

ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN BERDASARKAN
TEORI KISI-KISI MANAJERIAL PADA
PT. BANK MANDIRI (PERSERO), TBK DAN HARIAN SUMUT POS
MEDAN

APRINAWATI¹⁾

aprinawati77@gmail.com

DITA AMANAH²⁾

ditamnh@yahoo.com

FAUZIA AGUSTINI³⁾

fauzia.agustini@yahoo.com

Universitas Negeri Medan

Abstract

Leadership is essentially ability of a person to build, lead, direct and mobilize others to work together to achieve the goals. To realize these goals, a leader needs to do a series of activities such as directing the people involved in the organization he leads. In other words, the purpose is achieved or not an organization is dependent on leadership. Managerial grille developed by Robert Blake and Jane Mouton is one of leadership style theories regarding the orientation of the manager on duty (production) and employees (people), and a combination of the two. This grid illustrates how attentive leader on duty and in humans thus creating a style of management and leadership. There are five basic leadership styles which include style conqueror (impoverished style), leader style mid (middle-of-the-road style), the style of the team (team style), relaxed style (country club style) and work style (task style). Leadership style has many theories put forward by experts in the field human resources, but researchers interested in studying the style of leadership based on the theory of grille managerial Blake and Mouton at PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk Medan and SUMUT Daily Post. The reason is because of the five leadership styles that can be applied by the company, as stated above. Researchers want to know what the leadership style that is applied to both the company's five leadership styles that are owned as well as to determine whether there are differences in leadership styles are applied from both companies are based on the theory of grille managerial. This research uses descriptive exploratory method by distributing questionnaires to employees to identify leadership styles and the differences in the two companies studied.

Keywords: managerial, leadership, management, human, style

A. PENDAHULUAN

Bagi suatu organisasi, seorang pemimpin sangat penting artinya. Hal ini dikarenakan seorang pemimpin adalah pemegang kendali organisasi, pemimpin organisasi selalu membuat keputusan, membuat rencana dasar dan menentukan tujuan organisasi. Pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan khususnya kecakapan kelebihan di suatu bidang, sehingga dia mampu mempengaruhi orang-orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu, demi pencapaian satu atau beberapa tujuan. Jadi, pemimpin itu ialah

seorang yang memiliki satu atau beberapa kelebihan sebagai predisposisi (bakat yang dibawa sejak lahir), dan merupakan kebutuhan dari satu situasi / zaman, sehingga dia mempunyai kekuasaan dan kewibawaan untuk mengarahkan dan membimbing bawahan. Dia juga mendapatkan pengakuan serta dukungan dari bawahannya, dan mampu menggerakkan bawahan ke arah tujuan tertentu. Seorang pemimpin yang sukses di mata bawahan dan orang luas adalah pemimpin yang dapat menjadi teman bagi karyawannya agar karyawan mematuhi pemimpin tersebut.

Yukl (2011) menyatakan setiap pemimpin dalam memberikan perhatian untuk membina, menggerakkan dan mengarahkan semua potensi pegawai dilingkungannya memiliki pola yang berbeda-beda antara satu dengan yang lainnya. Perbedaan itu disebabkan oleh gaya kepemimpinan, norma-norma dan kultur organisasi dipandang sebagai suatu persyaratan kunci untuk kesuksesan prestasi tujuan organisasi.

Menurut Kartono (dalam Hidayatullah 2010), terdapat beberapa jenis gaya kepemimpinan seperti gaya kepemimpinan otokratik, gaya kepemimpinan paternalistik, kharismatik, transaksional, *laissez faire*, transformasional dan demokratis.

Seorang pemimpin yang baik, cerdas, terampil, disiplin dan tekun tentu dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawainya dan hasil kerja dapat tercapai dengan maksimal. Agusthina dkk (2012) menyatakan komunikasi dalam perusahaan merupakan penentu keberhasilan dalam pencapaian tujuan, dengan komunikasi akan terjadi hubungan timbal balik dari tiap-tiap orang dalam perusahaan baik berupa perintah, saran, pendapat maupun kritik.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan Satyawati (2014) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai. Peran pemimpin dapat mempengaruhi moral, kepuasan kerja, dan kualitas kehidupan kerja. Keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang ingin diraih tergantung kepada kepemimpinannya yaitu apakah pemimpinnya mampu mengarahkan sumber daya manusia atau pegawainya, sarana dan waktu secara efektif.

