

PERAN KONDISI PSIKOLOGIS DAN KARAKTERISTIK PRIBADI DALAM PENGEMBANGAN KEPEMIMPINAN EFEKTIF : SEBUAH TINJAUAN KONSEPTUAL

The Role of Psychological Condition and Personal Characteristics in Development of Effective Leadership: a Conceptual Review

Hening Riyadiningsih

Program Studi Manajemen UNWIKU

Jl Beji Karangsalam Purwokerto

(heningriyadiningsih@gmail.com)

ABSTRAK

Tujuan artikel menguraikan peran kondisi psikologis, nilai diri, dan karakteristik pribadi dalam pengembangan kepemimpinan efektif (transformasional) secara konseptual. Pendidikan dan pengalaman hidup manusia akan membentuk kepribadian seorang individu. Kepribadian seorang individu mengarahkan pada perilaku individu tersebut. Landasan kepribadian seorang individu adalah keadaan psikologis individu tersebut dan nilai diri (*self value*) yang dimiliki. Keadaan psikologis melingkup pada sumber kendali diri, keyakinan diri, dan orientasi diri pada pembelajaran atau kinerja. Nilai diri melingkup pada tingkatan religi atau kecerdasan spiritual yang mengarahkan pada perilaku baik atau buruk. Karakteristik pribadi lebih mencerminkan pada bawaan fisik seorang individu yang tampak, seperti humoris, mudah bergaul, dan terbuka. Bagian akhir pembahasan artikel mengenai bagaimana kondisi psikologis, nilai diri, dan karakteristik pribadi berperan dalam pengembangan kepemimpinan efektif (transformasional).

Kata Kunci: Kondisi Psikologis, Sumber Kendali Diri, Keyakinan Diri, Nilai Diri, Karakteristik Pribadi, dan Kepemimpinan Transformasional

ABSTRACT

Purpose of the article describes role of psychological conditions, self worth, and personal characteristics in the development of effective leadership (transformational) conceptually. Education and experience of human life formed an individual's personality. Personality of an individual leads to individual behaviors. The foundation of an individual's personality is the individual's psychological state and self-value is owned. Base of personality are psychological state at locus of control, and goal-orientation in learning or performance. Base of self value are at the level of religious or spiritual intelligence that leads to good or bad behavior. The personal characteristics reflect on an individual's innate physical appearances, such as humorous, sociable, and open. The latter part of the discussion of the article about role of the psychological condition, self value, and personal characteristics in the development of effective leadership (transformational).

Key Words: *psychological conditions, locus of control, self concept, personal characteristics, and effective leadership (transformational)*

PENDAHULUAN

Banyaknya kasus korupsi di Negara ini mengindikasikan ada sesuatu yang salah dalam pola pendidikan yang terjadi dalam diri setiap individu. Pendidikan diri individu terjadi mulai sejak dia lahir dan berkelanjutan mengikuti umur individu tersebut. Pendidikan dilakukan dan atau terjadi dalam keluarga, sekolah, dan lingkungan. Pola pendidikan yang terjadi, diikuti, dan diserap seorang individu menjadi sebuah pengalaman hidup. Kedua hal tersebut terinternalisasi sejalan dengan umur individu membentuk sebuah kepribadian seseorang. Kepribadian seorang individu selalu mengarahkan pada perilaku individu tersebut.

Landasan kepribadian seorang individu adalah keadaan psikologis individu tersebut dan nilai diri (*self value*) yang dimiliki. Keadaan psikologis ini melingkup pada keyakinan diri, sumber kendali diri, dan orientasi diri pada pembelajaran atau kinerja. Nilai diri melingkup pada tingkatan religi atau kecerdasan spiritual yang mengarahkan pada perilaku baik atau buruk. Karakteristik pribadi lebih mencerminkan pada bawaan fisik seorang individu yang tampak, seperti humoris, mudah bergaul, dan terbuka.

