

TINJAUAN TERHADAP EPEMIMPINAN SUATU REVIEW LITERATUR TERHADAP EFEKTIVITAS PEMIMPIN TINGKAT KELURAHAN DAN DESA DI SULAWESI SELATAN

Oleh: Andi Pelita
Dosen STISIP Muhammadiyah Sinjai

Abstrak

The research is a conceptual framework that is developed based on the literature review and initial preliminary research using interview method to build the framework of the relationship between leadership of the village head and organizational performance in Sinjai Regency. On the basis of empirical findings from initial study and literature review, it was found that there are relationship between leadership skills, leadership style, and self-leadership towards organizational performance.

Keys: Leadership, leadership skills, leadership style, and self leadership.

A. Pendahuluan

Salah satu faktor yang dianggap berpengaruh penting terhadap kesuksesan organisasi adalah pemimpin. Pemimpin memiliki peran krusial terhadap tingkat capaian organisasi karena mereka dapat menentukan arah dan kebijakan serta cara pengelolaan organisasi. Dengan legitimasi yang dimiliki, pemimpin dapat leluasa menggunakan sumber daya organisasi, mempengaruhi lingkungan internalnya, dan bahkan mungkin juga sering terlibat dalam mempengaruhi lingkungan eksternal. Untuk mencapai tujuan organisasi, pemimpin mengkomunikasikan sasaran dan strategi yang ingin dicapai pada tingkat kelompok dan individu (Robbins, 2003), menetapkan pembagian pekerjaan, mempengaruhi gairah bawahan (Tampubolon, 2007 dalam Hasibuan, 2006), dan mengontrol serta mengevaluasi setiap aktivitas capaian. Peran penting tersebut telah menarik para peneliti dari berbagai negara untuk mengkaji sejauhmana aspek kepemimpinan berkontribusi terhadap kinerja organisasi.

Berbagai literatur diberbagai negara telah membahas secara gamblang seberapa penting kontribusi pemimpin terhadap efektivitas organisasi. Awalnya, literatur yang ada mengkaji kontribusi kepemimpinan dilihat dari salah satu dari tiga aspek, yaitu peran (Astria, 2013), perilaku (Mintzberg, 1960 pada Robbins 2003), dan gaya kepemimpinan yang dianut oleh pemimpin (e.g. Tambubolon, 2007; Sumarno, 2005; Susanto dan Stiawan, 2000; dan Muslimah, 1998, Ato'illah, 2014). Kemudian, perkembangan literatur kepemimpinan tidak hanya pada ketiga faktor tersebut, melainkan lebih meluas dimana peneliti mulai mengkaji aspek karakteristik personal, fisik dan sosial, seperti latar belakang pendidikan, lingkungan dan lainnya (e.g. Ramperd, 2009; Chiu and Chen, 2011). Lebih jauh, sejumlah penelitian juga membahas kontribusi keterampilan pemimpin dalam kaitannya dengan capaian organisasi (Redick, Reyna, Schaffer, dan Toomey, 2014). Seiring perkembangan literatur kepemimpinan, literatur modern meyakini ada hubungan kuat antara pemimpin dengan kepe-

mimpinan diri (Self-Leadership), seperti yang dikemukakan oleh Houghton, J.F. dan Neck, C.P., (2002), Houghton, J.F., Bonham, T.W., Neck, C.P., and Singh, K., (2004).

Terlepas dari aspek kajian kepemimpinan diatas, ditinjau dari aspek lokasi penelitian, literatur yang berkembang dapat dikelompokkan dalam dua aspek kajian, yaitu kepemimpinan pada organisasi perusahaan bisnis baik milik swasta maupun pemerintah (Desianty, 2005) dan kepemimpinan pada instansi pemerintah non bisnis. Pada umumnya, literatur lebih terfokus pada kepemimpinan di perusahaan bisnis. Dari pengetahuan terbaik kami terkait kepemimpinan pada tingkat instansi pemerintah non bisnis di Indonesia, hanya sejumlah kecil kajian yang membahas mengenai kepemimpinan publik pada tingkat propinsi (Utami, 2013), kota/kabupaten (Octavina, 2013; dan Pratama, Priyatno, & Lusia, 2014), dan Kecamatan (Segah, 2013). Lebih jauh, bila ditinjau dari aspek regional, tidak ditemukan bahasan yang dapat diakses terkait kepemimpinan pada instansi pemerintah di Kawasan Timur Indonesia, terkecuali di Kota Manado. Hal yang sama juga untuk bahasan kepemimpinan pada tingkat Kelurahan/Desa, dimana hanya terdapat sebagian kecil bahasan penelitian di Indonesia dan terbatas hanya di Kawasan Barat Indonesia, seperti Herman (2012), Astria (2013), dan Ato'illah (2014). Padahal, peran lurah/kepala desa sangat vital diberbagai daerah, termasuk di Kawasan Timur Indonesia, dimana mereka memimpin suatu organisasi perangkat kelurahan dengan mengendalikan suatu lokasi yang cukup luas yang didalamnya terdapat sejumlah kepala rumah tangga, sejumlah institusi tingkat desa,

serta aktivitas-aktivitas lainnya yang dapat berkontribusi terhadap pembangunan daerah. Lebih jauh, Aulia dan Sahuri (2013) mencatat bahwa kelurahan/desa berperan penting karena menjadi ujung tombak keberhasilan pembangunan kota/kabupaten khususnya otonomi daerah, dimana kelurahan/desa akan terlibat langsung dalam perencanaan dan pengendalian pembangunan serta pelayanan kepada masyarakat.

Selain itu, perbedaan dasar dari berbagai penelitian kepemimpinan lainnya adalah dari aspek metode penelitian. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif sedangkan penelitian lainnya umumnya menggunakan metode kuantitatif dengan terapan model MLQ (*multi-level leadership questionnaires*) yang diselesaikan dengan metode regresi seperti Ato'illah, M (2014) dan Pesoth (2014). Padahal, Zhang dan Wildemuth (2009) berpendapat bahwa pengujian kualitatif lebih bersifat ilmiah karena mempertimbangkan realita sosial yang ada. Lebih jauh, Kestiban (2011) pada Krippendorff (2004) penggunaan metode kualitatif dapat mempertimbangkan semua temuan baik dari sumber literatur dan interview yang dianggap relevan dengan bahasan. Cara ini tidak dapat dilakukan bilamana menggunakan metode kuantitatif.

