

Studi Korelasional Gaya Kepemimpinan Terhadap Sikap Kewirausahaan Karyawan di Penerbit Gramedia Group

Winarno

Universitas Multimedia Nusantara
Scientia Garden, Jl. Boulevard Raya – Gading Serpong - Tangerang

Abstract

The objectives of this study is to find out relationship between the leadership style and the Entrapreneurial attitude of the employees.

The study was conducted at Gramedia group publishing houses with 60 respondents selected randomly from editorial departements of the companies within the corporate. In accordance with local conditions and pratices in the corporate concerned, the Group makes contributions to various operated policy schemes which cover the majority of employees. The data was analyzed using simple regression analysis, Pearson Product-Moment correlation.

The research concluded that there are positive correlations between leadership style and entrapreneurial attitude of the employees. Therefore the leadership style is very important factor in increasing the entapreneurial attitude of the employees.

Keywords: Intrapreneurship, leadership style, employees, Gramedia Group Publishing.

PENDAHULUAN

Tugas utama manajemen suatu perusahaan adalah menjaga kelangsungan hidup perusahaan, dengan mencapai tujuan perusahaan dan mengatasi segala perubahan yang dihadapi perusahaan. Namun hal itu bukan tugas yang mudah, karena manajemen menghadapi berbagai masalah, mulai dari masalah internal maupun eksternal. Masalah internal sudah semestinya lebih mudah dikendalikan. Berbeda dengan masalah eksternal yang kadang-kadang tidak dapat diantisipasi. Salah satu masalah internal yang dihadapi perusahaan adalah masalah kemampuan sumber daya manusia, khususnya yang terkait dengan sikap entrepreneurship (kewirausahaan) karyawan, yang merupakan unsur yang sangat vital bagi kelangsungan

usaha. Karyawan yang memiliki sikap kewirausahaan tinggi, akan selalu mengantisipasi situasi dan peluang yang ada, dan mencari pemecahan atas masalah yang dihadapi perusahaan. Dengan demikian maka perusahaan dapat melewati masa-masa sulit dan terus berkembang.

Dalam kaitan itu, teridentifikasi salah satu masalah yang dihadapi manajemen untuk meningkatkan sikap kewirausahaan karyawan, yaitu: apakah gaya kepemimpinan memiliki korelasi dengan sikap kewirausahaan karyawan? Seberapa besarkah pengaruh gaya kepemimpinan terhadap tumbuhnya sikap kewirausahaan karyawan.

Penelitian ini akan diarahkan pada pengukuran sikap kewirausahaan karyawan,

dan gaya kepemimpinan berdasarkan indikator-indikatornya masing-masing.

Gaya Kepemimpinan.

Kepemimpinan pada intinya merupakan “proses memengaruhi” orang lain dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pengertian ini menekankan pada kalimat “mempengaruhi orang lain”, yang di dalamnya terkandung unsur hubungan, proses, dan kegiatan. Dalam memengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan bersama, seorang pemimpin perlu menggunakan berbagai cara. Cara-cara tersebut biasanya diwujudkan dengan memberi petunjuk, mengarahkan, dan membina dalam melakukan berbagai aktivitas yang berhubungan dengan tugas dan tanggung jawabnya. Oleh karena itu, kepemimpinan dinyatakan sebagai usaha menggunakan gaya memengaruhi dan tidak memaksa untuk memotivasi individu untuk mencapai tujuan. Peter Drucker mendefinisikan pemimpin adalah seseorang yang memiliki pengikut. Untuk mendapatkan pengikut dibutuhkan pengaruh. Sedangkan Maxwell mendefinisikan kepemimpinan adalah pengaruh, tidak lebih tidak kurang. Konsekuensinya seseorang harus mengembangkan karakter kepemimpinan dengan menjaga integritas (kejujuran) dan dapat dipercaya.

Gary Yukl dalam Wirawan mendefinisikan kepemimpinan secara luas, bahwa kepemimpinan merupakan proses pemimpin memengaruhi pengikut untuk: menginterpretasikan keadaan (lingkungan organisasi); memilih tujuan organisasi; mengorganisasi kerja dan memotivasi pengikut untuk mencapai tujuan organisasi; mempertahankan kerjasama dan tim kerja; mengorganisir dukungan dan kerjasama orang dari luar organisasi.

Menurut MacGregor (Wirawan, 2002) kepemimpinan adalah pemimpin membujuk pengikut untuk mencapai tujuan bersama yang merepresentasikan nilai-nilai dan motivasi

seperti keinginan, kebutuhan, aspirasi dan harapan-harapan dari pemimpin dan pengikut.

Sementara itu Hadari berpendapat bahwa kepemimpinan adalah “kemampuan menggerakkan, memberikan motivasi dan memengaruhi orang-orang agar bersedia melakukan tindakan-tindakan yang terarah pada pencapaian tujuan melalui keberanian mengambil keputusan tentang kegiatan yang harus dilakukan.

Sondang Siagian menyimpulkan bahwa seseorang akan menjadi pemimpin yang efektif apabila: secara genetika telah memiliki bakat-bakat kepemimpinan; bakat-bakat tersebut dipupuk dan dikembangkan melalui kesempatan untuk menduduki jabatan kepemimpinan; dan ditopang oleh pengetahuan teoritis yang diperoleh melalui pendidikan dan latihan, baik yang bersifat umum maupun yang menyangkut teori kepemimpinan. Sedangkan Kapur berpendapat bahwa kepemimpinan itu bisa dilahirkan, namun juga bisa dibuat. Kalau tidak demikian, dunia menjadi lebih sempit untuk menampung pemimpin sebenarnya.

Goleman meneliti hubungan gaya kepemimpinan dengan dengan kecerdasan emosional, suasana kerja dan kinerja. Gaya kepemimpinan yang dimaksud adalah: koersif, otokratif, afilitatif, demokratis, *pace-setting* dan *coaching*. Kesimpulannya adalah bahwa tidak ada gaya kepemimpinan yang dapat digunakan terus-menerus, dan semua gaya memiliki paling tidak penggunaan untuk jangka waktu pendek.

Boast mengatakan bahwa pemimpin efektif menjamin orangnya merasa kuat dan mampu. Kepemimpinan yang efektif dilandasi oleh kepercayaan kepada pemimpin, jika orang lain akan mengikuti si pemimpin dalam waktu lama. Orang harus merasakan bahwa pemimpin dapat dipercaya, patut dipuji dan terpercayai.

Selain itu Hersey dalam Rustandi mengungkapkan adanya tujuh sumber kekuasaan pemimpin sebagai alat

memengaruhi tingkah laku orang lain, yaitu: (1) kekuasaan paksa (*coercive power*), (2) kekuasaan koneksi (*connection power*), (3) kekuasaan imbalan (*reward power*), (4) kekuasaan kewenangan (*legitimate power*), (5) kekuasaan daya tarik (*referent power*), (6) kekuasaan informasi (*information power*), dan (7) kekuasaan keahlian (*expertise power*).

Teori kepemimpinan Kouzes dan Posner menekankan pada lima perilaku kepemimpinan, yakni: menantang proses (*challenge the process*), mengilhamkan suatu visi bersama (*inspire a shared vision*), memungkinkan orang lain bertindak (*enable others to act*), petunjuk jalan (*model the way*) dan mendorong hati (*encourage the heart*).