Landasan kepribadian tersebut akan menjadi hal yang krusial dimiliki oleh seorang pemimpin yang efektif. Hal ini karena pada dasarnya kepemimpinan efektif adalah kepemimpinan yang mampu meningkatkan kinerja organisasinya. Neihoff (1990) dalam Riyadiningsih (2004) mengatakan bahwa kepemimpinan (*leadership*) merupakan kunci untuk meningkatkan produktifitas dan inovasi organisasi. Hasil penelitian Riyadiningsih (2004) juga menyatakan bahwa tipe kepemimpinan yang diterapkan oleh berbagai ukuran (*size*) organisasi mempengaruhi kinerja organisasi.

Seorang pemimpin mampu mengarahkan bawahannya untuk mencapai tujuan yang ditetapkan sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor kemampuan, keadaan psikologis, dan karakter pribadinya (Riyadiningsih, 2006). Faktor-faktor ini bukan merupakan sesuatu yang statis dan permanen, tetapi bersifat dinamis dan dapat dikembangkan. Proses pembelajaran sosial

(*social learning*) dan pengalaman hidup merupakan determinasi perkembangan faktor-faktor tersebut. Hal ini sejalan dengan perkembangan kejiwaan yang terinternalisasi selama seorang individu melakukan pembelajaran diri.

Kepemimpinan Transformational: Sebuah Kepemimpinan Efektif

Tipe kepemimpinan efektif adalah tipe kepemimpinan yang mampu mencapai dan atau meningkatkan kinerja organisasi. Setiap organisasi akan menerapkan pola kepemimpinan berbeda-beda tergantung pada situasi dan kondisi yang dihadapi. Keadaan pekerja, budaya organisasi, iklim organisasi, dan ukuran (*size*) organisasi mempengaruhi tipe kepemimpinan yang diterapkan (Riyadiningsih, 2004).

Menurut Neihoff (1990) kepemimpinan merupakan kunci keberhasilan organisasi. Organisasi secara agregat mampu mencapai atau meningkatkan produktifitas dan inovasi organisasi tergantung pada pemimpin organisasi. Pemimpin dalam melakukan kepemimpinan mampu memberikan inspirasi dan motivasi kepada bawahan untuk mengungkit semua sumber daya yang dimiliki anggota organisasi maka bisa dikatakan pemimpin tersebut menerapkan pola kepemimpinan efektif.

Kepemimpinan efektif pada dasarnya bukan hanya sekedar pertukaran antara pimpinan dan bawahan. Artinya bawahan akan mendapatkan imbalan atas tercapainya tujuan organisasi (*contingent reward*). Atau bukan hanya sekedar melakukan secara aktif pengawasan terhadap pencapaian tujuan, melakukan intervensi, kritik, dan saran kepada bawahan jika terjadi kesalahan (*management by exception*). Atau menurut Bass (1990) konsep kepemimpinan tersebut dinamakan kepemimpinan transaksional

Ketika situasi dan kondisi lingkungan selalu berubah maka dituntut adanya pemimpin yang selalu fleksibel yaitu adaptif dan proaktif. Jika dikaitkan dengan konsep kepemimpinan yang dikemukakan Bass (1990) maka lebih mengarah pada kepemimpinan transformasional. Menurut Vries (1998) kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin yang

kharismatik, pemimpin yang mampu bertindak sebagai *agent of change*, dan sekaligus sebagai *entrepreneur*. Sedang menurut Davidhizar dan Sheare (1997) kepemimpinan transformasional merupakan tipe kepemimpinan yang mampu memberikan inspirasi dan motivasi kepada bawahan untuk melakukan pekerjaan dengan baik.

Dalam kepemimpinan transformasional, pertukaran yang terjadi antara bawahan dan pimpinan tidak sekedar pertukaran seperti dalam kepemimpinan transaksional. Kepemimpinan transformasional melibatkan pengembangan hubungan yang lebih dekat antara pemimpin dan pengikut. Pemimpin membantu bawahan untuk melihat kepentingan organisasi lebih penting dibanding kepentingan mereka sendiri. Dalam tipe kepemimpinan ini, pemimpin dituntut mampu mengembangkan kepercayaan diri, keefektifan diri, dan harga diri bawahan, sehingga dia mempunyai pengaruh kuat terhadap identifikasi dan motivasi bawahan dalam mencapai tujuan. Kepemimpinan transformasional menurut Tracy dan Hinkin dalam Gill, dkk (2010) mampu mempengaruhi proses perubahan sikap dan asumsi anggota organisasi dan juga mampu membangun komitmen anggota organisasi terhadap tujuan organisasi.