Terlepas dari bahasan diatas terkait perbandingan antara metode kuantitatif dan kualitatif, bahasan penelitian kualitatif yang ada hanya terfokus pada satu aspek. Meskipun ditemukan sedikit penelitian kualitatif terkait kepemimpinan, fokus penelitian tersebut terbatas pada aspek gaya kepemimpinan yang dianut oleh para pemimpin tingkat kelurahan/desa dengan fokus mengidentifikasi gaya kepemimpinan salah

satu dari empat gaya kepemimpinan, yaitu transaksional, transformational, laissezfaire dan demokratis (Kestiban, 2011; Herman, 2012; dan Astria, 2013). Dari pengetahuan terbaik kami, belum ditemukan bahasan kepemimpinan dengan metode kualitatif ditinjau dari aspek lain, seperti keterampilan, kepemimpinan diri dan gaya kepemimpinan dengan model Robert House.

Menggabungkan gap diatas, penelitian ini membangun kerangka konseptual kepemimpinan yang ditinjau dari beberapa aspek dan hubungannya dengan kinerja organisasi pemerintahan. Penelitian ini mengakomodasi seluruh aspek kepemimpinan, tidak hanya terbatas pada pembahasan tertentu saja, agar dapat memunculkan konsep kepemimpinan yang lebih menyeluruh. Namun, fokus kajian terbatas pada aspek kepemimpinan di organisasi pemerintahan tingkat desa atau kelurahan di Kabupaten Sinjai Sulawesi Selatan. Oleh karena itu, kajian konseptual ini menitik beratkan pada capaian pelaksanaan tugas dan tanggungjawab Kepala Pemerintahan tingkat Desa atau Kelurahan di Kabupaten Sinjai Sulawesi Selatan. Untuk mengkaji dimensi kepemimpinan tersebut, studi ini mengintegrasikan berbagai dimensi termasuk kepemimpinan diri (*self-leadership*), kompetensi kepemimpinan (*leadership competence*), dan gaya kepemimpinan (*leadership style*) dalam satu kerangka konseptual. Ketiga aspek kepemimpinan tersebut dianggap memiliki pengaruh kuat terhadap capaian kinerja organisasi.

1. Fokus dan Kontribusi Penelitian

Penelitian ini berfokus untuk membangun kerangka konseptual dalam kaitannya antara kepemimpinan dan kinerja organisasi pada

tingkat Desa/Kelurahan di Kabupaten Sinjai. Variabel kepemimpinan yang diteliti adalah hubungan kepemimpinan diri (*self-leadership*), kompetensi kepemimpinan (*leadership competence*), dan gaya kepemimpinan (*leadership style*) terhadap kinerja organisasi. Fokus objek penelitian (unit analisis) adalah instansi pemerintah tingkat desa/lurah dengan sumber informasi dari kepala desa/lurah aktif dan pegawai organisasi perangkat desa/kelurahan.

2. Metodologi dan Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dari dua sumber kombinasi informasi yaitu review literatur dan interview. Review literatur mencakup berbagai review literatur terdahulu dan literature yang berkembang saat ini berkaitan dengan berbagai faktor penting yang berkontribusi terhadap efektifitas pemimpin dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Selanjutnya, dilakukan tinjauan lapangan melalui metode depth interview untuk menyelaraskan dan mengidentifikasi temuan yang diperoleh dari tinjauan pustaka sebelumnya. Dengan kata lain, temuan dari tinjauan pustaka diuji kembali melalui interview untuk memilah faktor yang tidak berkontribusi sekaligus memunculkan keunikan dasar yang tidak ditemukan dari tinjauan pustaka sebelumnya.

Untuk dapat membangun kerangka konseptual terhadap temuan dari literatur dan interview, maka dilakukanlah pengelompokan dan pengdeskripsian setiap temuan tersebut. Hasilnya digunakan untuk mengembangkan suatu desain path yang menghubungkan faktor kepemimpinan dan kinerja organisasi tingkat kelurahan di Kabupaten Sinjai. Berikut tahapan/

proses penelitian untuk membangun kerangka konseptual: eksplorasi literatur, pemilihan literatur, pencatatan, penyelarasan antara literatur dan temuan lapangan, dan pengelompokan serta pendeskripsian hasil pengelompokan.

B. Kajian Pustaka

1. Kepemimpinan dan Peran Kepemimpinan Lurah

Berbagai literatur telah mendefinisikan kepemimpinan, dan pada umumnya definisi tersebut sangat beragam. Utami (2013) mendefinisikan kepemimpinan sebagai bentuk dominasi yang didasari atas kemampuan pribadi yang sanggup mendorong atau mengajak orang lain untuk berbuat sesuatu yang berdasarkan penerimaan oleh kelompoknya, dan memiliki keahlian khusus yang tepat bagi situasi yang khusus (Utami, 2013). Sementara, Gibson dkk (1997) mengatakan bahwa kepemimpinan adalah suatu usaha menggunakan suatu gaya mempengaruhi dan tidak memaksa untuk memotivasi individu dalam mencapai tujuan.

Sedangkan definisi kepemimpinan yang dikutip dari penjelesan PP 10/1979: kepemimpinan adalah kemampuan seorang Pegawai Negeri Sipil untuk meyakinkan orang lain, sehingga dapat dikerahkan secara maksimal untuk dapat melaksanakan tugas pokok (Tampubolon, 2007).

Berkaitan dengan kepemimpinan organisasi kelurahan, setiap daerah memiliki definisi yang agak berbeda, namun mengandung makna yang sama. Misalnya, Astri (2013) secara implisit mendefinisikan lurah sebagai pemimpin dan koordinator penyelenggaraan pemerintahan di wilayah kerja kelurahan yang dalam pelaksanaan

tugasnya memperoleh pelimpahan kewenangan pemerintahan dari walikota/bupati untuk menangani sebagian urusan otonomi daerah dan menyelenggarakan tugas umum pemerintahan.

Selanjutnya, Astri (2013) mengidentifikasi peran lurah sebagai katalisator, fasilitator, pemecah masalah, dan komunikator. Dalam hal ini, katalisator adalah orang yang dapat menggerakkan inisiatif pribadi dalam diri orang lain. Fasilitator adalah orang yang membuat kerja kelompok menjadi lebih mudah karena kemampuannya dalam menstrukturkan dan memandu partisipasi anggota-anggota kelompok. seorang pemimpin harus mampu bertindak cepat, tepat dan tanggap terhadap permasalahan yang dihadapi oleh organisasi, dan berusaha memecahkan masalah tersebut. Lurah sebagai komunikator yaitu pemimpin harus mampu mengkomunikasikan gagasan-gagasannya kepada orang lain, yang selanjutnya menyampaikannya kepada orang yang lainnya secara berlanjut.

Lebih jauh, Syarifuddin (2013) menafsirkan peran yang diemban oleh kepala desa/lurah adalah memimpin, membina, membimbing, pengendalian, pengawasan dan evaluasi serta mengkoordinasikan kegiatan bawahan dalam perumusan dan penyusunan perencanaan pemberian pelayanan umum pemerintahan kelurahan meliputi kegiatan kesekretariatan, penyelenggaraan pemerintahan kelurahan, kesejahteraan rakyat, pemberdayaan masyarakat, ketentraman dan ketertiban umum, ekonomi, dan pembangunan berdasarkan ruang lingkup tugas dan tanggung jawab yang dilimpahkan oleh Kepala Daerah.