Selanjutnya terdapat wacana tentang kepemimpinan berdasarkan pendekatan traits (Greenberg), pendekatan perilaku (Muczyk dan Reimann), pendekatan situasional (Fred E. Fiedler), transaksional- transformasional (Mc.Gregor), kepemimpinan kharismatik (Max Weber), teori kepemimpinan X dan Y (Mc. Gregor), serta teori kepemimpinan Z (William G. Ouchi).

Dari pengertian-pengertian tersebut tampak bahwa kepemimpinan pada intinya merupakan upaya memengaruhi dan menggerakkan orang lain untuk bekerja sama dalam rangka mencapai tujuan bersama yang telah ditentukan sebelumnya. Bertolak dari beberapa pengertian dan teori-teori yang telah disebutkan di atas, maka yang dimaksud dengan gaya kepemimpinan adalah penilaian karyawan terhadap atasannya dalam memengaruhi karyawan tersebut untuk mewujudkan sasaran-sasaran yang telah ditetapkan. Adapun indikator-indikatornya meliputi: perbaikan kinerja, mengilhamkan visi bersama, memberdayakan bawahan, menjadi teladan, dan membesarkan hati bawahan.

Sikap Kewirausahaan Karyawan (Intrapreneurialship).

Menurut Kerlinger, sikap (*attitude*) adalah anjang-ancang atau kecenderungan yang tertata untuk berpikir, merasa, menyerap dan berperilaku terhadap suatu referen atau objek kognitif. Sikap merupakan struktur yang awet (tahan lama) yang terdiri atas pandangan dan keyakinan, yang menyebabkan individu cenderung untuk berperilaku selektif terhadap referen-referen sikap. Sedangkan referen (*referent*) adalah suatu kategori, kelompok, atau himpunan fenomena seperti objek-objek fisik, kejadian, perilaku, bahkan konstruk (Kerlinger, 1998: 794).

Entrepreneur akan memperlihatkan semangat inovatif (memiliki *innovation quotient* tinggi), keseimbangan antara intuisi dan rasional, visioner, pemimpi, inovator dan pencipta dan pemimpin karismatik. Juga menurut Riyanti (2003:101), sikap inovatif wirausaha adalah kecenderungan bertindak inovatif atau adaptif dari wirausaha.

Menurut Drucker (1993:26), kita sebaiknya berbicara tentang apa tindakan dan sikap *entrepreneur* daripada psikologi *entrepreneur*. Kita tidak boleh memandang *entrepreneur* sebagai *privilege* atau segelintir orang berbakat yang memiliki sifat-sifat pribadi yang khusus (*entrepreneur* yang dilahirkan). *Entrepreneur* adalah masalah melakukan dan melaksanakan. *Entrepreneur* terdiri dari sekumpulan tindakan atau keahlian tertentu yang dapat diamati, dipelajari dan dinilai. Drucker mengungkapkan bahwa sebuah perusahaan akan segera mengalihkan perhatiannya dari *entrepreneurship* murni ke kegiatan manajemen, seperti pemasaran, perencanaan dan pengembangan tim.

Wirausaha adalah seseorang yang mampu menghasilkan atau menciptakan nilai tambah melalui pematangan ide-idenya dan menyatukan sumber daya yang dimilikinya serta mewujudkannya. Definisi tersebut mencerminkan bahwa seorang wirausaha adalah orang yang kreatif, berani mengambil

risiko, inovatif dalam menggunakan sumber daya. Seorang wirausaha adalah orang yang selalu aktif dalam mengambil peran. Mereka selalu berkreasi untuk mendapatkan yang diimpikannya (Kao, 1989: 89).

Iwantono juga menekankan bahwa *entrepreneur* memiliki kemauan dan keberanian mengambil risiko, baik dalam finansial, karier ataupun reputasi. Tujuannya adalah ide-ide bisnisnya dapat dijalankan (Iwantono, 2002: 111).

Mutis (1995:18-20) mengatakan kewirausahaan adalah sikap untuk melakukan suatu usaha karena ada suasana yang mendukung untuk merealisasikannya. Jarillo-Mossi dalam Mutis memberikan definisi sebagai: "seseorang yang merasakan adanya peluang, mengejar peluang-peluang yang sesuai dengan situasi dirinya dan percaya bahwa kesuksesan merupakan suatu hal yang bisa dicapai". Higgins dalam Mutis mengemukakan bahwa pembeda utama antara wirausaha dan manajer terletak pada pendekatannya terhadap pemecahan masalah. Para wirausahawan tidak hanya memecahkan masalah atau bereaksi terhadap masalah, melainkan juga mencari peluang dan mengambil risiko.

Husada mengelompokkan para wirausaha sukses itu dalam tiga kategori. Kategori pertama adalah kategori kreatif, yakni para pengusaha sukses yang dengan daya kreatifnya dapat menemukan, menyusun rencana, menjalankan, dan memasarkan produk atau jasa yang baru. Selain itu, mereka juga dapat memelihara kelangsungan usahanya dalam jangka waktu relatif lama. Kategori kedua adalah wirausaha inovatif, yakni mereka yang dapat menemukan peluang usaha dan inovatif dalam pengendalian/pengelolaan usahanya, dan melibatkan unsur teknologi dalam pengembangan usahanya. Sedangkan kategori ketiga adalah mereka yang meneruskan tongkat estafet perusahaan (Husada, 1996: xxiii).

Menurut Suryana, kewirausahaan adalah kemampuan dalam berpikir kreatif dan bersikap inovatif yang dijadikan dasar, sumberdaya, tenaga penggerak, tujuan, siasat, kiat dan proses dalam menghadapi tantangan hidup (Suryana, 2001: 4)

Kemudian dalam lampiran Instruksi Presiden No. 4 Tahun 1995 tanggal 30 Juni 1995 tentang Gerakan Nasional Memasyarakatkan dan Membudayakan Kewirausahaan, disebutkan bahwa: Kewirausahaan adalah semangat, sikap, dan kemampuan seseorang dalam menangani usaha dan atau kegiatan yang mengarah pada upaya mencari, menciptakan, menerapkan cara kerja, teknologi dan produk baru dengan meningkatkan efisiensi dalam rangka memberikan pelayanan yang lebih baik dan atau memperoleh keuntungan yang lebih besar.

Dari pemaparan di atas, maka Sikap Kewirausahaan setiap karyawan dapat dijabarkan sebagai tendensi/ kecenderungan berpikir (kognitif), merasa (afektif) dan berperilaku (konatif) dari karyawan dalam bekerja yang mengarah pada upaya mencari, menciptakan, menerapkan cara kerja, teknologi dan produk baru, meningkatkan efisiensi, memberikan pelayanan yang lebih baik dan atau memperoleh keuntungan yang lebih besar.

Adapun untuk dimensi kognitif, indikatornya adalah optimistik dan objektif dalam mengamati situasi. Untuk dimensi afektif, indikator-indikatornya adalah berani mengambil risiko yang diperhitungkan, suka mencari peluang baru, dan menghargai umpan balik (feedback). Sedangkan untuk dimensi konatif, indikator-indikatornya adalah bertanggungjawab terhadap tugas dan proaktif dalam manajemen.