Menurut Bass dan Avolio (1994) ada empat unsur yang mendasari kepemimpinan transformasional yaitu *charisma*, *inspiration*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*. *Charisma* artinya seorang pemimpin mempunyai kharisma baik dihadapan bawahan, dan dia mempunyai pengaruh yang kuat, dapat menggerakkan bawahan, serta mengilhami bawahan dalam menyelesaikan tugas dan tujuan organisasi. *Inspiration* artinya bahwa pemimpin mampu mengartikulasikan tujuan bersama serta dapat menentukan suatu pengertian mengenai apa yang dirasa penting dan benar, sehingga pemimpin dapat meningkatkan harapan positif mengenai apa yang harus dilakukan. *Intellectual stimulation* mengandung arti bahwa pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang mampu memberikan rangsangan kepada bawahan untuk ikut terlibat secara aktif (berinovasi) dalam menyelesaikan

masalah organisasi. Sedangkan *individualized consideration* maksudnya adalah seorang pemimpin harus mampu memperlakukan bawahan secara berbeda-beda tetapi adil, dalam arti memperhatikan satu persatu bawahnya dan tidak hanya mengenali kebutuhan tetapi juga memberikan prasarana dalam pencapaian tujuan secara efektif serta memberikan pekerjaan yang menantang.

Menurut Podsakoff, dkk (1996) kepemimpinan transformasional mampu mengubah nilai dasar, keyakinan, dan sikap bawahan hingga bersedia melaksanakan pekerjaan melebihi tingkat minimal yang telah ditentukan organisasi (*organizational citizenship behavior*). Sehingga secara umum bisa dikatakan kepemimpinan efektif yaitu kepemimpinan yang mampu meningkatkan kinerja organisasi adalah kepemimpinan transformasional.

Kondisi Psikologis Sebagai Landasan Kepribadian Individu

Kondisi psikologis diuraikan sebagai suatu keadaan yang ada dalam diri seorang individu yang dapat mempengaruhi sikap dan perilaku individu tersebut. Kondisi psikologis dalam hal meliputi sumber kendali diri (*locus of control*), keyakinan diri (*self efficacy*), dan orientasi tujuan (*goal orientation*). Kondisi psikologis ini merupakan landasan kepribadian seorang individu. Artinya kepribadian seorang individu bisa tercermin dari bagaimana kondisi psikologisnya.

Locus Of Control

Locus of control merupakan salah satu variabel kepribadian (*personality*). Rotter (1990) dalam Riyadiningsih (2001) mendefinisikan *locus of control* sebagai suatu keyakinan individu terhadap kemampuan dirinya untuk mengontrol nasib (*destiny*) sendiri. Individu yang memiliki keyakinan bahwa dia mampu mengontrol *event-event* yang terjadi dalam kehidupannya, dikatakan individu tersebut memiliki *internal locus of control*. Sementara individu yang memiliki keyakinan bahwa lingkunganlah yang mengontrol *event-event* yang terjadi dalam kehidupannya maka

dikatakan individu tersebut memiliki *external locus of control*.

Menurut Rotter (1990) dalam Riyadiningsih (2001) individu yang memiliki kecenderungan *external locus of control* lebih banyak menyandarkan harapannya pada orang lain. Individu tersebut akan sangat tergantung pada individu lain. Mereka lebih banyak mencari dan memilih situasi yang menguntungkan bagi mereka.

Sementara, masih menurut (Rotter, 1990), individu yang memiliki kecenderungan *internal locus of control* lebih banyak menyandarkan harapannya pada diri sendiri. Mereka lebih menyukai kegiatan yang bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, keahlian, dan kemampuan mereka, dibanding hanya situasi yang menguntungkan.