2. Leadership Style (Gaya Kepemimpinan).

Cara atau gaya kepemimpinan seseorang dianggap dapat mempengaruhi produktivitas kinerja organisasi. Gaya kepemimpinan diyakini dapat meningkatkan tingkat penerimaan pegawai terhadap pemimpinnya sehingga mereka dengan sukarela dapat melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya secara efektif. Hal ini karena gaya kepemimpinan mempunyai tiga pola dasar yaitu mementingkan pelaksanaan tugas, kerjasama, dan hasil yang dicapai (Tampubolon 2007). Utami (2013) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan sangat beragam, dan dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal. Berdasarkan literatur yang berkembang, definisi dan gaya kepemimpinan cukup beragam.

Tampubolon (2007) mendefinisikan gaya kepemimpinan sebagai perilaku dan strategi yang merupakan hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya. Dalam kajiannya, gaya kepemimpinan yang paling tepat adalah suatu gaya yang dapat memaksimalkan produktivitas, kepuasan kerja, pertumbuhan, dan mudah menyesuaikan dengan segala sesuatu. Fiedler dan Chemers (1984) pada Sumarno (2005) mendefinisikan gaya kepemimpinan sebagai derajat hubungan antara seseorang dengan teman sekerjanya dengan landasan (1) hubungan pemimpin dan pengikut (*leader member relations*), (2) struktur tugas (*task structure*), dan (3) kekuasaan posisional (*leader's position power*). Sementara itu, Muslimah (1998) mendefinisikan gaya kepemimpinan yang tepat mengutip konsep Coster dan Fertakis (1968)

yang diarahkan kepada keterbukaan dan lebih bersifat humanis (*consideration*). Sementara Armstrong (1999) pada Ato'illah (2014) mendefinisikan gaya kepemimpinan sebagai cara bagaimana para manajer berperilaku dan melaksanakan wewenangnya. Ato'illah menjelaskan bahwa gaya pemimpin sangat dipengaruhi oleh kultur dan nilai-nilai perusahaan, dan tidak bergantung pada tingkat perilaku individu, tetapi bergantung juga pada situasi kepemimpinan dimana orang ditempatkan.

Gaya kepemimpinan yang digunakan pada penelitian ini mengacu pada teori kepemimpinan modern (*path-goal contingency theory*) yang dikembangkan oleh Robert House (Luthans, 2005) yang menggabungkan empat tipe atau gaya kepemimpinan berdasarkan situasional, yaitu kepemimpinan direktif, kepemimpinan supportif, kepemimpinan partisipatif, dan kepemimpinan berorientasi prestasi. Kepemimpinan direktif terjadi bilamana pemimpin lebih memberikan arahan spesifik dalam pelaksanaan pekerjaan dan tidak terdapat partisipasi dari bawahan. Kepemimpinan supportif muncul bilamana pemimpin memperlihatkan sikap ramah, mudah didekati, dan menunjukkan perhatian tulus pada bawahan. Kepemimpinan partisipatif terlihat bilamana pemimpin meminta dan menggunakan saran dari bawahan, tetapi masih membuat keputusan. Sementara itu, kepemimpinan berorientasi pada prestasi pada saat pemimpin mengatur tujuan yang menantang bawahan untuk menunjukkan kepercayaan diri mereka bahwa mereka akan mencapai tujuan dan memiliki kinerja yang lebih baik (Luthans 2005).

3. Kompetensi dan Kemampuan Kepemimpinan (Leadership Competencies and Capabilities)

Selain gaya kepemimpinan, kompetensi dan kemampuan pemimpin juga sangat berpengaruh terhadap capaian organisasi (Astri, 2013). Melalui keterampilan yang dimiliki, pemimpin tidak hanya dapat mempengaruhi bawahannya untuk melaksanakan tugas pokok dan tanggungjawab yang dibebankan, melainkan juga dapat meningkatkan tingkat penerimaan bawahan dan masyarakat tempat dimana mereka bertugas (Herman, 2012). Menurut Edi Sukendar (2013) keterampilan kepemimpinan seorang pemimpin mempengaruhi cara mereka berkomunikasi dengan bawahan, budaya kerja dalam organisasi, penciptaan situasi dan kondisi kerja, dan strategi pencapaian tujuan.

Terdapat beberapa literatur yang mendefinisikan keterampilan kepemimpinan dan definisi tersebut secara umum memiliki makna yang bersifat homogen. Keterampilan dapat didefinisikan sebagai suatu kemampuan yang dapat dikembangkan, dan tidak mutlak sebagai bawaan, yang dimanifestasikan dalam kinerja, bukan hanya potensi. Dengan kata lain, kepemimpinan melibatkan metode, proses, prosedur atau teknik (Katz, 1955 pada Moor dan Rudd, 2005). Selain itu, McClelland (1973) dalam Overby dan Suvanujasiri (2012) menafsirkan kompetensi ditinjau dari sudut pandang bisnis dengan menggunakan istilah “*competence-based human resource*” berpendapat bahwa kompetensi adalah sesuatu yang dapat mempertinggi daya saing melalui cara pengelolaan yang tepat terhadap sumber daya manusia organisasi.

Berkaitan dengan aspek keterampilan yang harus dimiliki oleh seorang Kepala Desa/ Lurah, sejumlah literatur mencatat beberapa perbedaan aspek keterampilan yang mutlak dimiliki oleh seorang pemimpin. Katz (1955) pada Moor and Rudd (2005) mengidentifikasi tiga kategori keterampilan yang dibutuhkan oleh pemimpin, yakni keterampilan teknis, keterampilan manusia, dan keterampilan konseptual. Menurut Katz keterampilan tersebut dapat bervariasi tergantung pada posisi yang ditempati dalam struktur hirarki organisasi. Sementara itu, agak mirip dengan Katz (1955), Goleman (1998) mendefinisikan tiga keterampilan, yakni keterampilan teknis, kemampuan kognitif, dan kompetensi yang mengacu pada emosional intelegensi, dimana emosional intelegensi meliputi lima komponen, yakni kesadaran diri, regulasi diri, motivasi, empati, dan keterampilan sosial.

Whetten dan Cameron (1991) mengategorikan keterampilan kedalam dua kelompok, yakni keterampilan personal dan keterampilan non personal. Keterampilan personal digunakan untuk mengembangkan kepekaan pribadi, manajemen stress dan penyelesaian masalah secara kreatif. Sedangkan keterampilan interpersonal berupa komunikasi yang suportif, mendapatkan kekuasaan dan pengaruh, memotivasi orang lain dan manajemen konflik (Luthans, 2005).