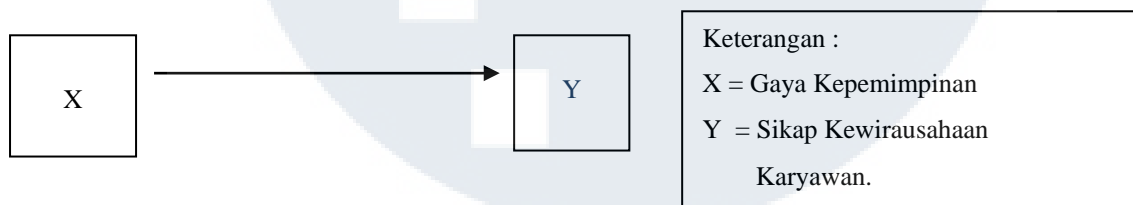
METODA

Penelitian ini bertujuan mengungkap apakah terdapat hubungan dan seberapa kuat hubungan tersebut antara Gaya Kepemimpinan (Variabel X) dan sikap kewirausahaan karyawan (Variabel Y).

Penelitian ini dilaksanakan di Gramedia Group Jakarta dan berlangsung selama tiga bulan. Sasaran penelitian adalah karyawan di Bagian Editorial.

Penelitian dimulai sejak Januari 2004 hingga Juli 2004. Proses pengumpulan data di lapangan dilaksanakan pada bulan Februari 2004 dan Juli 2004. Sumber data penelitian adalah para editor yang ada di Penerbit Gramedia Group.

Penelitian ini dilaksanakan dengan menggunakan metode survei, dengan konstelasi permasalahan sebagai berikut:



Gambar 1. Hubungan antar variabel penelitian.

Populasi penelitian ini adalah semua karyawan Bagian Editorial di Penerbit Gramedia Group sebanyak 84 orang. Seluruh anggota populasi tersebut dapat dijangkau karena berada di Jakarta. Dari populasi tersebut sebanyak 21 orang diambil untuk sampel uji coba instrumen dan sebanyak 60 orang untuk sample penelitian.

Penelitian menggunakan sampel karyawan Bagian Editor karena para editor merupakan ujung tombak jurnalistik dan penelaah naskah, yang menentukan kemajuan perusahaan penerbitan. Para editor tersebut memiliki tugas dan tanggungjawab yang variatif, menangani berbagai jenis produk buku yang diterbitkan, mulai dari buku anak-anak, komik, buku umum, kamus dan buku pelajaran; dengan sumber naskah dari dalam negeri maupun luar negeri.

Dalam penelitian ini hampir seluruh populasi karyawan Bagian Editorial menjadi responden penelitian, yakni 21 orang sebagai responden penelitian uji coba dan 60 orang sebagai responden penelitian final.

Definisi Konseptual, Operasional, dalam konteks Gaya Kepemimpinan

Definisi Konseptual: gaya kepemimpinan adalah penilaian karyawan terhadap atasannya dalam memengaruhi karyawan tersebut untuk mewujudkan sasaran-sasaran yang telah ditetapkan. Adapun indikator-indikatornya meliputi: perbaikan kinerja, mengilhamkan visi bersama, memberdayakan bawahan, menjadi teladan, dan membesarkan hati bawahan.

Definisi Operasional: Gaya kepemimpinan adalah skor total yang

diperoleh seorang pimpinan menurut pendapat bawahannya setelah menjawab 30 butir instrumen gaya kepemimpinan yang disusun untuk mengukur indikator-indikatornya, yaitu: memperbaiki atau meningkatkan kinerja, mengilhamkan visi bersama, memberdayakan bawahan, menjadi teladan, dan membesarkan hati bawahan.

Instrumen Gaya Kepemimpinan mempunyai lima alternatif jawaban, yaitu A (Selalu), B (Sering), C (Kadang-kadang), D (Pernah) dan E (Tidak Pernah).

Responden yang menjawab A untuk suatu butir pernyataan positif diberi skor 5, B diberi skor 4, C diberi skor 3, D diberi skor 2

dan E diberi skor 1. Sedangkan untuk butir pernyataan negatif diberi skor berturut-turut: A = 1, B = 2, C = 3, D = 4, dan E = 5.

Dengan demikian rentang skor teoretik instrumen Gaya Kepemimpinan adalah antara 30 sampai dengan 150.

Kisi-kisi Instrumen Kisi-kisi instrumen untuk mengukur variabel gaya kepemimpinan yang disajikan di bawah ini disusun berdasarkan perumusan definisi konseptual dan definisi operasional seperti terlihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Kisi-kisi Final Instrumen Gaya Kepemimpinan.

No	Indikator	Nomor Item	Jumlah
1	Memperbaiki kinerja	1,2,3,4,5, 6	6
2	Mengilhamkan visi bersama	7,8,9,10,11,12	6
3	Memberdayakan bawahan	13,14,15,16,17,18,19	7
4	Menjadi Teladan	20,21,22,23,24,25	6
5	Membesarkan hati bawahan	26,27,28,29,30	5
Jumlah			30

Kalibrasi. Proses pengembangan instrumen dimulai dengan penyusunan instrumen berbentuk skala lima (Likert) sebanyak 30 butir yang mengacu pada indikator-indikator variabel Gaya Kepemimpinan. Instrumen tersebut kemudian diujicobakan, yaitu diberikan kepada 21 orang responden, untuk diuji validitas dan reliabilitasnya.

Proses kalibrasi dilakukan dengan menganalisis data hasil ujicoba instrumen untuk menguji kesahihan (validitas) instrumen, yakni validitas butir atau validitas internal. Di sini digunakan koefisien korelasi antara skor

butir dan skor total instrumen. Metoda statistika yang digunakan adalah koefisien korelasi Product Moment (r_{it}).

Kriteria yang digunakan untuk menguji validitas butir adalah r_{tabel} dengan $\alpha = 0.05$. Artinya, jika r_{it} lebih besar dari r_{tabel} maka butir tersebut dianggap valid. Sedangkan jika r_{it} lebih kecil dari r_{tabel} maka butir tersebut dianggap tidak valid dan selanjutnya di-drop atau tidak digunakan dalam penelitian.

Dari hasil analisis validitas terhadap 30 butir instrumen variabel Gaya Kepemimpinan yang diujicobakan, diperoleh

30 butir yang valid, dan 0 (nol) butir yang di-drop.

Instrumen Gaya Kepemimpinan itu selanjutnya dianalisis reliabilitasnya (keandalannya) dengan menggunakan rumus Alpha Cronbach. Dari hasil perhitungan dengan jumlah responden (n) 21 orang, diperoleh koefisien reliabilitas (alpha) adalah 0.975. Oleh karena Koefisien Reliabilitas lebih besar dari koefisien tabel, maka 30 butir instrumen ini dapat diandalkan (reliabel) sebagai instrumen penelitian. Ke 30 butir instrumen inilah yang disebut instrumen final Gaya Kepemimpinan.

Definisi Konseptual, Operasional Variabel-Sikap Kewirausahaan Karyawan

Definisi Konseptual: Sikap kewirausahaan karyawan adalah kecenderungan berpikir (kognitif), merasa (afektif) dan berperilaku (konatif) dari karyawan dalam bekerja yang mengacu/mengarah pada upaya mencari, menciptakan, menerapkan cara kerja, teknologi dan produk baru dengan meningkatkan efisiensi, memberikan pelayanan yang lebih baik dan atau memperoleh keuntungan yang lebih besar.