Telah banyak teori kepemimpinan yang dikemukakan oleh ahli di bidang sumber daya manusia, salah satu usaha yang terkenal dalam rangka mengidentifikasi gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam manajemen ialah *kisi-kisi manajerial*. Usaha ini dilakukan oleh Robert R. Blake dan Jane S. Mouton. Dalam pendekatan *kisi-kisi manajerial* ini, manajer berhubungan dengan dua hal, yakni produksi di satu pihak dan orang-orang di pihak lain. Sebagaimana dikehendaki oleh Blake dan Mouton, *kisi-kisi manajerial* disini ditekankan bagaimana manajer memikirkan mengenai produksi dan hubungan kerja dengan manusianya (Blake & Mouton; dalam dissertation Juurong Hsieh; 2008).

Menurut Blake dan Mouton ini, kepemimpinan dapat dikelompokkan menjadi empat kecenderungan yang ekstrim dan satu kecenderungan yang terletak di tengah-tengah keempat gaya ekstrim tersebut. Gaya kepemimpinan tersebut adalah sebagai berikut :

Grid 1.1 disebut *Impoverished leadership* (Model Kepemimpinan yang Tandus), dalam kepemimpinan ini si pemimpin selalu menghindari dari segala bentuk tanggung jawab dan perhatian terhadap bawahannya.

Grid 9.9 disebut *Team leadership* (Model Kepemimpinan Tim), pimpinan menaruh perhatian besar terhadap hasil maupun hubungan kerja, sehingga

mendorong bawahan untuk berfikir dan bekerja (bertugas) serta terciptanya hubungan yang serasi antara pimpinan dan bawahan. (Peter L. Molloy; 1998).

Grid 1.9 disebut *Country Club leadership* (Model Kepemimpinan Perkumpulan), pimpinan lebih mementingkan hubungan kerja atau kepentingan bawahan, sehingga hasil/tugas kurang diperhatikan.

Grid 9.1 disebut *Task leadership* (Model Kepemimpinan Tugas), kepemimpinan ini bersifat otoriter karena sangat mementingkan tugas/hasil dan bawahan dianggap tidak penting karena sewaktu-waktu dapat diganti.

Grid 5.5 disebut *Middle of the road* (Model Kepemimpinan Jalan Tengah), di mana pemimpin cukup memperhatikan dan mempertahankan serta menyeimbangkan antara moral bawahan dengan keharusan penyelesaian pekerjaan pada tingkat yang memuaskan, di mana hubungan antara pimpinan dan bawahan bersifat kebabakan.

Berdasarkan uraian di atas, pada dasarnya model kepemimpinan *kisi-kisi manajerial* ini relatif lebih rinci dalam menggambarkan kecenderungan kepemimpinan. Peneliti tertarik untuk untuk meneliti mengenai gaya kepemimpinan berdasarkan teori kisi-kisi manajerial Blake dan Mouton pada PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk Medan dan Harian SUMUT Pos. Alasannya adalah karena adanya lima gaya kepemimpinan yang dapat diterapkan perusahaan, seperti yang dikemukakan di atas. Peneliti ingin mengetahui gaya kepemimpinan apa yang diterapkan pada kedua perusahaan tersebut dari lima gaya kepemimpinan yang dikemukakan serta untuk mengetahui apakah terdapat perbedaan gaya kepemimpinan yang diterapkan dari kedua perusahaan tersebut berdasarkan teori kisi-kisi manajerial. Sehingga diharapkan menjadi bahan evaluasi bagi kedua perusahaan untuk memperbaiki gaya kepemimpinan yang sudah diterapkan saat ini menjadi gaya kepemimpinan yang lebih tepat dengan kondisi perusahaan.

Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah suatu kegiatan di mana pemimpin menggunakan kekuasaan yang dimilikinya untuk mengarahkan, mempengaruhi, mengajak dan menggerakkan bawahannya untuk melakukan tugas dan pekerjaan demi tercapai suatu tujuan yang telah ditetapkan bersama, melalui suatu hubungan dan komunikasi yang baik diantara keduanya. Menurut Ordway Tead dalam Kartono (2008:57) kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang-orang agar mereka mau bekerja sama untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Bernadine dan Supardo (2006:4) kepemimpinan adalah proses mempengaruhi antara seorang pemimpin dan pengikutnya untuk mencapai tujuan kelompok, organisasi, dan masyarakat. Sedangkan Terry dan Rue (2009: 192) memandang kepemimpinan sebagai kemampuan seseorang atau pemimpin untuk mempengaruhi perilaku orang lain menurut keinginan-keinginannya dalam suatu keadaan tertentu.