Selain itu Moore and Rudd (2004) mengidentifikasi enam keterampilan kepemimpinan yang dibutuhkan oleh pemimpin, yaitu keterampilan teknis, keterampilan komunikasi, keterampilan emosional intelegensi, dan keterampilan pengetahuan industri.

Dalam sebuah penelitian berkaitan dengan instrument kompetensi seorang pemimpin, Robbins, Bradley, dan Spicer (2001) mendefinisikan empat bidang keterampilan yang dibutuhkan pada instansi kesehatan. Keterampilan tersebut meliputi keterampilan teknis, pengetahuan industri, penalaran konseptual dan analytis, dan interpersonal dan emosional intelegensi.

Sedikit berbeda dengan penelitian sebelumnya, Overby dan Suvanujasiri (2012) yang melakukan penelitian di Thailand pada berbagai pemimpin di berbagai perusahaan mengidentifikasi lima komponen utama keterampilan, yaitu perubahan (*change*), kecerdasan (*acumen*), dorong (*driven*), komunikasi (*communication*), dan manusia (*people*).

Berdasarkan tugas pokok dan tanggung jawab pemimpin tingkat desa/kelurahan dan keunikan objek penelitian, maka ukuran keterampilan yang digunakan pada penelitian ini menggunakan konsep keterampilan Katz dan keterampilan komunikasi. Keterampilan Katz, yakni, keterampilan teknis, keterampilan manusia, dan keterampilan konseptual. Keterampilan Katz juga telah diuji pada beberapa penelitian termasuk oleh Moor dan Rudd (2005). Selain keterampilan Katz, keterampilan lainnya yang digunakan oleh pemimpin desa/kelurahan adalah komunikasi. Keterampilan komunikasi menjadi bagian penting bagi pemimpin karena dalam menjalankan fungsi dan tugasnya tidak terlepas dari penggunaan komunikasi. Yang terpenting adalah dalam melakukan komunikasi terjadi kesamaan penafsiran antara pengirim pesan dan penerima pesan (Syarifuddin, 2013; dan Overby dan Suvanujasiri 2012).

4. Kepemimpinan diri (*Self Leadership*)

Teori kepemimpinan diri (*self-leadership*) pertama kali dikembangkan oleh Manz (1986). Teori tersebut berangkat dari asumsi bahwa observasi diri seseorang (*self-observation*) mengarah pada kesadaran akan kapan dan bagaimana seseorang menunjukkan perilaku tertentu. Semakin tinggi kesadaran seseorang, akan semakin baik dalam mengidentifikasi perilaku tertentu yang harus diubah, ditingkatkan, ataupun dihilangkan. Kepemimpinan diri (*self-leadership*) adalah suatu process dimana seseorang mempengaruhi dirinya untuk mencapai arah-diri dan motivasi diri dalam bertindak (Manz, 1986; Manz and Neck, 2004; Manz and Sims, 2001).

Kepemimpinan diri diklasifikasikan ke dalam tiga kelompok, yakni perilaku terfokus (*behavior-focused*), reward alami (*natural reward*), and pikiran konstruktif (*constructive thought*) (Manz and Neck, 2004; Neck and Houghton, 2006 cited in Prussia et., 1998; Norris, 2008; and Mahembe et.al., 2013).

Behavior focused adalah perilaku kepemimpinan diri yang didesain untuk meningkatkan perilaku positif, perilaku diri yang mengarah pada kesuksesan, sementara menekankan/ menghilangkan perilaku negatif atau perilaku yang tidak diinginkan yang dapat menyebabkan ketidaksuksesan. *Behavior focused* tersebut meliputi pengaturan tujuan diri (*self-goal setting*), isyarat diri (*self-cueing*), penghargaan diri (*self-reward*), dan hukuman diri (*self-punishment*) atau umpan balik diri yang konstruktif (Mahembe, B., Engelbrecht, A.S., dan De Kock, F.S., 2013). *Behaviour focused* ini dapat mendorong kesadaran kapan

dan mengapa seseorang melakukan perilaku tertentu sehingga dapat melahirkan kesadaran diri yang merupakan prasyarat dasar untuk mendorong perubahan, atau penghilangan perilaku-prilaku yang tidak efektif dan efisien. Berdasarkan penilaian diri ini, seseorang dapat menetapkan tujuan diri secara efektif yang dapat meningkatkan kinerja terhadap aktivitas yang dikerjakan. Strategi *self-goal setting* bertujuan untuk menciptakan perilaku fokus untuk mendorong terjadinya perubahan perilaku. Bilamana tujuan diri ini tercapai, maka mendorong isyarat diri yang diikuti oleh penghargaan diri karena telah melakukan pekerjaan dengan capaian yang diinginkan. Sementara *self-punish* dimaksud untuk menghilangkan perilaku negatif yang menghasilkan konsekuensi yang tidak diinginkan.

Natural reward dirancang untuk meningkatkan motivasi *intrinsic* (motivasi yang timbul dari dalam diri), determinasi diri, dan perasaan memiliki kompetensi yang berguna untuk meningkatkan kinerja (Norris, S.E 2008 pada Deci dan Ryan, 1985; Neck dan Houghton, 2006). Strategi reward alami ini dapat meningkatkan kompetensi subjektif dan determinasi dengan peningkatan atau fokus pada fitur tugas yang menyenangkan (Mahembe, B., Engelbrecht, A.S., and De Kock, F.S., 2013 pada Alves et al., 2006). Pada umumnya, orang menerapkan dua strategi reward alami karena mereka termotivasi oleh aspek inheren yang menyenangkan dari tugas atau kegiatannya, yaitu (1) menambahkan fitur yang menyenangkan pada aktivitas yang dikerjakan sehingga tugas tersebut memberikan reward alami dalam pelaksanaannya, atau (2) membentuk persepsi dengan menghilangkan

fokus pada aspek yang tidak menyenangkan dari tugas yang dijalankan dan kemudian membagun fokus pada aspek yang memberikan reward secara alami (Mahembe, B., Engelbrecht, A.S., and De Kock, F.S., 2013 pada Manz dan Neck, 2004; Neck dan Houghton, 2006).

Sementara konstruktif thought melibatkan penciptaan dan pemeliharaan kebiasaan pola pikir fungsional dengan melalui pola pikir yang konstruktif yang berdampak pada kinerja positif (Mahembe, B., Engelbrecht, A.S., dan De Kock, F.S., 2013; Houghton dan Neck, 2002). Pola pikir konstruktif ini juga dilakukan dengan mengurangi keyakinan disfungsional, asumsi dan negatif dari *self-talk*, dan dilain pihak meningkatkan citra diri yang positif. Pola pikir konstruktif dapat berupa pengevaluasian dan tantangan keyakinan irasional dan asumsi, imajinasi mental terhadap kesuksesan kinerja dimasa depan, dan *self-talk* yang positif (Houghton dan Neck, 2002 pada Burns, 1980; Ellis, 1977).