Berbagai penelitian mengenai perbedaan perilaku individu yang memiliki *external locus of control* dan *internal locus of control* telah banyak dilakukan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa seorang individu yang memiliki *internal locus of control* cenderung mencurahkan sumber daya yang dimiliki untuk menggenggam lingkungan yang dihadapi, melakukan pembelajaran, dan secara aktif mencari informasi yang mempunyai relevansi personal (Rotter, 1990). Kecenderungan individu yang memiliki *internal locus of control* lebih bersifat responsif jika kontingensi kinerja – imbalan ditunjukkan secara jelas. Jika individu tersebut dihadapkan pada pencapaian tujuan tertentu maka dia mempunyai keyakinan kuat terhadap kemampuannya untuk menyelesaikan atau mencapai tujuan tersebut (Riyadiningsih, 2001). Hasil penelitian Benassi, dkk (1998) dalam Maltby, dkk (2007) menunjukkan bahwa individu dengan *internal locus of control* cenderung memiliki stress tinggi dan rentan terhadap depresi klinis.

Keadaan *locus of control* individu mengarahkan pada perilaku yang berbeda. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Kabanoff dan O'Brien (1980) dalam Riyadiningsih (2001) menunjukkan adanya kecenderungan individu

dengan *internal locus of control* memanfaatkan waktu luang untuk kegiatan yang dapat meningkatkan keahlian (*skill utilization*), dan mempunyai kontrol diri yang lebih besar dibanding individu dengan *external locus of control*.

Keyakinan individu bahwa dia mampu melaksanakan suatu tugas tertentu dengan baik mendorong mereka berusaha keras untuk mewujudkan keyakinan tersebut. *Internal locus of control* lebih memungkinkan seorang pemimpin sebagai individu mempercayai bahwa usaha mereka menghasilkan kinerja yang lebih baik. Pemimpin sebagai seorang individu menunjukkan kepercayaan dan keyakinan lebih kuat terhadap kompetensi dan kemampuan kognitifnya (Riyadiningsih, 2006) jika dia memiliki *internal locus of control*.

Orientasi Tujuan

Menurut Button, dkk (1996) orientasi tujuan dalam mencapai tujuan diklasifikasikan menjadi dua yaitu orientasi tujuan pada kinerja (*performance goal orientation*) dan orientasi tujuan pada pembelajaran (*learning goal orientation*). Kedua orientasi tujuan tersebut menurut VandeWalle dan Cumming (1997) dikonseptualisasikan sebagai dua konstruk berbeda yang berada pada dua sisi berlawanan dalam suatu kontinum.

Orientasi tujuan pada pembelajaran dikarakteristikan dengan pengakuan individu bahwa kompetensi mereka dapat dikembangkan melalui pembelajaran penguasaan pengetahuan, ketrampilan dan kemampuan. Mereka juga memiliki keyakinan bahwa kemampuan intelektual bersifat fleksibel, dapat ditempa melalui pengalaman (VandeWalle dan Cumming, 1997). Dengan demikian jika dikaitkan dengan pelaksanaan suatu tugas, ketika individu tersebut dihadapkan pada tugas dan tujuan dengan tingkat kompleksitas tinggi dan membutuhkan tingkat KSAs (*knowledge, skill, dan abilities*) tinggi maka dia termotivasi untuk mengembangkan diri dan merasa yakin mampu melaksanakan tugas dan tujuan tersebut dengan baik dan berhasil. Individu yang memiliki

orientasi tujuan pada pembelajaran menginterpretasikan pengalaman atau kegagalan sebagai suatu hal yang positif dan dapat berfungsi sebagai sumber pembelajaran bagi individu sehingga menjadi lebih baik di masa yang akan datang.

Sementara orientasi tujuan pada kinerja dikarakteristikan dengan pengakuan individu bahwa mereka merasa puas dengan tingkat kompetensi yang dimiliki, sehingga tidak memiliki motivasi kuat untuk mengembangkan kompetensi yang dimilikinya. Individu ini lebih memfokuskan pada usaha mencari penilaian positif dan menghindari penilaian negatif terhadap dirinya (VandeWalle dan Cumming, 1997). Mereka juga lebih memfokuskan pada pelaksanaan tugas dengan baik dan benar atau sesuai dengan petunjuk pelaksanaan tugas (Riyadiningsih, 2001). Ketika individu dengan orientasi tujuan kinerja dihadapkan pada tugas dan tujuan dengan tingkat kompleksitas tinggi dan membutuhkan tingkat KSAs (*knowledge, skill, dan abilities*) tinggi maka dia merasa tidak yakin mampu melaksanakan tugas dan tujuan tersebut dengan baik, mereka merasa stress dan terbebani dengan tugas tersebut.