Fungsi Kepemimpinan

Siagian (2008:47), mengungkapkan fungsi kepemimpinan yang bersifat hakiki, antara lain:

- a. Pemimpin selaku penentu arah jalan usaha pencapaian tujuan
- b. Pemimpin selaku wakil dari juru bicara organisasi dalam hubungan dengan pihak-pihak di luar organisasi.
- c. Pimpinan selaku komunikator yang efektif.

- d. Pimpinan selaku mediator yang andal, khususnya dalam hubungan ke dalam, terutama dalam menangani situasi konflik.
 - e. Pimpinan selaku integrator yang efektif, rasional, objektif, dan netral
- Sedangkan menurut Kartono (2005:93), Fungsi kepemimpinan adalah usaha untuk memandu, menuntun, membimbing, memberi atau membangun motivasi-motivasi kerja, menjalin hubungan komunikasi yang baik dalam memberikan pengawasan yang efisien dan membawa para bawahannya kepada sasaran yang ingin dituju sesuai dengan kriteria dan waktu yang telah ditetapkan.

Gaya Kepemimpinan

Setiap pemimpin akan melakukan yang terbaik untuk instansi yang ia pimpin. Seperti yang telah disebutkan sebelumnya, salah satu indikator keberhasilan suatu instansi adalah gaya kepemimpinan yang dianut oleh pemimpinnya sendiri. Menurut Hasibuan (2007:170) gaya kepemimpinan adalah suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya, agar mereka mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Goleman (2006:63) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Sedangkan menurut Thoah (2010: 49) gaya kepemimpinan adalah norma perilaku yang digunakan oleh seorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain, dalam hal ini usaha menyelaraskan persepsi di antara orang yang akan mempengaruhi perilaku dengan orang yang perilakunya akan dipengaruhi menjadi amat penting kedudukannya.

Indikator Kepemimpinan

Menurut Handoko (2010:297), indikator-indikator kepemimpinan adalah:

1. Kemampuan kedudukan sebagai pengawas
Pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen dalam mengarahkan dan mengawasi pekerjaan karyawannya.
2. Kebutuhan akan prestasi didalam pekerjaan
Pemimpin yang berhasil umumnya memiliki motivasi diri yang kuat untuk berprestasi, yang tercermin dalam kinerja yang optimal, efektif dan efisien.
3. Kecerdasan
Mencakup kebijakan pemikiran kreatif dan daya pikir yang dimiliki seseorang.
4. Ketegasan atau kemampuan membuat keputusan
Mampu membuat keputusan dan menyelesaikan masalah secara tegas dan lugas.
5. Kepercayaan diri
Mencakup pandangan terhadap dirinya sendiri sebagai kemampuan menghadapi masalah.
6. Inisiatif
Pemimpin juga harus memiliki kemampuan untuk mengembangkan serangkaian kegiatan dengan cara-cara yang baru dan inovasi.

Teori Kepemimpinan Kisi-Kisi Manajerial

Teori ini dikemukakan oleh Robert R Blake dan Jane S Mouton. Dalam pendekatan gaya ini manajer berhubungan dengan 2 (dua) hal yaitu produksi

di satu pihak (orientasi tugas) dan orang-orang di pihak lain (orientasi bawahan) masing-masing dinyatakan sebagai sebuah kontinum pada skala 1 sampai 9 yang dapat berinteraksi satu dengan yang lain (Blake & Mouton; dalam dissertation Juurong Hsieh;2008). Dengan demikian hal ini memiliki 5 kuadran yakni 1,1 pada sudut kiri bawah adalah manajemen yang miskin (*impoverished management*) itu karena perhatian manager baik terhadap produksi atau output maupun terhadap karyawan sangat rendah karena pemimpin sama sekali melepas peran kepemimpinannya. Sebaliknya kuadran 1,9 adalah manajemen paguyuban (*country club management*) manajer memberikan perhatian yang tinggi terhadap karyawan/bawahan tetapi memberikan perhatian yang rendah terhadap tugas/output. Kuadran 9,1 manajemen otoriter (*autocratis task management*) yang hanya memberikan perhatian yang tinggi pada tugas tapi sangat rendah perhatiannya pada bawahan. Kuadran 5,5 adalah manajemen di tengah jalan (*middle of the road management*) yang hanya memberikan perhatian yang sedang-sedang saja baik kepada tugas maupun terhadap kepuasan bawahan. Manajemen 9,9 adalah manajemen tim (*the real team management*) yang memberikan perhatian yang tinggi baik terhadap tugas maupun semangat kerja serta kepuasan para karyawan/bawahan. Blake dan Mouton berpendapat bahwa gaya 9,9 adalah tipe perilaku kepemimpinan yang paling efektif, menurutnya hampir pada semua situasi pendekatan ini menghasilkan peningkatan prestasi, tingkat perputaran dan kemangkiran bawahan rendah, serta kepuasan bawahan tinggi (Peter L.Molloy;1998).