5. Kinerja Organisasi

Berbagai literatur memberikan definisi kinerja dengan pengukuran kinerja berbeda antara satu dengan yang lainnya, namun definisi tersebut memiliki makna yang homogen yang mengacu pada efektifitas pencapaian tujuan organisasi. Sebagaimana dikemukakan oleh Chung dan Megginston pada Gomes, (1999) dengan menggunakan istilah “performance” yang umumnya diartikan sebagai tingkat prestasi atau tingkat produktivitas atau tingkat keberhasilan seseorang, sekelompok orang, atau organisasi selama satu periode waktu tertentu. Mirip dengan definisi yang dikemukakan oleh Chung dan Megginston, Tampubolon (2007) mendefinisikan

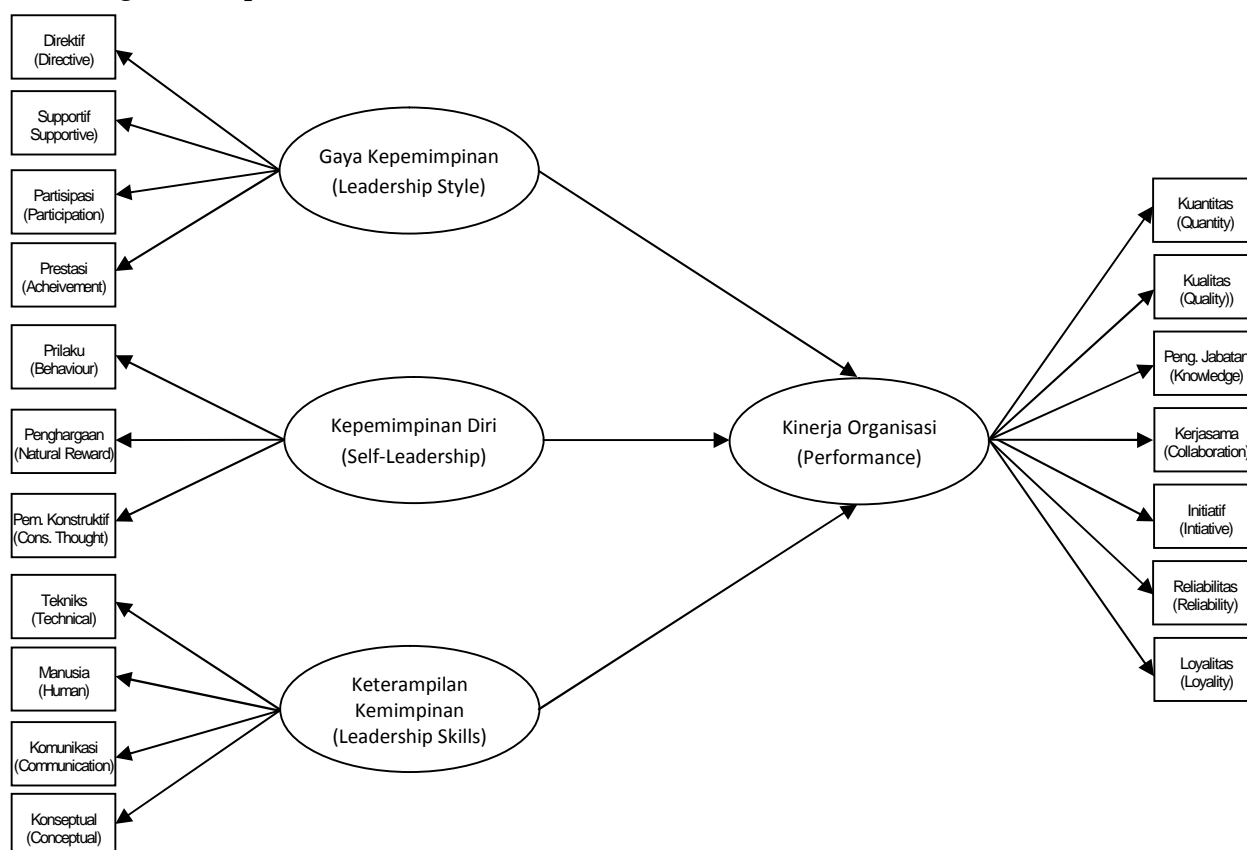
kinerja sebagai suatu keberhasilan personil dalam mewujudkan sasaran strategik yang telah ditetapkan dengan perilaku yang diharapkan. Masih fokus pada aspek capaian individu dan kelompok, namun lebih terperinci, Prawirosentono (1996) pada Tampubolon (2007) mendefinisikan kinerja sebagai suatu hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.

Sedikit berbeda dengan definisi sebelumnya, definisi kinerja menurut Pesoth (2014) lebih mengarah pada capaian aktivitas. Menurut Pesoth (2014) kinerja adalah tingkat capaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan

dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi.

Berkaitan dengan pengukuran kinerja, terdapat juga beragam pengukuran kinerja organisasi yang diterapkan oleh para peneliti, dan mereka dapat dikelompokkan dalam dua aspek, yakni aspek keuangan dan non keuangan. Namun, untuk kepentingan penelitian ini, kinerja dan pengukuran kinerja tingkat Pemerintahan Kelurahan menggunakan beberapa konsep yang dikemukakan oleh Pesoth (2014) karena telah diuji di beberapa organisasi kelurahan di Indonesia termasuk di Kota Manado. Pengukuran kinerja yang digunakan berdasarkan judgment (*judgment based performance appraisal*) yang meliputi penilaian pada kuantitas kerja, kualitas kerja, pengetahuan jabatan, kerja sama, inisiatif, reliabilitas, dan loyalitas.

6. Kerangka Konseptual



C. Pembahasan

Berdasarkan temuan dari literatur dan tinjauan lapangan melalui interview terhadap beberapa sampel, dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara keterampilan, kepemimpinan diri, dan gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja organisasi pemerintahan tingkat kelurahan.

1. Hubungan Keterampilan dan Kinerja

Hasil temuan dari interview yang dilakukan pada tujuh orang sampel, dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan kuat antara keterampilan pemimpin dan kinerja organisasi pemerintahan tingkat desa/lurah karena kepala desa/lurah sangat membutuhkan keterampilan untuk dapat menjalankan peran, tugas dan tanggungjawab yang dibebankan, khususnya keterampilan manusia, keterampilan konseptual dan keterampilan komunikasi, serta keterampilan teknis.