Self Concept

Konsep diri (*self Concept*) adalah semua ide, pikiran, kepercayaan dan pendirian yang diketahui individu tentang dirinya dan mempengaruhi individu dalam berhubungan dengan orang lain. Self Concept merupakan konstruk multi dimensional mengenai persepsi individu terhadap dirinya sendiri terkait dengan sejumlah karakteristik pribadi seperti pendidikan, gender, ras, dan yang lain. Self Concept merupakan sebuah model internal dari self assessment yang tidak hanya terbatas pada penilaian tentang kepribadian seorang individu tetapi juga mengenai keahlian, kemampuan, hobi, dan karakteristik pribadinya. Sedang menurut Demidenko, dkk (2011) self concept merupakan sebuah model yang menyangkut yang terkait dengan self esteem, stability, dan self efficacy.

Orang bersikap dan berperilaku sangat diwarnai oleh konsep diri yang dimiliki individu tersebut. Jika kita bicara mengenai konsep diri maka sama saja kita membicarakan tentang nilai yang diyakini diri sendiri tentang segala sesuatu dalam hidup kita. Tingkah laku seorang individu mencerminkan konsep diri yang dimiliki individu tersebut.

Semua hal yang diketahui individu tentang dirinya, segala sesuatu yang diyakini, dan segala kejadian hidup yang pernah dialami dan menjadi sebuah pengalaman, tersimpan dan terekam dalam diri seorang individu. Proses internalisasi diri sepanjang kehidupan individu membentuk sebuah konsep diri (*self concept*). Konsep diri ini membentuk kepribadian. Dengan demikian, *self concept* bagi seorang individu merupakan *mental hard drive* kepribadiannya.

Tingkah laku nyata seorang individu sejalan dengan konsep diri yang dimilikinya. *Continous self improvement* di segala bidang kehidupan seorang individu bertolak dari *self concept improvement*. Dengan demikian, jika seorang individu mempunyai motivasi untuk memperbaiki kinerja dan efektivitas setiap tindakannya maka harus dirunut dari evaluasi terhadap konsep dirinya. Hal ini karena *Self-concept* seorang individu mendahului dan memprediksi tingkat kinerja dan efektivitas setiap tindakan individu bersangkutan.

Kondisi Psikologis dan Karakteristik Pribadi dalam Kepemimpinan Efektif

Kepemimpinan efektif adalah kepemimpinan yang mampu mengarahkan anggota organisasi pada peningkatan kinerja organisasi. Hal ini dapat diwujudkan jika individu yang mengemban tugas dan tanggung jawab kepemimpinan memiliki beberapa faktor individual yang *excellence*. Faktor individual tersebut diantaranya adalah kondisi psikologis dan karakteristik pribadi yang dimilikinya. Seperti telah dibahas di atas kondisi psikologis yang dimaksud menyangkut *locus of control*, orientasi tujuan, dan *self concept*.

Karakteristik pribadi merupakan ciri atau karakter tertentu yang menjadi keunikan

individu. Karakteristik pribadi melingkupi banyak aspek, yaitu dari ciri fisik, perilaku, dan pola pikir. Ciri fisik mengacu pada hal-hal yang bersifat jasmani atau yang terkait dengan gerak atau kerja jasmani. Perilaku terkait dengan perilaku dan sikap tertentu yang menjadi keunikan seorang individu. Sedang polapikir berhubungan dengan cara pandang, cara kerja kognitif termasuk didalamnya daya kreatifitas dan inovasi dalam suatu tugas maupun penyelesaian suatu masalah.

Jika seorang individu yang bertindak sebagai seorang pemimpin mempunyai *internal locus of control* maka dia memiliki persepsi bahwa lingkungan dapat dikontrol oleh dirinya sehingga dia mampu melakukan perubahan. Dalam hal ini seorang pemimpin harus mampu menjadi seorang *agent of change* dan sekaligus sebagai seorang *entrepreneur*. Hal ini bisa dipahami karena *internal locus of control* berhubungan dengan sikap aktif proaktif dalam melakukan perbaikan dan peningkatan kinerja (Riyadiningsih, 2006). Sementara seorang pemimpin bertanggung jawab terhadap kinerja organisasi.

