Kanwil PT. Pegadaian (Persero) Denpasar. Hal ini berdasarkan budaya organisasi inovasi dapat meningkatkan kinerja karyawan karena budaya ini membutuhkan kreativitas dan inovasi dari karyawan yang diimbangi dengan sistem insentif bagi karyawan yang mampu berinovasi secara maksimal sehingga tercipta persaingan sehat antar karyawan.

Hasil penelitian ini sesuai dengan pendapat Axtell et al. (2000), Clegg, et al. (2002) yang menyatakan terdapat hubungan positif antara budaya organisasi inovasi terhadap kinerja karyawan karena budaya organisasi inovasi yang memberikan suatu kesempatan untuk berinovasi kepada karyawan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan dan mengembangkan ide-ide dalam menyelesaikan maupun penciptaan produk atau jasa baru.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan hasil analisis data dengan bantuan *software Analisis of Moment Structure (AMOS)*, diperoleh beberapa kesimpulan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di lingkungan Kanwil PT. Pegadaian (Persero) Denpasar, kepemimpinan transaksional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di lingkungan Kanwil PT. Pegadaian (Persero) Denpasar, kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap budaya organisasi inovasi di lingkungan Kanwil PT. Pegadaian (Persero) Denpasar, kepemimpinan transaksional berpengaruh positif terhadap budaya organisasi inovasi di lingkungan Kanwil PT. Pegadaian (Persero) Denpasar dan budaya organisasi inovasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di lingkungan Kanwil PT. Pegadaian (Persero) Denpasar.

Saran

Setelah mempelajari, menganalisis, membahas dan menarik kesimpulan maka terdapat beberapa saran yang dapat dipergunakan sebagai bahan pertimbangan dalam menentukan kebijakan di masa mendatang yaitu: 1) dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan pimpinan cabang di lingkungan PT. Pegadaian (Persero) Denpasar hendaknya mempertahankan gaya kepemimpinan dengan motivasi inspirasional, yaitu motivasi yang memberikan kebebasan kepada karyawan untuk mengemukakan ide dan gagasan untuk kemajuan perusahaan, 2) pemimpin meyakinkan para karyawan dalam memimpin perusahaan untuk pencapaian target perusahaan serta memberikan penghargaan kepada karyawan atas prestasi kerja yang telah dicapai agar karyawan mencapai nilai kejujuran dan menghasilkan kualitas kerja yang maksimal. 3) dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan berdasarkan budaya organisasi inovasi di Lingkungan PT. Pegadaian (Persero) Denpasar pimpinan cabang disarankan lebih memperhatikan aspek tantangan. Berdasarkan temuan penelitian bahwa karyawan dapat melakukan dengan nyaman karena jika terjadi permasalahan dalam pekerjaan akan diselesaikan dengan *win-win*

solution dan karyawan bekerja sesuai dengan beban pekerjaan masing-masing.

REFERENSI

- Axtell, C.M., Holman, D.J., Ushworth, K.L., Wall, T.D., Waterson, P.E. and Harrington, E. 2000. Shopfloor innovation: facilitating the suggestion and implementation of ideas. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 39, 599–617.
- Bass, B. M.1985. *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press: New York.
- _____, 1990. *Bass & Stogdill's Hand Book of Leadership (3rd ed)*. New York: Free Press.
- B.J. Avolio, D.I. Jung & Y. Berson. 2003., "Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, No. 2, pp. 207-218.
- Clegg, C., Unsworth, K., Epitropaki, O., & Parker, G. 2002. Implicating trust in the innovation process. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(4), 409–422
- Currivan. Douglas B. 2000. *The Causal Order Of Job Satisfaction And Organizational Commitment In Models Of employee Turnover*. University of Massachusetts, Boston, MA, USA.
- Elencov, S. Detelin., 2002, Effects of Leadership on Organizational Performance in Business Companies, *Journal of Business Research*, Vol 43 (2), pp.467-480
- Elkins, T. K., Keller, R. T. 2003. Leadership in Research and Development Organizations: A Literature Review and Conceptual Framework, *Leadership Quarterly* Aug-Oct 2003, Vol. 14. Issue 4/5, p587-606
- Griffith, J. 2004. Relation of principal transformational leadership to school staff job satisfaction, staff turnover and school performance. *Journal of Educational Administration*, 42,(3), 333-347
- Hater, J.J., & Bass, B.M. 1988. Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73, 695–702
- Humphrey, R. H. 2002. The many faces of emotional leadership. *The Leadership Quarterly*. Vol. 13, pp 493– 504
- Howell, J. M., and Higgins, C. A. 1990. Champions of Technological Innovation. *Administrative Science Quarterly*. Vol., pp 317–341.
- Keputusan Direksi Perum. Pegadaian.2009. "Tentang Pedoman Pelaksanaan Transformasi Budaya Organisasi". Nomor : 6771/SDM. 200322/2009

- Kirkpatrick, S.A. and Locke, E.A. 1996. Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 81(1), 36-51.
- Koh.1995. The Effect Of Transformational Leadership on Teacher Attitudes and Student Performance in Singapore. *Journal Of Organizational Behaviour*.16:319:333
- Liu, A., Fellows, R. and Fang, Z. 2003. The power paradigm of project leadership. *Construction Management and Economics* ,21 (8), pp 819–829
- Locander, W.B., F. Hamilton, D. Ladik & J. Stuart . 2002., “developing a leadership-rich culture: The missing link to creating a market-focused organization, *Journal of Market-Focused Management*, Vol. 5, pp. 149- 163.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. 1996. Effectiveness correlates of transformation and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *Leadership Quarterly*, 7: 385-425.
- Miru, Sulaeman.2006. Kajian Kepemimpinan Kaitannya Dengan *Total Quality Management* Perusahaan *Cold Storage* Eksportir Udang Di Makassar. *central library institute technology bandung*. Vol. 3 No. 1:53-60
- Mumford, M.D. Scott, G.M. Gaddis, B. & Strange, J.M. 2002. Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *The Leadership Quarterly*, Vol. 13,pp.705-750.
- Ogbonna E and Lloyd C. Harris. 2000. Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies.*Int. J. of Human Resource Management* 11:4 August 766–788.
- Pawar, B. S., & Eastman, K. E. 1997. *The nature and implications of contextual influences on transformational leadership: A conceptual examination*. *Academy of Management Review*, 22, 80-109.
- Riduan, E dan Achmad Koncoro. 2007. Cara Menggunakan dan Memaknai Analisis Jalur (*Path Analysis*). Cetakan Pertama. Bandung : Alfabeta
- Sarros.,J.C and Santora., J.C. 2001. The Transformational-Transactional Leadership Model In Practice. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol.22, No.8, pp.383-394.
- Waldman, D., G Ramirez, R. House and P. Puranam. 2001. ‘Does Leadership Matter?’ CEO Leadership Attributes Under Conditions of Perceived Environmental Uncertainty. *Academy of Management Journal*, Vol. 44, pp 134–143.
- Wallach, Ellen J., 1983. Individuals and Organizations: The Cultural Match. *Training and Development Journal*, pp. 29-36.
- Yammarino, F.J., W.D. Spangler & B.M. Bass 1993, “Transformational leadership and performance: A longitudinal investigation”, *journal Leadership Quarterly*, Vol. 4, No. 1, pp. 81-102.