Berkaitan dengan keterampilan teknis, hasil temuan menunjukkan adanya hubungan yang moderat antara keterampilan teknis yang dimiliki oleh kepala desa/lurah dan kinerja organisasi tingkat desa/kelurahan di Kabupaten Sinjai. Kepala desa/lurah tidak terlibat secara langsung, melainkan melalui pelimpahan sejumlah tugas teknis pada aparat perangkat kelurahan lain sesuai dengan jabatan, tugas dan tanggungjawab masing-masing. Pelimpahan aktivitas teknis tersebut dapat berupa pembuatan surat-menyurat rutin, pengurusan kartu identitas penduduk dan kartu keluarga, aktivitas pendataan dan survey, pelaksanaan program kebersihan tingkat desa/kelurahan dan sebagainya. Kepala desa/lurah terlibat pada tugas teknis sebatas

memerintah, menyetujui, mengawasi dan mengevaluasi hasil kerja bawahannya, namun tidak terlibat secara langsung dalam pelaksanaan tugas teknis, terkecuali untuk aktivitas teknis tertentu.

Sedikit berbeda dengan keterampilan teknis, temuan yang diperoleh dari hasil interview untuk keterampilan manusia menunjukkan hubungan yang sangat kuat dimana semua responden menjawab pentingnya peran kepala desa/lurah dalam meningkatkan gairah, semangat dan dorongan kerja untuk meningkatkan kualitas dan produktivitas kerja. Kepala desa/lurah umumnya mendorong para bawahannya untuk selalu memperhatikan kualitas pelayanan yang diberikan pada masyarakat dan menyemangati aparat kelurahan lain untuk menyelesaikan tugasnya sesuai dengan arahan dan waktu normal pelaksanaan.

Sama halnya dengan keterampilan manusia, keterampilan komunikasi juga sangat diperlukan dalam menjalankan aktivitas sebagai kepala desa/lurah. Sejumlah keterampilan komunikasi yang diperankan oleh kepala desa/lurah adalah keterampilan dalam menyampaikan pesan dan perintah secara oral dan tulisan pada bawahan serta kemampuan komunikasi pada masyarakat untuk menunjang pelayanan kemasayarakatan setempat. Temuan tersebut juga dikuatkan oleh sejumlah literatur pada berbagai negara yang menemukan pentingnya kemampuan komunikasi untuk melaksanakan tugas sebagai pemimpin.

Selain keterampilan diatas, pemimpin juga dituntut memiliki kemampuan konseptual untuk menciptakan terobosan peningkatan pelayanan

kepada masyarakat serta menyelesaikan permasalahan-permasalahan yang berkembang di masyarakat. Responden berpendapat bahwa Kepala desa/lurah memiliki standar pelayanan yang sama, namun dalam kegiatan kesehariannya mereka dituntut untuk dapat berimprovisasi dalam koridor aturan administrasi pemerintahan yang berlaku, sehingga mereka dituntut untuk dapat memiliki kemampuan mengaplikasi pemikiran-pemikiran dan pengetahuannya yang bermuara pada upaya peningkatan kemampuan dan kualitas kerja bawahan untuk peningkatan pelayanan masyarakat. Sehubungan dengan hasil kajian keterampilan konseptual pemimpin, sejumlah peneliti juga menemukan pentingnya pemimpin memiliki kemampuan konseptual.

Dalam kaitannya dengan temuan literatur, beberapa peneliti menemukan hubungan positif antara keterampilan dan kinerja organisasi pada organisasi pemerintah dan non pemerintah dengan derajat yang sedikit berbeda.

Penelitian yang dikemukakan oleh Sukendar (2013) pada kepala sekolah SMP negeri di Kabupaten Jepara menggunakan model keterampilan Katz (keterampilan teknis, hubungan manusia, dan keterampilan konseptual) menemukan hubungan kuat antara keterampilan dan kinerja guru di sekolah. Sama halnya yang dilakukan oleh Yogaswara (2010) dengan menemukan hubungan yang moderat (sedang) antara keterampilan manusia dan kinerja pada penelitian kepala sekolah dengan fokus kompetensi manusia pada aspek manajerial diantaranya dalam pengelolaan guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia di sekolah.

Dalam kaitannya dengan keterampilan komunikasi, Overby dan Suvanujisiri (2012) yang melakukan penelitian di Thailand dengan basis data pada berbagai tingkat pemimpin di berbagai instansi di negara tersebut menemukan hubungan yang sangat kuat, yaitu 0.99, antara keterampilan komunikasi dan kinerja. Dalam penelitiannya, ukuran kompetensi komunikasi meliputi kemampuan komunikasi oral dan tulisan. Hal yang sama ditemukan oleh Missa, Suprojo dan Adiwidjaja (2013) yang menemukan kemampuan komunikasi menjadi dasar untuk menunjang pelayanan administrasi kepada masyarakat di Desa Landungsari, Kecamatan Dau, Kabupaten Malang.

Peneliti juga menemukan hubungan kuat pada keterampilan konseptual melalui *knowledge management practice*. Yaghoubi et al., (2014) dalam penelitian pada perusahaan minyak milik pemerintah di Iran menemukan bahwa pengetahuan manajemen, berupa motivasi dan intelektual inspirational serta kemampuan mengartikulasi visi, sangat berpengaruh untuk mempertahankan keunggulan kompetitif dan efektifitas organisasi.

2. Hubungan *Leadership Style* dan Kinerja

Temuan terdapat gaya kepemimpinan dan kinerja organisasi menunjukkan hubungan yang kuat. Hasil interview terhadap sejumlah responden menunjukkan bahwa dalam menjalankan peran, kepala desa/lurah memainkan sejumlah peran dalam berbagai situasi seperti memberikan arahan kepada bawahan terkait pelayanan kepada masyarakat; memberikan dukungan, perhatian, dan semangat dengan tetap memperhatikan berbagai saran yang disampaikan oleh bawahan. Selain itu, kepala desa/lurah menyam-

paikan harapan-harapan yang ingin dicapai melalui berbagai arahan telah yang disampaikan dan memberikan kegiatan untuk dicapai dalam tengak waktu tertentu, seperti pada program kebersihan rutin yang mendorong masyarakat untuk berpartisipasi dalam kegiatan kerja bakti.

Terkait, temuan literatur dalam hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja menunjukkan hasil yang cukup beragam. Penelitian yang dilakukan pada beberapa perusahaan yang berbeda di Pulau Jawa menunjukkan hubungan yang kuat antara gaya kepemimpinan dan kinerja. Penelitian yang dilakukan oleh Tampubolon (2007) pada perusahaan yang menerapkan SNI 19-9001-2001 di kepulauan Jawa, Desianty (2005) Pada PT Pos Indonesia Semarang, dan Riyadi (2011) menemukan hubungan yang kuat antara gaya kepemimpinan yang dianut oleh pemimpin dan kinerja organisasi. Hal yang sama ditemukan oleh Thoyib (2005) dengan metode kerangka konseptual juga menemukan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap tingkat capaian kinerja organisasi.