Keberhasilan sebuah organisasi tidak hanya diukur dari tingkat laba yang diperoleh tetapi juga dilihat dari keberhasilan dalam melakukan inovasi. Ketika seorang pemimpin memiliki orientasi tujuan pada pembelajaran maka dia memiliki kecenderungan untuk selalu melakukan pengembangan kemampuan dan bersifat terbuka terhadap setiap perubahan. Perubahan lingkungan yang terjadi menuntut adanya pengembangan keahlian dan kemampuan karena adanya pekerjaan yang menantang. Keterbukaan terhadap pengembangan keahlian disalurkan pada bawahannya sehingga bawahan juga akan termotivasi dan terinspirasi untuk melakukan perubahan dan pengembangan pengetahuan, keahlian dan kemampuannya. Dengan demikian tujuan organisasi tercapai.

Seorang pemimpin yang memiliki kecerdasan spiritual tinggi maka setiap tindakan dan perilaku akan selalu dituntun dengan nurani. Nurani selalu menuntun pada benar atau salah, sehingga seorang pemimpin yang digerakkan oleh nurani maka dia bisa membaca dan

mengarah pada suatu hasil yang membawa kebaikan bagi bawahannya. Ketika membahas nurani sebenarnya tidak bisa dilepaskan dari pembahasan mengenai konsep diri atau nilai diri.

Penerapan tipe kepemimpinan juga sangat tergantung pada karakteristik pribadi yang dimiliki seorang pemimpin (Riyadiningsih, 2006). Hasil penelitian Riyadiningsih (2006) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional menuntut keberanian dalam pengambilan resiko, memiliki daya kreatifitas dan inovasi yang tinggi dalam mengarahkan dan menggerakkan bawahan.

SIMPULAN

Kepemimpinan efektif adalah kepemimpinan yang mampu mengarahkan bawahan untuk meningkatkan kinerja organisasi. Hal ini mengandung arti bahwa karena adanya kepemimpinan tertentu bawahan terinspirasi dan termotivasi untuk dapat mengungkit potensi yang dimiliki, sehingga tercipta inovasi-inovasi baru dalam melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaan. Jika kita kaitkan dengan ciri-ciri tipe kepemimpinan dari Bass & Avolio (1994) maka tipe kepemimpinan ini termasuk dalam tipe kepemimpinan transformasional. Sehingga bisa disimpulkan tipe kepemimpinan efektif adalah tipe kepemimpinan transformasional.

Tipe kepemimpinan transformasional adalah tipe kepemimpinan yang mampu memberikan inspirasi, motivasi, dan dapat memperlakukan bawahan berbeda sesuai dengan keadaan dan kebutuhan bawahan serta memberikan keleluasaan bagi bawahan untuk mengembangkan potensi yang dimiliki. Hal ini mengindikasikan persyaratan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin dalam kepemimpinan transformasional. Persyaratan ini bukan fokus pada penguasaan teknis tapi lebih pada keperilakuan. Perilaku dan atau tingkah laku sangat ditentukan oleh kepribadian seorang individu.

Landasan kepribadian seorang individu adalah kondisi psikologis yang dapat dilihat dari kecenderungan *locus of control*, orientasi tujuan, dan konsep diri yang dimiliki. Seorang

pemimpin dalam kepemimpinan transformasional tentunya memiliki keyakinan bahwa dia mampu mengontrol lingkungan (karena pemimpin transformasional sebagai *agent of change*), sehingga dia dikatakan memiliki *internal locus of control*. Seorang pemimpin dalam kepemimpinan transformasional harus selalu terbuka pada hal-hal baru dan selalu ingin mempelajarinya sehingga dia bisa memberikannya kepada bawahan hal-hal yang positif. Dengan demikian dikatakan dia memiliki kecenderungan orientasi tujuan pada pembelajaran.