Untuk dimensi kognitif, indikator-indikatornya adalah berpandangan optimis, dan obyektif dalam mengamati situasi. Untuk dimensi afektif, indikator-indikatornya mencakup: berani mengambil risiko yang diperhitungkan dan suka mencari peluang baru, serta menghargai umpan-balik. Adapun untuk dimensi konatif, indikator-indikatornya yang relevan adalah bertanggungjawab terhadap tugas, dan proaktif dalam manajemen.

Definisi Operasional Sikap kewirausahaan karyawan merupakan total skor yang diperoleh seseorang setelah menjawab 35 butir instrument.

Sikap Kewirausahaan Karyawan yang disusun untuk mengukur indikator-indikator sikap kewirausahaan karyawan, yaitu: berpandangan optimis, bertanggungjawab terhadap tugas, berani mengambil risiko yang diperhitungkan, suka mencari peluang baru, serta menghargai umpan-balik (feedback), obyektif dalam mengamati situasi, dan proaktif dalam manajemen.

Instrumen Sikap Kewirausahaan Karyawan mempunyai lima alternatif jawaban, yaitu A (Sangat setuju), B (Setuju), C (Agak Setuju), D (Tidak Setuju) dan E (Sangat Tidak Setuju).

Responden yang menjawab A untuk suatu butir pernyataan positif diberi skor 5, B diberi skor 4, C diberi skor 3, D diberi skor 2 dan E diberi skor 1. Sedangkan untuk butir pernyataan negatif diberi skor berturut-turut: A = 1, B = 2, C = 3, D = 4, dan E = 5.

Dengan demikian rentang skor teoretik instrumen Sikap Kewirausahaan Karyawan berkisar antara 35 sampai dengan 175.

Kisi-kisi Instrumen Pengukuran Sikap Kewirausahaan Karyawan. Kisi-kisi instrumen untuk mengukur sikap kewirausahaan karyawan yang disajikan di bawah ini disusun berdasarkan perumusan definisi konseptual dan definisi operasional seperti terlihat pada Tabel 2.

Tabel 2: Kisi-kisi Final Instrumen Variabel Sikap Kewirausahaan Karyawan.

No.	Indikator	Sebaran Butir	Jumlah
1	Berpandangan optimis	1,2,3,4,5	5

2	Bertanggungjawab terhadap tugas	6,7,8,9,10	5
3	Berani mengambil resiko yang diperhitungkan	11,12,13,14,15	5
4	Suka mencari peluang baru	16,17,18,19,20	5
5	Menghargai umpan-balik	21,22,23,24,25	5
6	Obyektif dalam mengamati situasi	26,27,28,29,30	5
7	Proaktif dalam manajemen	31,32,33,34,35	5
Jumlah Butir			35

Kalibrasi. Proses pengembangan instrumen dimulai dengan penyusunan instrumen berbentuk skala lima (Likert) sebanyak 40 butir yang mengacu pada indikator-indikator variabel sikap kewirausahaan karyawan. Selanjutnya instrumen tersebut diujicobakan, yaitu diberikan kepada 21 orang responden.

Proses kalibrasi dilakukan dengan menganalisis data hasil ujicoba instrumen untuk menguji kesahihan (validitas) instrumen, yakni validitas butir atau validitas internal. Di sini digunakan koefisien korelasi antara skor butir dan skor total instrumen. Metode statistika yang digunakan adalah koefisien korelasi *Product Moment* (r_{it}).

Kriteria yang digunakan untuk menguji validitas butir adalah r_{tabel} dengan $\alpha = 0.05$. Artinya, jika r_{it} lebih besar dari r_{tabel} maka butir tersebut dianggap valid. Sedangkan jika r_{it} lebih kecil dari r_{tabel} maka butir tersebut dianggap tidak valid, dan selanjutnya di-drop atau tidak digunakan dalam penelitian. Dari hasil analisis validitas terhadap 40 butir instrumen variabel Sikap Kewirausahaan Karyawan yang diuji-cobakan, diperoleh 35 butir valid, dan 5 butir dibuang/di-drop.

Instrumen Sikap Kewirausahaan Karyawan yang terdiri dari 35 butir yang sudah diuji validitasnya itu selanjutnya dianalisis reliabilitasnya (keandalannya) dengan menggunakan rumus Alpha Cronbach.

Dari hasil perhitungan dengan jumlah responden (n) 21 orang, diperoleh koefisien reliabilitas adalah 0.964. Oleh karena Koefisien Reliabilitas lebih besar dari koefisien tabel, maka 35 butir instrumen ini dapat dipercaya dan diandalkan (reliabel) sebagai instrumen penelitian. Ke 35 butir instrumen inilah yang disebut instrumen final Sikap Kewirausahaan Karyawan.

Teknik Analisis Data. Untuk menguji hipotesis penelitian, dilakukan analisis data dengan menggunakan metode statistika deskriptif sebagai analisis pendahuluan dengan mendeskripsikan data masing-masing variabel secara tunggal. Kemudian analisis dilanjutkan dengan metode statistika inferensial yang digunakan untuk menguji hipotesis penelitian.

Statistika deskriptif yang digunakan adalah ukuran gejala pusat yang meliputi merata, median, modus serta ukuran penyebaran atau variabilitas dengan menggunakan standar deviasi (simpangan baku), dan rentangan skor. Di samping ukuran gejala pusat dan ukuran penyebaran, penyajian data juga dilengkapi dengan tabel frekuensi dan histogram.

Sebelum menguji hipotesis penelitian, terlebih dahulu dilakukan pengujian persyaratan analisis, yaitu uji normalitas dan homogenitas variansi Y (variabel terikat Sikap Kewirausahaan Karyawan) atas variabel bebas

penelitian, yaitu Gaya Kepemimpinan (X). Metode statistika yang digunakan untuk pengujian normalitas terhadap taksiran regresi variabel terikat sikap kewirausahaan karyawan atas variabel bebas adalah uji Liliefors, sedangkan pengujian homogenitas varians antara kelompok-kelompok data variabel terikat yang dikelompokkan berdasarkan kesamaan nilai skor variabel bebasnya dilakukan dengan Uji Bartlet.

Statistika inferensial untuk pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan korelasi sederhana dan jamak, serta analisis regresi sederhana dan jamak. Pengujian signifikansi dalam perhitungan regresi menggunakan analisis varian (ANOVA) dengan Uji-F pada taraf signifikansi $\alpha = 0,01$. Perhitungan koefisien korelasi sederhana menggunakan teknik korelasi *product moment* dengan pengujian signifikansinya menggunakan Uji-t pada $\alpha = 0,01$, sedangkan pengujian signifikansi koefisien korelasi ganda menggunakan Uji-F pada $\alpha = 0,01$.

Hipotesis. Hipotesis yang akan diuji adalah: “Terdapat hubungan positif antara

gaya kepemimpinan (X) dan sikap kewirausahaan karyawan (Y)”.

HASIL PENELITIAN

Pengukuran Variabel Gaya Kepemimpinan (Variabel X)

Berdasarkan instrumen yang digunakan dalam penelitian, rentang skor teoretik data adalah antara 30 – 150, yang berarti bahwa secara teoretik skor minimum adalah 30 dan skor maksimum adalah 150. Dari hasil pengumpulan data, ternyata diperoleh skor terendah 36 dan skor tertinggi 139 sehingga rentang skor adalah 103. Berdasarkan hasil analisis deskriptif data, diperoleh merata sebesar 92,76; simpangan baku sebesar 25,04; modus sebesar 101 dan median sebesar 98,5.