Menurut Blake dan Mouton, gaya tim merupakan gaya kepemimpinan yang paling disukai. Kepemimpinan gaya tim berasumsi bahwa orang akan menghasilkan sesuatu yang terbaik ketika mereka memperoleh kesempatan untuk melakukan pekerjaan yang berarti. Serta melibatkan anggota organisasi dalam pengambilan keputusan, dengan maksud mempergunakan kemampuan mereka untuk memperoleh hasil terbaik yang mungkin dicapai.

B. METODE PENELITIAN

Lokasi dari penelitian ini adalah pada dua perusahaan yaitu PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk Medan dengan alamat Jalan Balai Kota No. 8-10 Medan dan Harian SUMUT Pos dengan alamat Jalan Sisingamangaraja Km 8,5 No. 134 Amplas-Medan.

Populasi dan Sampel

Menurut Sugiyono (2012:115), “populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya”. Sedangkan menurut Sudjana (2005:6), “populasi adalah totalitas semua nilai yang mungkin, hasil menghitung ataupun pengukuran, kuantitatif maupun kualitatif mengenai karakteristik tertentu dari semua anggota kumpulan yang lengkap dan jelas yang ingin dipelajari sifat-sifatnya”.

Jumlah populasi dari penelitian ini adalah seluruh karyawan divisi verifikasi PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk Medan yang berjumlah 20 orang dan seluruh karyawan divisi pra cetak Harian SUMUT Pos yang berjumlah 15 orang.

Sampel Penelitian

Menurut Sugiyono (2012:116), sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Menurut Arikunto (<http://widisudharta.weebly.com/metode-penelitian-skripsi.html>), penentuan pengambilan sample adalah apabila kurang dari 100 lebih baik diambil semua hingga penelitiannya merupakan penelitian populasi. Berdasarkan pendapat di atas maka peneliti menggunakan metode *total sampling* dengan mengambil sampel seluruh karyawan yang terdiri dari 20 karyawan divisi verifikasi PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk Medan dan 15 karyawan divisi pra cetak Harian SUMUT Pos.

Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

Variabel Penelitian : variabel yang diuji pada penelitian ini adalah gaya kepemimpinan kisi-kisi manajerial Blake dan Mouton

Defenisi Operasional : gaya kepemimpinan kisi-kisi manajerial merupakan salah satu gaya kepemimpinan yang menekankan kepada 2 (dua) hal yaitu produksi disatu pihak (orientasi tugas) dan orang- orang dipihak lain (orientasi bawahan) masing-masing dinyatakan sebagai sebuah kontinum pada skala 1 sampai 9 yang dapat berinteraksi satu dengan yang lain.

C. HASIL PENELITIAN

Gaya Kepemimpinan PT. Bank Mandiri (PERSERO)

Dari angket yang digunakan untuk menanyakan gaya kepemimpinan kepada para karyawan diperoleh skor sebagai berikut:

Tabel 1. Hasil Tabulasi Data Penelitian Pada PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk

No	Item Pernyataan	Total
1	Perhatian atasan kepada bawahan	
2	Perhatian atasan kepada pekerjaan	58
3	Atasan menghindari ketegangan dalam pelaksanaan pekerjaan	42
4	Atasan menciptakan suasana lingkungan yang semua orang bekerja dengan rileks	50
5	Atasan memperhatikan bawahan maupun pekerjaan	46
6	Atasan mencoba untuk menjaga keseimbangan antara tujuan perusahaan dan kebutuhan karyawan	48
7	Atasan mengawasi pekerjaan dengan ketat	60
8	Atasan lebih peduli terhadap pekerjaan dan memiliki kepedulian yang minim bagi bawahan	20
9	Atasan melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan	20
10	Atasan melakukan pendekatan partisipatif atau tim dalam pelaksanaan pekerjaan	60