Tingkah laku manusia tidak bisa lepas dari konsep diri yang dimilikinya. Konsep diri menuntun manusia dalam melakukan tindakan baik, benar, atau salah. Lingkungan, tempaan diri, dan pengalaman berpengaruh terhadap pembentukan konsep diri. Tipe kepemimpinan efektif lebih banyak menyandarkan perilakunya pada konsep diri “positif”, yaitu sebuah konsep diri yang mampu mengarahkan tindakan yang baik dan benar, baik secara umum maupun secara kaidah.

Pertanyaan selanjutnya adalah bagaimana membentuk kondisi psikologis seperti yang seharusnya ada pada kepemimpinan efektif. Hal ini menunjukkan bahwa kondisi psikologis tidak tercipta secara alami tetapi bisa dibentuk. Pembentukan kondisi psikologis ini yang masih harus dikaji lebih jauh.

DAFTAR PUSTAKA

Bass, B.M. & Avolio, B.J. 1994. *Improving Organizational Effectiveness: Through Transformational Leadership*. Thousand Oaks CA: Sage Publication, Inc

Bass, B.M. 1990. From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share The Vision, *Journal of Organizational Dynamic*, 18 (4): 19 -31

Button, S. Mathiew, J. & Jazac, D. 1996. Goal Orientation in Organizational Behavior Research: A Conceptual and Empirical Foundation, *Organizational Behavior & Human Decision Process*, 67: 24 – 48

Davidhizar, R.Z. & Shearer, R. 1997. Giving Encouragement as A Transformational Leadership Technique. *Health Care Supety*, 15 (3): 16 – 21

Demidenko, N.; Taska G.; Kennedy N.; & Bissada H. 2011. The Mediating Role of Self Concept in The Relationship between Attachment Insecurity and Identity Differentiation among Women with An Eating Disorder. *Journal Of Social and Clinical Psychology* (serial online) December 2010; 29 (10): 1131 – 1152 at http://en.wikipedia.org/wiki/self_concept

Gill, A.; Fitzgerald S.; Bhutani S.; Mand H.; and Sharma S. 2010. The Relationship Between Transformational Leadership and Employee Desire for Empowerment. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol 22 No 2 p: 263 – 273

Maltby J.; Day L.; & MacAskill A. 2007. Personality, Individual Differences and Intellegences. At http://en.wikipedia.org/wiki/locus_of_control

Neihoff, B.P. Enz, C.A. & Grover, R.A. 1990. The Impact of Top Management Action on Employee Attitudes and Perception. *Group and Organization Student*, 15 (30): 337 – 352

Podsakof, P.M. Mazkenzie, S.B. & Bommer, H.W. 1996. Transformational Leader Behavior and Substitutes for Leadership as Determinant of Employee Satisfaction Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Management*, Vol.22 No 2:259 – 298

Riyadiningsih, Hening.2001. *Hubungan Kemampuan, Locus of Control, Orientasi Tujuan, dan Motivasi Berprestasi dengan Self Efficacy dan Penetapan Tujuan dalam rangka Memprediksi Kinerja Individual*, Tesis Magister Sains. Fakultas Ekonomi UGM Yogyakarta

Riyadiningsih, Hening & Pujiastuti, Ratna. 2004. *Analisis Tipe Kepemimpinan dalam Rangka Memprediksi Kinerja Organisasi* (Studi

- pada Industri Manufaktur di Kabupaten Banyumas) (Penelitian atas Biaya Dikti)
- Riyadiningsih, Hening. & Pujiastuti, Ratna. 2006. *Kondisi Psikologis dan Karakteristik Pribadi Tipe Kepemimpinan Efektif* (Studi Pada Industri Manufaktur di Kabupaten Banyumas) (Penelitian atas Biaya Dikti)
- Rotter, J.B. 1990. Generalized Expectancies for Internal Versus External Locus of Control of Reinforcement. *Psychological Monographs*, 80 whole No.69
- VandeWalle, D.M. & Cumming, L.L. 1997. A Test of Influence of Goal Orientation on The Feedback Seeking Process. *Journal of Applied Psychology*, 82: 390 – 400
- Vries, M.F.R.K.D. 1998. Charisma in action: Transformational abilities of Virgin's Richard Branson and ABB'S Precy Barnevik. *Organizational Dynamics Journal*, 26: 6 - 21