Dengan banyak kelas interval 7 dan panjang kelas 15, dibuat tabel distribusi frekuensi data variabel Gaya Kepemimpinan seperti pada Tabel 3.

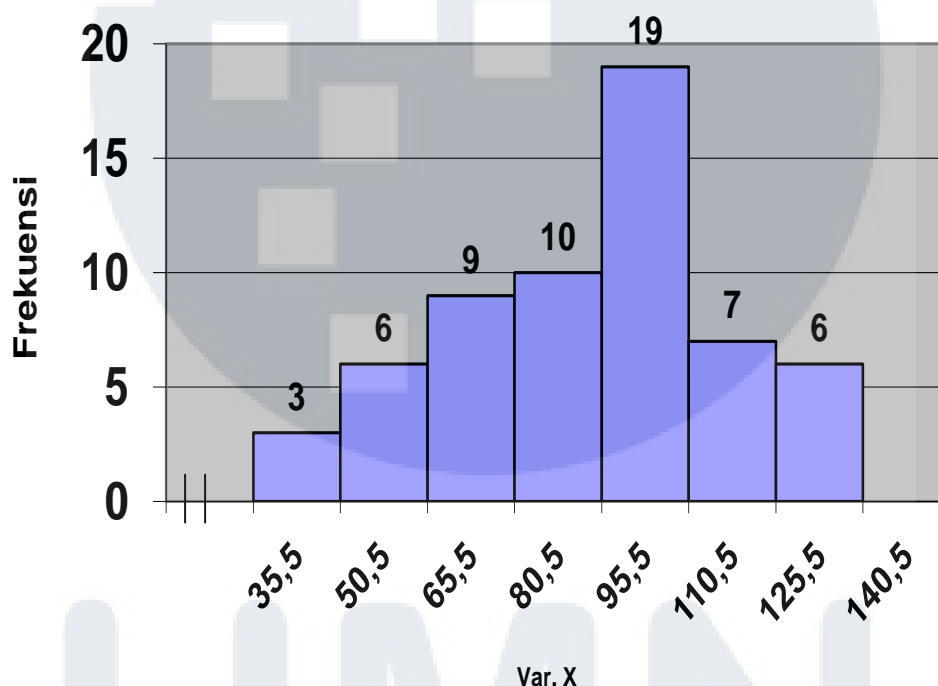
Tabel 3: Tabel Distribusi Frekuensi Skor Gaya Kepemimpinan.

No.	Kelas Interval	Frekuensi			
		Batas Bawah	Batas Atas	Absolut	Relatif (%)
1	36 – 50	35,5	50,5	3	5%
2	51 – 65	50,5	65,5	6	10%
3	66 – 80	65,5	80,5	9	15%
4	81 – 95	80,5	95,5	10	16,67%
5	96 – 110	95,5	110,5	19	31,67%
6	111 – 125	110,5	125,5	7	11,67%
7	126 - 140	125,5	140,5	6	10%
Jumlah				60	100%

Tabel 3 tersebut menunjukkan hanya 10% responden yang menyatakan bahwa pemimpinnya menampilkan gaya kepemimpinan sangat tinggi; sedangkan 43,33% responden menyatakan bahwa pemimpinnya menampilkan gaya kepemimpinan tinggi; dan 31,67% responden menyatakan bahwa pemimpinnya menampilkan

gaya kepemimpinan sedang; serta 15% responden menyatakan pemimpinnya menampilkan gaya kepemimpinan yang rendah.

Untuk lebih memperjelas analisis, data gaya kepemimpinan tersebut dibuat secara grafis dalam bentuk histogram seperti terlihat pada Gambar 2 sebagai berikut:



Gambar 2: Histogram Skor Gaya Kepemimpinan (X).

Pengukuran Variabel Sikap Kewirausahaan Karyawan (Variabel Y)

Berdasarkan instrumen yang digunakan dalam penelitian (dikembangkan sendiri oleh penulis), rentang skor teoretik data adalah antara 35 – 175, yang berarti bahwa secara teoretik skor minimum adalah 35 dan skor maksimum adalah 175. Dari hasil pengumpulan data, ternyata diperoleh skor

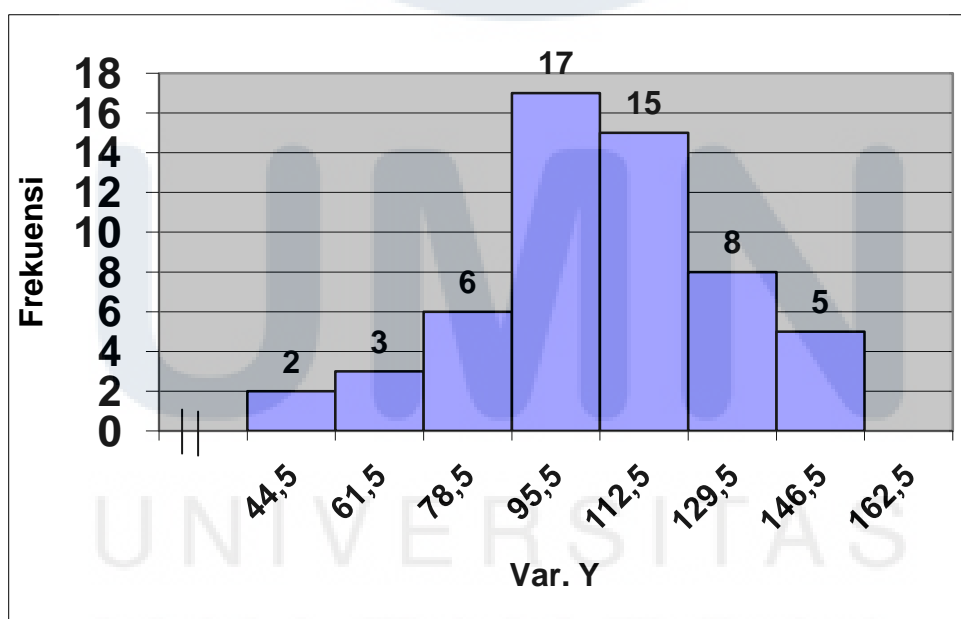
terendah 45 dan skor tertinggi 161 sehingga rentang skor adalah 116. Berdasarkan hasil analisis deskriptif data, diperoleh rerata sebesar 119,47, simpangan baku sebesar 26,6, modus sebesar 118 dan median sebesar 121.5. Dengan banyak kelas interval 7 dan panjang kelas 17, dibuat tabel distribusi frekuensi data variabel Sikap Kewirausahaan Karyawan seperti pada Tabel 4.

Tabel 4: Tabel Distribusi Frekuensi Skor Sikap Kewirausahaan Karyawan.

No.	Kelas Interval	Frekuensi			
		Batas Bawah	Batas Atas	Absolut	Relatif (%)
1	45 – 61	44,5	61,5	2	3,33%
2	62 – 78	61,5	78,5	3	5%
3	79 – 95	78,5	95,5	6	10%
4	96 – 112	95,5	112,5	9	15%
5	113 – 129	112,5	129,5	17	28,33%
6	130 – 146	130,5	146,5	15	25%
7	147 – 162	146,5	162,5	8	13,33%
Jumlah				60	100%

Tabel 4 tersebut menunjukkan bahwa 13,33% responden memperlihatkan sikap kewirausahaan sangat tinggi, 53,33% bersikap wirausaha tinggi, 25% bersikap wirausaha sedang, 8,33% bersikap wirausaha rendah.