Berkaitan dengan gaya kepemimpinan partisipatif dan direktif, sebuah penelitian pada PDAM Tirta Manggutama di Kabupaten Bandung yang dilakukan oleh Wiratama dan Sintaasih (2013) juga menemukan hubungan positif antara gaya kepemimpinan partisipatif, direktif dan komunikatif serta lainnya terhadap kinerja karyawan. Selain itu, terkait gaya kepemimpinan supportif, Rafferty dan Griffin (2006) dalam penelitian pada perusahaan public di Australia menemukan bahwa bilamana pemimpin melatih dan mendukung pengikutnya untuk mengembangkan kemampuan dan kete-

rampilannya, maka pengikut akan sangat bergairah dan akan meningkatkan kepuasan kerja mereka.

Sebaliknya, berbeda dari penelitian sebelumnya yang menemukan hubungan kuat antara gaya kepemimpinan dan kinerja organisasi, sejumlah penelitian yang juga dilaksanakan di pulau Jawa memperlihatkan temuan yang tidak signifikan. Penelitian yang dilakukan Sumarno (2005) di kantor cabang utama bank bank di Jakarta dan Susanto dan Stiawan (2000) pada Pramuniaga pada Toserba Sinar Mas di Sidoarjo menemukan hasil yang tidak signifikan antara gaya kepemimpinan dan kinerja manajerial.

3. Hubungan *Self-leadership* dan Kinerja

Kesimpulan yang dapat diambil dari interview menggambarkan bahwa terdapat hubungan antara kepemimpinan diri kepala desa/lurah dan kinerja organisasi pemerintahan tingkat desa/kelurahan. Responden berpendapat bahwa pemimpin diri yang dimiliki kepala desa/lurah dapat meningkatkan semangat kerja dan daya usaha dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab dan secara tidak langsung juga berdampak pada tingkat penerimaan bawahan dan masyarakat.

Secara rinci, responden berpendapat bahwa kepala desa/lurah seharusnya memperlihatkan perilaku yang menunjukkan ciri karakter yang kuat sebagai pemimpin karena mereka menjadi teladan bagi para bawahan dalam melaksanakan tugas. Perilaku positif tersebut sangat terkait dengan kredibilitas yang diperoleh dari bawahan serta masyarakat yang dapat mendorong tingginya minat bawahan dan masyarakat untuk mengikuti dan melaksanakan program

pedesaan/kelurahan dicanankan oleh pihak desa/kelurahan.

Selain itu, responden berpendapat bahwa pemimpin juga seharusnya memiliki motivasi instruksi yang kuat didalam diri untuk dapat menyukai dan menikmati beban tugas dan tanggungjawab sebagai kepala pemerintahan tingkat desa/lurah.

Adanya upaya membentuk prilaku positif serta motivasi diri dalam melaksanakan tugas dapat melahirkan pemikiran-pemikiran positif dan konstruktif yang berguna untuk peningkatan pelayanan kepada masyarakat.

Hasil temuan dari berbagai literatur kepemimpinan diri juga memperlihatkan adanya hubungan kuat antara pemimpin diri dan kinerja organisasi sebagai mana yang dikemukakan oleh Mahembe, Engelbrecht, dan De Kock (2013) di Afrika, Houghton, Neck, dan Singh di Amerika Serikat.

D. Kesimpulan

Dari hasil penelitian terkait kepemimpinan kepala desa/lurah dalam kaitannya dengan kinerja instansi kelurahan dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan antara gaya kepemimpinan, keterampilan, dan kepemimpinan diri terhadap kinerja organisasi tingkat kelurahan. Dari semua indikator yang diteliti, hanya terdapat hubungan yang dianggap moderat antara keterampilan teknis dan kinerja organisasi. Oleh karena itu, maka dapat disimpulkan bahwa kerangka konseptual yang dapat dibangun adalah sebagaimana kerangka berikut.

DAFTAR PUSTAKA

Journals

- Astria, F.D., (2013)., "Peran Kepemimpinan Lurah dalam Meningkatkan Semangat Kerja PEGawai di Kelurahan Baru Ilir Kecamatan Balikpapan Barat"., *Sejournal Administrasi Negara.*, (2):724-736.
- Ato'illah, M., (2014)., "Analisa Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai Kelurahan di Kecamatan Lumajang Kabupaten Lumajang., *Jurnal WIGA.*, (4) 1-18.
- Aulia, S., dan Sahuri, C., (2013)., "Pelaksanaan Tupoksi Organisasi Kelurahan"., *Jurnal Administrasi Pembangunan.*, (2):1-6.
- Chiu, K-H., and Chen, T., (2011)., "Leadership as Situational Factor on Personality-Performance Relationship: An Emperical Study of The Taiwan's Office Machinery Sales Force"., *International Journal of Business and Management Science.*, (5) 11-31.
- Desianty, S., 2005., "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Komitment Organisasi"., *Jurnal Studi Manajemen dan Organisasi.*, 2: 69-84
- Edi Sukendar, N.,C., (2013)., "Pengaruh Keterampilan Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Guru terhadap Kinerja Guru SMP Negeri di Sub Rayon 03 Kabupaten Jepara"., *JMP.*, 2: 67-84.
- Goleman, D., (1998)., "What makes a leader?"., *Harvard Business Review*, 76(6), 93-102.
- Herman, M., (), "Kepemimpinan Lurah di Kelurahan Pemurus Luar Kecamatan Banjarmasin Timur Kota Banjarmasin"., *Jurnal Socioscientia Kopertis Wilayah XI Kalimantan*"., 2: 129-134.
- Houghton, J.F., dan Neck, C.P., (2002) : "The Revised Self-Leadership Questionnaire: Testing a Hierarchical Factor Structure for Self-Leadership"., *Journal of Managerial Psychology*, ProQuest 17 (p: 672 – 690)
- Houghton, J.F., Bonham, T.W., Neck, C.P., and Singh, K., (2004): *The Relationship Between Self-Leadership and Personality: A Comparison of Hierarchical Factor Structures*"., *Journal of Managerial Psychology*, ProQuest 19 (p 427-441).
- Keshtiban, A.E., (2011)., "The Challenges and Benefits of the Multi-Factor Leadership Questionnaire (MLQ), In Terms of Gender and the Level of Analysis: A Critical