Sumber : Data Olahan, 2017

Dari tabel di atas terdapat 3 pernyataan yang memperoleh skor yang tinggi diantaranya adalah perhatian atasan kepada pekerjaan dengan skor 58, kemudian atasan mengawasi pekerjaan karyawan dengan ketat diperoleh skor 60. Dan atasan melakukan pendekatan partisipatif atau tim dalam pelaksanaan pekerjaan diperoleh skor sebesar 60. Sedangkan untuk angket yang menanyakan mengenai

perhatian pada bawahan hanya memperoleh skor 40, dan pernyataan lainnya menunjukkan nilai yang rendah.

Berdasarkan nilai yang paling tinggi dari penelitian maka pemimpin divisi verifikasi pada PT Bank Mandiri Jalan Balai Kota Medan menurut kisi-kisi manajerial (*managerial grid*) yang dikembangkan oleh Robert Blake dan Jane Mouton memiliki tipe manajer 9.1 (wewenang ketaatan) yaitu seorang otokrat, pemegang tugas yang keras, dengan berbagai karakteristik pengawasan tertutup. Dalam manajemen tugas atau otoriter ini perhatian pemimpin terhadap produksi dan efisiensi tinggi tetapi terhadap karyawan rendah. Tekanannya ditujukan kepada penyelesaian kerja.

Gaya Kepemimpinan Harian Sumut Pos Medan

Dari angket yang digunakan untuk menanyakan gaya kepemimpinan kepada para karyawan diperoleh skor sebagai berikut:

Tabel 2. Hasil Tabulasi Data Penelitian Pada Harian Sumut Pos Medan

No	Item Pernyataan	Total
1	Perhatian atasan kepada bawahan	31
2	Perhatian atasan kepada pekerjaan	36
3	Atasan menghindari ketegangan dalam pelaksanaan pekerjaan	35
4	Atasan menciptakan suasana lingkungan yang semua orang bekerja dengan rileks	35
5	Atasan memperhatikan bawahan maupun pekerjaan	37
6	Atasan mencoba untuk menjaga keseimbangan antara tujuan perusahaan dan kebutuhan karyawan	34
7	Atasan mengawasi pekerjaan dengan ketat	41
8	Atasan lebih peduli terhadap pekerjaan dan memiliki kepedulian yang minim bagi bawahan	30
9	Atasan melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan	27
10	Atasan melakukan pendekatan partisipatif atau tim dalam pelaksanaan pekerjaan	35

Sumber : Data Olahan, 2017

Dari tabel di atas terdapat 3 pernyataan yang memperoleh skor yang tinggi diantaranya adalah perhatian atasan kepada pekerjaan dengan skor 36, kemudian atasan memperhatikan bawahan maupun pekerjaan diperoleh skor 37. Dan atasan mengawasi pekerjaan dengan ketat diperoleh skor sebesar 41. Sedangkan untuk angket yang menanyakan mengenai perhatian pada bawahan hanya memperoleh skor 31, dan pernyataan lainnya menunjukkan nilai yang rendah berkisar antara 27 hingga 35.

Maka berdasarkan angket yang telah disebar, maka dapat disimpulkan bahwa pemimpin pada Harian Sumut Pos Medan divisi pra cetak Medan menurut kisi-kisi manajerial (*managerial grid*) yang dikembangkan oleh Robert Blake dan Jane Mouton memiliki tipe kepemimpinan 9.1 (otoriter) yaitu seorang otokrat, pemegang tugas yang keras, dengan berbagai karakteristik pengawasan tertutup. Manajemen tugas atau otoriter ini perhatiannya terhadap produksi dan efisiensi tinggi tetapi terhadap karyawan rendah. Tekanannya pada penyelesaian kerja. Yang ditunjukkan dalam pertanyaan 2, 5 dan 7.

D. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, maka terdapat kesimpulan sebagai berikut : dari kedua tempat penelitian ini baik pada PT. Bank Mandiri Jalan Balai Kota Medan maupun Harian Sumut Pos Medan divisi pra cetak Medan, menurut kisi-kisi manajerial (*managerial grid*) yang dikembangkan oleh Robert Blake dan Jane Mouton memiliki tipe kepemimpinan pada kuadran 9.1 manajemen otoriter (*autocratic task management*) yaitu seorang otokrat, pemegang tugas yang keras, dengan berbagai karakteristik pengawasan tertutup, manajemen tugas atau otoriter ini perhatiannya terhadap tugas dan efisiensi tinggi tetapi terhadap karyawan rendah, penekanannya lebih tinggi pada penyelesaian pekerjaan.

Berdasarkan penelitian yang telah dilaksanakan, maka penulis mengemukakan saran sebagai berikut: hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan pada kedua tempat penelitian ini menurut kisi-kisi manajerial (*managerial grid*) yang dikembangkan oleh Robert Blake dan Jane Mouton memiliki tipe kepemimpinan 9.1 (otoriter) yaitu seorang otokrat, pemegang tugas yang keras, dengan berbagai karakteristik pengawasan tertutup. Tentu saja hal ini akan berpengaruh terhadap hasil kerja bagi karyawan, pemimpin yang otoriter akan membangun sebuah benteng hubungan diantara pimpinan dan bawahan. Seyogyanya pemimpin pada kedua perusahaan tersebut dapat merubah gaya kepemimpinannya. Penulis menyarankan gaya kepemimpinan yang bisa digunakan adalah gaya kepemimpinan dengan tipe 9,9 yaitu manajemen tim (*the real team manajemen*) yang memberikan perhatian yang tinggi baik terhadap tugas maupun semangat kerja karyawan serta kepuasan karyawan. Menurutnya hampir pada semua situasi pendekatan ini menghasilkan peningkatan prestasi, tingkat perputaran dan kemangkiran bawahan rendah, serta kepuasan bawahan tinggi.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Agusthina Risambesy, Bambang Swasto, Armanu Toyib dan Endang Siti Astuti. 2012. The Influence of transformation leadership style, Motivation, burnout, toward job satisfaction and employee performance. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*. Vol. 2 No. 9. Hal. 33-42
- [2] Bernadine R. Wirjana, M.S.W dan Susilo Supardo, 2006, *Kepemimpinan, Dasar-Dasar dan Pengembangannya*. CV. Andi offset. Yogyakarta.
- [3] Goleman Daniel, 2006. *Kepemimpinan Berdasarkan Kecerdasan Emosi*. PT. Gramedia Pustaka Utama, Bandung
- [4] Hani Handoko, 2010. *Manajemen Personalialia & Sumberdaya Manusia*. Edisi kedua, BPFE UGM Yogyakarta.
- [5] Hasibuan, Malayu S.P. 2007. *Organisasi dan motivasi: dasar peningkatan produktivitas*. Cetakan kelima. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- [6] Hidayatullah. 2010. *Pengaruh Kepemimpinan Kharismatik dan Non Kharismatik Terhadap Kinerja Ditinjau dari Motivasi Pegawai Negeri Sipil (Di Dinas Kesehatan Kab. Kutai Kartanegara)*. Tesis. Surakarta: Program Pascasarjana Universitas Sebelas Maret Surakarta
- [7] Juurong Hsieh. (2008). *A Phenomenological Study Of Intangible Asset Management Versus Leadership Styles While Outsourcing*. A Dissertation Presented In Partial Fulfillment, University of Phoenix, USA.
- [8] Kartono. Kartini. 2014. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: PT.

- Rajagrafindo.
- [9] Kartono, Kartini. 2008. *Pemimpin dan Kepemimpinan: Apakah Kepemimpinan. Abnormal itu?*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
 - [10] Peter L. Molloy. 1998. *The Managerial Grid Model of Leadership and its Pole as a Model of Leadership Culture (Model Blake and Mouton)*. Aquarius Consulting, Jakarta.
 - [11] Setyawati, Ni Made & I Wayan. 2014. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Yang Berdampak Pada Kinerja Keuangan*.
 - [12] Siagian, Sondang P.2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara
 - [13] Sudjana. 2005. *Metode Statistika*. Tarsito. Bandung
 - [14] Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung : Alfabeta.
 - [15] Terry.R.George.2009. *Dasar-Dasar Manajemen*. Cetakan kesembilan. Jakarta: PT.Bumi Aksara.
 - [16] Thoha.Mifta. 2010. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta : PT.Rajagrafindo.
 - [17] Yukl, Gary, 2010. *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Edisi Kelima. Jakarta: PT. Indeks