Untuk lebih memperjelas analisis, data sikap kewirausahaan karyawan tersebut dibuat secara grafis dalam bentuk histogram seperti terlihat pada Gambar 3 sebagai berikut:



Gambar 3: Histogram Skor Sikap Kewirausahaan Karyawan (Y).

Hubungan antara Gaya Kepemimpinan (X) dan Sikap Kewirausahaan Karyawan (Y).

Hipotesis yang akan diuji berbunyi: “Terdapat hubungan positif antara Gaya Kepemimpinan (X) dan Sikap Kewirausahaan Karyawan (Y)”.

Hubungan antara X dan Y ditunjukkan oleh persamaan regresi $\hat{Y} = 52,24 + 0,72X$. Uji signifikan dan linearitas persamaan regresi tersebut digambarkan dalam Tabel 5 Analisis Varians.

Tabel 5. Analisis Varians Regresi Y atas X dengan model Regresi $\hat{Y} = 52,24 + 0,72X$.

Sumber Varians	Dk	JK	RJK	F _{hitung}	F _{tabel} ($\alpha=0,05$)	F _{tabel} ($\alpha=0,01$)
Total	60	898088				
Koefisien (a)	1	856337.07				
Regresi (b/a)	1	19303.58	19303.58	49.87**	4,01	7,09
Sisa	58	22447.35	387.02			
Tuna Cocok	42	15773.93	358.49	0.90^{ns}	2,15	3,00
Galat	16	6673.41	476.67			

** Regresi sangat signifikan

(F_{hitung} = 49,87 > F_{tabel} = 7,09; $\alpha = 0,01$)

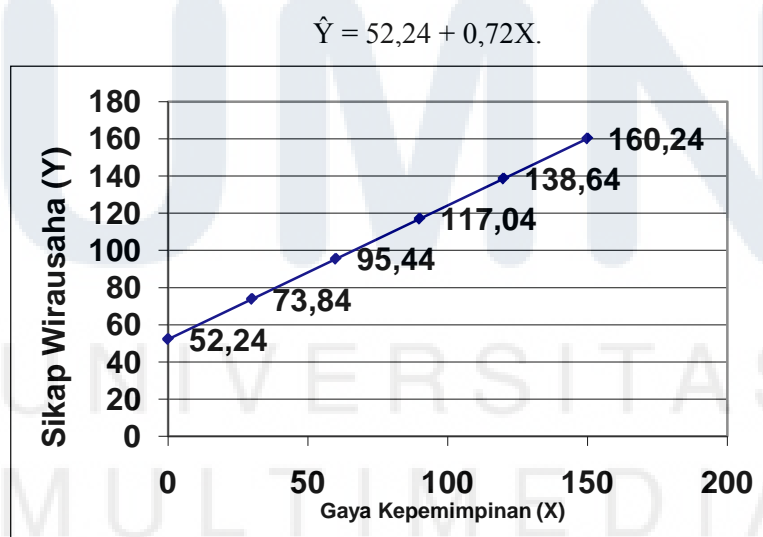
^{ns} Regresi berbentuk linier

(F_{hitung} = 0,75 < F_{tabel} = 3,00; $\alpha = 0,01$)

dk = Derajat Kebebasan

JK = Jumlah Kuadrat

RJK = Rerata Jumlah Kuadrat



Gambar 4. Grafik Hubungan antara Gaya Kepemimpinan (X) dan Sikap Kewirausahaan Karyawan (Y) berupa Model Regresi $\hat{Y} = 52,24 + 0,72X$.

Berdasarkan uji signifikansi dan uji kelinearan regresi tersebut, dapat disimpulkan regresi $\hat{Y} = 52,24 + 0,72X$ sangat signifikan dan linear.

Kuatnya hubungan antara X dengan Y ini dihitung dengan menggunakan teknik korelasi Pearson *Product Moment* dengan hasil seperti tercantum pada Tabel 6.

Tabel 6: Uji Signifikansi Koefisien Korelasi Sederhana antara Gaya Kepemimpinan (X) dan Sikap Kewirausahaan Karyawan (Y).

Cacah Observasi (n)	Koefisien Korelasi (r_y)	t_{hitung}	t_{tabel} $\alpha = 0.05$	t_{tabel} $\alpha = 0.01$
60	0,68	9,22**	1,67	2,39

** Koefisien Korelasi sangat signifikan ($t_{hit} > t_{tab(0.05)}$)

Dengan uji signifikansi korelasi tersebut disimpulkan bahwa koefisien korelasi antara gaya kepemimpinan (X) dengan sikap kewirausahaan karyawan (Y) sebesar 0,68 adalah sangat signifikan. Dengan demikian terdapat hubungan positif antara gaya kepemimpinan (X) dan sikap kewirausahaan karyawan (Y). Hasil pengujian di atas memperlihatkan adanya hubungan berbanding lurus antara gaya kepemimpinan (X) dan sikap kewirausahaan karyawan (Y) sebesar 0,68 yang sangat signifikan. Artinya semakin tinggi penampilan gaya kepemimpinan, maka semakin tinggi pula sikap kewirausahaan karyawan.

Dari koefisien korelasi sebesar 0,68 dapat diketahui pula koefisien determinasi (r^2) sebesar $(0,68)^2 = 0,46$ atau sebesar 46%. Kondisi ini dapat diartikan bahwa 46 % variasi yang terjadi dalam kecenderungan tinggi atau rendahnya sikap kewirausahaan karyawan ditentukan oleh gaya kepemimpinan.

SIMPULAN

Terdapat hubungan positif antara gaya kepemimpinan (X) dan sikap kewirausahaan karyawan (Y) yang ditunjukkan oleh koefisien korelasi (r_y) = 0,68, dengan persamaan regresi $\hat{Y} = 52,24 + 0,72X$. Persamaan regresi tersebut menunjukkan bahwa setiap kenaikan 1 skor

nilai gaya kepemimpinan (X) akan menyebabkan kenaikan 0,72 skor sikap kewirausahaan (Y) pada konstanta 52,24 seperti terlihat pada grafik linearitas persamaan regresi pada Gambar 4.

Di sini 46% variasi yang terjadi dalam kecenderungan tinggi atau rendahnya sikap kewirausahaan karyawan ditentukan oleh gaya kepemimpinan, yang ditunjukkan oleh koefisien determinasi (r_y^2) = 0,46. Jadi semakin tinggi penerapan aspek-aspek gaya kepemimpinan, maka semakin tinggi pula sikap kewirausahaan karyawan.