- Review of Current Research”., University of Essex, Colchester, UK., (p 58-65).
- Krippendorff, K., (2004)., “ Content Analysis: An Introduction to Its Methodology., Sage Publication, Inch
- Mahembe, B., Engelbrecht, A.S., and De Kock, F.S., (2013). :” A Confirmatory Factor Analytic Study of A Self-Leadership Measure in South Africa”., SA Journal of Human Resource Management, 11 (1 – 10).
- Manz, C.C. (1986)., “Self-leadership:toward an expanded theory of self-influence processes in workplace”., in Woodman, R. and Pasmore, W. (Eds) *Research in organizational change and development*, JAI Press, Greenwich, Ct, pp 273-99.
- Missa, V., Suprojo, A., dan Adiwidjaja, I., (2013)., Peran Komunikasi Organisasi pada Pemerintahan Desa Landungsari dalam Menunjang Pelayanan Administrasi kepada Masyarakat”., JISIP:Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik., (2) 25-34.
- Norris, S.E., (2008)., “An Examination of Self-leadership”., *Emerging Leadership Journey*, Vol 1 Iss, pp 43-61.
- Octavina, M. A., (2013)., “Kepemimpinan Bupati Dalam Meningkatkan Pembangunan (Studi tentang Kepemimpinan Bupati di Kabupaten Bangkalan 2003-2013)”., *Jurnal Administrasi Publik*, 1(5), 910-917.
- Overby, J., dan Suvanujasiri, A., (2012)., “A Second Order Confirmatory Factor Analysis of A Leadership Competency Model: An Empirical Study Conducted in Thailand”., *Journal of Applied Business Research*., (5) 1073-1084.
- Pesoth, W.F., (2014)., “Analisa Faktor Penentu Kinerja Pemerintah Kelurahan (Suatu Studi di Kecamatan Mapanget Kota Manado)”., *Jurnal Administrasi Bisnis*., (4).
- Pratama, M., Priyatno, H., & Lusia, A. (2014). Persepsi Masyarakat Kabupaten Rokan Hilir Terhadap Akuntabilitas Kepemimpinan Annas Maamun dan Suyatno Masa Bakti 2006-2014. *Journal of Politic and Government Studies*, 3(4), 151-165.
- Prussian, G.E., Anderson, J.S., Manz, C.C., (1998)., “Self-leadership and Performance Outcomes: The mediating influence of self-efficacy”., *Journal of Organizational Behavior*., (19) p523-538.
- Rafferty, A.E., and Griffin, M.A., (2006)., “Refining Individualized Consideration: Distinguishing Developmental Leadership and Supportive Leadership”., *Journal of Occupational and Organizational Psychology*., ProQuest., (79) 37- 61
- Redick, A., Reyna, I., Schaffer, C., dan Toomey, D., (2014) : Four-Factor Model for Effective Project Leadership Competency”., *Journal of IT and Economic Development*., 5 (p 21-35).
- Riyadi, S., (2011)., “Pengaruh Kompensasi Finansial, Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Manufaktur di Jawa Timur.”, *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*., 13: 40-45.
- Robbins, C. J., Bradley, E. H., & Spicer, M. (2001). Developing leadership in healthcare administration: A competency assessment tool. *Journal of Healthcare Management*, 46(3), 188-199.
- Segah, E., (2013)., “Hubungan Perilaku Camat dengan Kinerja Pegawai di Kantor Camat Kelam Kabupaten Sintang”., *Jurnal Ilmu Pemerintahan*., 2(2).
- Sukendar, N.C.E., (2013)., “Pengaruh Keterampilan Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Guru terhadap Kinerja Guru SMP Negeri di Sub Rayon 03 Kabupaten Jepara”., *Jurnal Manajemen Pendidikan*., (2) : 67-84
- Sumarno, J., 2005., Pengaruh komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap hubungan partisipasi anggaran dan kinerja managerial., *SNA VIII Solo*., p 586 – 616.
- Susanto, E.M., dan Stiawan, B., 2000., “Peranan Gaya Kepemimpinan Efektif dalam Upaya Meningkatkan Semangat dan Kegairahan Kerja Karyawan di Toserba Sinar Mas Sidoarjo”., *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 2: 29-43.
- Syarifuddin, M., (2013)., “Studi Tentang Kepemimpinan Lurah dalam Meningkatkan Disiplin Kerja Pegawai di Kelurahan Kota Samarinda”.,*ejournal Ilmu Pemerintahan*., (3) 1229-1242.
- Tampubolon, B.D., (2007)., “Analisis Faktor Gaya Kepemimpinan dan Ethos Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Organisasi Yang Telah Menerapkan SNI 19-9001-2001”., *Jurnal Standardisasi* 9: 106-115.

- Thoyib, A., (2005)., “Hubungan Kepemimpinan, Budaya, Strategi, dan Kinerja: Pendekatan Konsep”., *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan* 7:60-73.
- Utami, S. S., (2013)., “Daya Kepemimpinan Gubernur DKI Jakarta Berdasarkan Prinsip Tata Kelola Kepermerintahan yang Baik (GCG)”., *Jurnal Liquidity*, 2(2):160-169
- Yaghoubi, H., Mahallati, T., Moghadam, A.S., and Rahimi, E., (2014)., “Transformational Leadership: Enabling Factor of Knowledge Management Practices”., *Journal of Management and Sustainability*., (4) 165-174.
- Wiratama, I.N.J.A., dan Sitaasih, D.K., (2013)., “Pengaruh Kepemimpinan, Diklat, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan PDAM Tirta Manggutama Kabupaten Badung”., *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis, dan Kewirausahaan*: (7) 126 – 134.
- Zhang, Y and Wildemuth, B.M., (2009)., “Qualitative analysis of Content”. *Applications of Social Research Methods to Questions in Information and Library Science*, 308-319.
- Robbins, S.P., (2006): *Prilaku Organisasi*., Edisi Bahasa Indonesia, Edisi Kesepuluh, Prentice-Hall ©2003, San Diego State University, Indeks Kelompok Gramedia.

Books

- Gibson, Ivancevich Donnelly. (1997) *Organisasi: Perilaku Struktur Proses* Jilid II. Jakarta, Binarupa Aksara
- Gomes, Faustino Candoso, 1999, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Andi Offset, Yogyakarta.
- Luthans, F., 2005., “*Prilaku Organisasi*”., Edisi Kesepuluh versi Bahasa Indonesia., The McGraw-Hill Companies., Yogyakarta Andi.
- Kartono, K., Dr., (2005)., *Pemimpin dan Kepemimpinan : Apakah Kepemimpinan Abnormal itu?.*, Cetakan Ketigabelas, PT RajaGrafindo Persada, Fajar Interpratama Offset.
- Manz, C.C dan Neck, C.P., (2004)., “*Mastering Self-leadership: Empowering Yourself for Personal Excellences*, 3rd ed., Perason/Prantice-Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Manz, C.C dan Sims, H.P. Jr., (2001_., “*The New Superleadership: Leading Others to lead themselves.*, Nerrett-Koehler, San Francisco, CA.
- Rampersad., (2009)., “ *Culture as a Mitigating Factor in the Perception of Path-Goal*