Saran-saran

Gaya kepemimpinan yang dimaksud di sini bukanlah sekadar gaya otokratis, demokratis, Laizez Faire, situasional, transaksional, partisipatif, dan lain-lain; melainkan keseluruhan tindakan pimpinan dalam memimpin karyawan. Apakah pimpinan melaksanakan prinsip-prinsip kepemimpinan yang baik, sehingga kepemimpinannya efektif dalam membawa perusahaan mencapai target yang diinginkan. Keberhasilan perusahaan mencapai target yang ditetapkan, serta tumbuh dan berkembangnya perusahaan bersama waktu memang tidak semata-mata ditentukan oleh pimpinan. Keahlian dan kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugas yang diamanahkan justru lebih menentukan. Namun

demikian pimpinan berperan penting dalam mengarahkan karyawan sehingga prioritas-prioritas pekerjaan dapat diselesaikan pada waktunya, target perusahaan tercapai, dan terbuka peluang-peluang pengembangan usaha lebih lanjut. Dalam situasi inilah muncul adanya kebutuhan akan tenaga-tenaga muda yang diharapkan dapat menangani usaha-usaha baru bagi perusahaan tersebut.

Mengingat akan hal itu, maka salah satu tugas utama pimpinan adalah menciptakan kader-kader pimpinan baru, yang akan ditugaskan memimpin usaha-usaha baru.

Tugas rutin pimpinan sehari-hari adalah memastikan bahwa segala komponen perusahaan berproses menuju target yang ditetapkan. Juga pimpinan berkewajiban menjaga agar nilai-nilai atau peraturan yang telah disepakati, dapat ditaati oleh karyawan.

Dalam pelaksanaan tugasnya, selain memastikan bahwa target-target perusahaan pada periode sekarang tercapai, pimpinan juga dituntut untuk memiliki pandangan jauh ke depan, berdasarkan trend yang ada, sehingga dapat menangkap peluang yang muncul.

Implikasi

Dengan mengacu pada uraian-uraian di atas, gaya kepemimpinan yang dikaitkan dengan strategi peningkatan sikap kewirausahaan karyawan dapat diupayakan dengan cara-cara, antara lain:

Pertama, pimpinan memberikan keteladanan bagi para karyawan mengenai keahlian dan kemampuan kerja, sehingga juga dapat melatih para karyawan agar memiliki keahlian dan kemampuan seperti pimpinannya.

Kedua, pimpinan terus-menerus mengikuti perkembangan terbaru dalam bidang kerja yang dipimpinya, karena mungkin berdampak terhadap bidang kerja tersebut. Dengan cara ini, maka perusahaan dapat juga memanfaatkan perkembangan teknologi terbaru, sehingga karyawan juga dapat mempelajari pemakaian teknologi baru, dan pada gilirannya meningkatkan

keahliannya. Juga pimpinan akan mengubah cara kerja yang tradisional dengan cara baru yang lebih baik dan lebih efisien, sekaligus meningkatkan kinerja karyawannya. Dalam hal melakukan perubahan ini, pimpinan harus berani mengambil risiko dan memikul tanggungjawab apabila terjadi kegagalan, meskipun risiko itu harus diperhitungkan sekecil mungkin.

Ketiga, pimpinan sebagai orang yang berdiri di barisan paling depan, harus bisa merumuskan tentang masa depan yang akan dicapai, harapan jangka panjang, visi dan misi perusahaan. Dengan adanya gambaran tentang masa depan tersebut, maka karyawanpun akan dipersiapkan untuk menghadapi tantangan di depan, misalnya dengan memberikan kaderisasi serta pelatihan berbagai keahlian, termasuk melatih pengembangan sikap kewirausahaan karyawan.

Keempat, pimpinan memastikan bahwa nilai-nilai dan peraturan perusahaan yang berlaku, dipatuhi oleh seluruh karyawan tanpa perkecualian. Dengan menegakkan berlakunya nilai-nilai dan peraturan perusahaan secara konsisten, maka di lingkungan perusahaan akan timbul rasa adil dan aman, serta tidak muncul isu, gosip atau pergunjangan yang tidak sedap tentang apa yang terjadi di perusahaan. Sebab isu, gosip dan pergunjangan yang tidak sehat merupakan pangkal timbulnya moral karyawan yang tidak sehat juga.

Kelima, pimpinan menciptakan suasana kerja yang saling menghormati, keleluasaan, toleransi, kerjasama, *teamwork*, dan saling percaya. Dengan cara ini maka semua karyawan merasa dihargai harkat dan martabatnya sebagai manusia, sehingga mereka akan bermotivasi tinggi, serta berkarya produktif secara sukarela. Dalam situasi seperti itu, para karyawan akan bekerja tanpa merasa tertekan atau stress, malahan mereka bekerja dengan gembira.

Keenam, pimpinan melakukan pemberdayaan karyawan dengan cara

melibatkan karyawan dalam penyusunan rencana kerja, pengambilan keputusan, menumbuhkan rasa memiliki terhadap pekerjaan (pekerjaan bukan sebagai beban, tetapi justru kebanggaan). Dengan demikian karyawan merasa sebagai bagian tidak terpisahkan dari tim kerja, dan akan siap berkorban apa saja untuk keberhasilan unit kerjanya.

Ketujuh, pimpinan dapat menjadi teladan profesionalisme dengan cara menguasai pekerjaan yang dihadapi, sehingga mampu memecah-mecah pekerjaan besar menjadi pekerjaan kecil-kecil, agar lebih mudah diselesaikan. Dengan cara ini maka koordinasi pekerjaan menjadi lebih harmonis, dan akhirnya pekerjaan dapat terlaksana dengan baik. Pekerjaan besar apabila tidak dipecah-pecah menjadi kecil-kecil, akan menyebabkan pekerjaan terasa berat dan rumit, sehingga sulit dilaksanakan. Maka yang timbul adalah antara karyawan satu dan lainnya akan saling menyalahkan.

Kedelapan, pimpinan hendaknya pandai membesarkan hati karyawan, dan mengembangkan kebiasaan untuk merayakan keberhasilan pelaksanaan pekerjaan unit kerjanya dengan mengadakan perayaan (pesta

syukuran), memberikan pujian dan penghargaan/apresiasi kepada karyawan yang berprestasi, serta dukungan-dukungan lebih lanjut bagi pekerjaan yang lebih menantang di masa depan.

Berdasarkan hasil penelitian, simpulan dan implikasinya, maka dapat diketengahkan hal-hal sebagai berikut: pimpinan hendaknya menerapkan gaya kepemimpinan dalam bentuk tindakan yang meliputi: keteladanan dalam bekerja, mengikuti *trend* perkembangan di bidang usahanya, mampu melihat jauh ke depan dan merumuskan apa yang akan dicapai di masa depan disertai perumusan visi dan misi, menegakkan disiplin kerja dan peraturan perusahaan, menciptakan suasana kerja yang saling menghormati dan menghargai, melibatkan karyawan strata tertentu dalam proses perencanaan dan pengambilan keputusan serta membangun spirit *teamwork* dalam rangka menciptakan *sense of belonging* para karyawan atas tugasnya, menguasai seluk beluk pekerjaan, dan merayakan keberhasilan serta memberikan apresiasi/penghargaan bagi karyawan yang berprestasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Adair, John. *Not Bosses But Leaders*. Terjemahan Gatot Triharso. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 1995.
- Altbach, Philip G., and Teferra, Damtew. *Bunga Rampai Penerbitan dan Pembangunan*. Jakarta: Yayasan Obor & Grasindo, 2000.
- Arikunto, Suharsimi. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*. Edisi Revisi V. Jakarta: Penerbit Rineka Cipta, 2002.
- Barrett, Jim. *Total Leadership*. London: Kogan page, 1998.
- Boast, William M. *Master of Change*. Terjemahan Pudji Sumargo. Jakarta: Elex Media Komputindo, 2001.
- Bygrave, William D. *The Portable MBA in Entrepreneurship*. Terjemahan Dyah Ratna Permatasari. Jakarta: Binarupa Aksara, 1996.
- Chandra, Purdi E. *Menjadi Entrepreneur Sukses*. Jakarta, Grasindo, 2002.
- Drucker, Peter F. *Innovation and Entrepreneurship: Practice and*

- Principles*. New York: HarperBusiness, 1993.
- “*Eleven Principles of Leadership*.” (<http://www.personal.psu.edu/users/n/r/nr1108/ocs/ocs4-3.htm>).
- Fishbein M., and I. Ajzen. *Belief, Attitude, Intention and Behavior: An Introduction to Theory and Research*. London: Addison-Wesley Publishing Company, Inc., 1975.
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M. and Donnelly, J.H. *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses*. Terjemahan Ninuk Ardiani. Jakarta: Binarupa Aksara, 1997.
- Gibson, Rowan. *Rethinking the Future*. London, Nicholas Brealey Publishing Ltd, 1997.
- Goleman, Daniel. *Leadership that Gets Results*. Terjemahan Diah Nugraheny P. Yogyakarta: Amara Books, 2003.
- Greenberg, Jerald and Baron, Robert A. *Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work*. Englewood Cliffs –NJ: Prentice-Hall, 1995.
- Griffin, Ricky W., Ronald J. Ebert. *Bisnis*. Edisi 6. Terjemahan Edina C. Tarmidzi. Jakarta: Prenhalindo, 2002.
- Hamalik, Oemar. *Kurikulum dan Pembelajaran*. Jakarta: Bumi Aksara, 2003.
- Heider, John. *The Tao of Leadership*. New York: Bantam Books, 1988.
- Howard H. Stevenson. “*A Perspective on Entrepreneurship*”. Harvard Business School Case 9-384-131 : Rev. 8/88.
- Kao, John J., *Entrepreneurship. Creativity and Organization: Text, Cases and Reading*. Englewood Cliffs, NJ: Harvard Business School-Prentice Hall, 1989.
- Husada, Safaruddin. *36 Profil Wirausahaan Sukses Indonesia*. Jakarta: Elex Media Komputindo, 1996.
- Instruksi Presiden Republik Indonesia No. 4 Tahun 1995 tanggal 30 Juni 1995 tentang Gerakan Nasional Memasyarakatkan dan Membudayakan Kewirausahaan, Beserta Lampiran.
- Iwantono, Sutrisno. *Kiat Sukses Berwirausaha: Strategi Baru Mengelola Usaha Kecil dan Menengah*. Jakarta: Grasindo, 2002.
- Jansen, P.G.W. *Conditions for Internal Entrepreneurship*. Journal of Management Development Vol.13 No.9. (MCB University Press, <http://anbar.com>, 1994).
- Johnson, Spencer. *Who Moved My Cheese?* Terjemahan Juni Prakoso. Jakarta: Elex Media Komputindo, 2001.
- Kao, John J., *Entrepreneurship. Creativity and Organization: Text, Cases and Reading*. Englewood Cliffs, NJ: Harvard Business School-Prentice Hall, 1989.
- Kapur, Vipan. *Power Through People and Principles: Not Puppets and Prejudices*. Terjemahan Frans Kowa. Jakarta: Elex Media Komputindo, 2001).
- , “*Jakob Oetama CEO Terbaik 2003*”. Jakarta: Kompas, Selasa, 27 Januari 2004.
- Kerlinger, Fred N., *Asas-asas Penelitian Behavioral*, Terjemahan Landung R. Simatupang, Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 1998.
- Kotter, John P. *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press, 1996.
- Kouzes and Posner. *The Leadership Challenge*. Batam Centre: Interaksa, 1999.
- Laszlo, Ervin. *Milenium Ke-3: Tantangan dan Visi*. Terjemahan Murdi Rudijatmo. Jakarta: Penerbit Abdi Tandur, 1999.

- Longenecker, Justin G., et al. *Kewirausahaan: Manajemen Usaha Kecil (Buku 1)*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat, 2001.
- McGrath, Rita Gunther. *The Entrepreneurial Mindset*. Boston: Harvard Business School Press, 2000.
- Nawawi, Hadari. *Administrasi Pendidikan*. Jakarta: Penerbit Toko Buku Gunung Agung, edisi 14, 1997.
- QuickMBA.com. *Entrepreneurship* (<http://www.quickmba.com/entre/definition>, 2004).
- Riyanti, Benedicta Prihatin Dwi. *Kewirausahaan dari Sudut Pandang Psikologi Kepribadian*. Jakarta: Grasindo, 2003.
- Robbins, Stephen P., *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. Jilid 1. Terjemahan Hadyana Pujaatmaka. Jakarta: Prenhalindo, 2001.
- Robbins, Stephen P., *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. Jilid 2. Terjemahan Hadyana Pujaatmaka. Jakarta: Prenhalindo, 1996.
- Robbins, Stephen P. *Teori Organisasi: Struktur, Desain dan Aplikasi*. Terjemahan Jusuf Udaya. Jakarta: Penerbit Arcan, 1994.
- Rustandi, R. Achmad. *Gaya Kepemimpinan: Pendekatan Bakat Situasional*. Edisi 3. Bandung: Armico, 1992.
- Sastrodiningrat, Soebagio. *Kapita Selekta Manajemen & Kepemimpinan*. Jakarta: Ind-Hill-Co, 1998.
- Siagian, Sondang P. *Teori dan Praktek Kepemimpinan*. Jakarta: Rineka Cipta, 2003.
- Siagian, Sondang P., *Manajemen Sumberdaya Manusia*, Jakarta: Penerbit Bumi Aksara, 2003.
- Smither, Robert D. et al. *Organization Development: Strategies for Changing Environment*. New York: HarperCollins, 1996.
- Spears, Larry C. *Reflections on Leadership*. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1995.
- Steers, Richard M., et al. *Motivation and Leadership at Work*. New York: McGraw-Hill, 1996.
- Sudjana. *Metoda Statistika*. Bandung: Tarsito, 1992.
- Suryana. *Kewirausahaan*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat, 2001.
- Susanto, A.B. dan Kardi, Kusnadi. *Quantum Leadership: Kepemimpinan dalam Dunia Bisnis dan Militer*. Jakarta: Grasindo, 2003.
- Taryadi, Alfons, (Ed.). *Buku Dalam Indonesia Baru*. Jakarta: Yayasan Obor Indonesia, 1999.
- The Teal Trust, *Leadership Definition*. (<http://www.teal.org.uk/Leadership/definiton.htm>).
- Thoby Mutis. *Kewirausahaan Yang Berproses*. Jakarta: PT Grasindo, 1995.
- Walters, Kenneth D. (Ed.). *Entrepreneurial Management*. Cambridge: Ballinger Publishing Company, 1989.
- Wiratmo, Masykur, *Pengantar Kewiraswastaan: Kerangka Dasar Memasuki Dunia Bisnis*. Yogyakarta: BPF, 1996.
- Wirawan, *Kapita Selekta: Teori Kepemimpinan, Pengantar untuk Praktek dan Penelitian*. Jakarta: Yayasan Bangun Indonesia dan Uhamka Press, 2002.