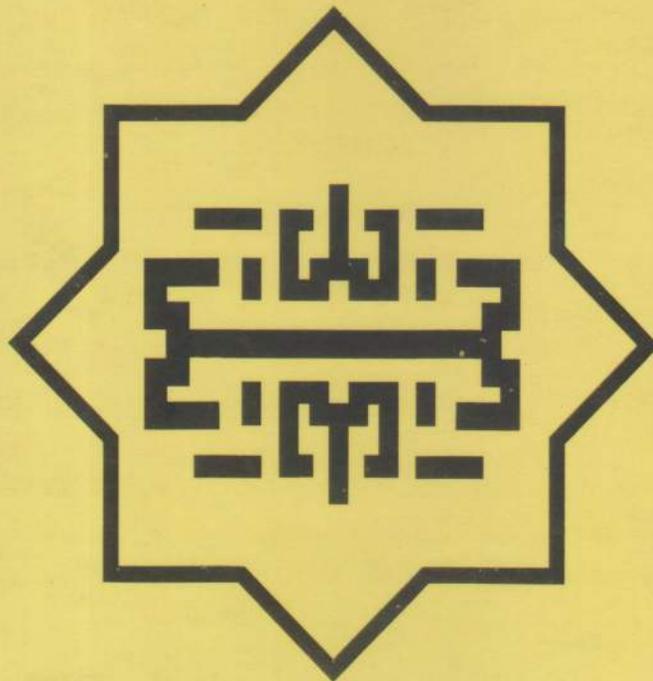


ISSN : 1978-726X

adbis

JURNAL ADMINISTRASI DAN BISNIS

JURUSAN ADMINISTRASI NIAGA  
**POLITEKNIK NEGERI MALANG**



AKAAN  
NIK NSC  
BAYA

021  
6, 1  
0

Vol. 6, No. 1, Juni 2010 HAL

## ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMBENTUK DIMENSI KEPEMIMPINAN SITUASIONAL DI POLITEKNIK NSC SURABAYA

Oleh: Dyah Widowati\*)

### ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah 1) untuk mengetahui faktor-faktor kepemimpinan situasional 2) menemukan faktor utama sebagai pengganti sejumlah variabel kepemimpinan situasional. Penelitian ini menggunakan rancangan penelitian Eksploratorik. Data tersebut dikumpulkan dari seluruh karyawan Politeknik NSC Surabaya baik karyawan administrasi dan staf pengajar/dosen. dengan jumlah 47 responden. Pengumpulan data mempergunakan kuisisioner, observasi, interview, dan dokumentasi.

Hasil penelitian ini menunjukkan prosentase total varians sebesar 76,579%, yang mampu menjelaskan item-item faktor kepemimpinan situasional di Politeknik NSC sebesar 76,579% sedangkan sisanya 23,421% dijelaskan faktor lain. Faktor-faktor terbagi menjadi 9 faktor dengan 56 item dan setelah dilakukan rotasi maka ditemukan 10 faktor baru dengan 31 item. Adapun faktor-faktor yang membentuk dimensi kepemimpinan situasional yaitu imbalan, mengatakan/*telling*, kemauan dan motivasi, kemampuan/*ability*, standar kerja, sanksi, delegasi, problem solving, netral memecahkan masalah, dan tugas sesuai tanggung jawab.

Kata-kata kunci : Kepemimpinan Situasional, dimensi kepemimpinan situasional

### ABSTRACT

*The purposes of this study were to 1) determine situational leadership factors, 2) find the main factor substituting a number of variables in the situational leadership. This research used the exploratory research design. The research data was collected from the administration staff and lecturers of Politeknik NSC Surabaya. There were 47 respondents and the data collection methods used questionnaires, observation, interviews, and documentation.*

*The results showed the percentage of the total variance of 76.579%, which could explain the items on the situational leadership factors at Politeknik NSC reached 76.579%, while the remaining 23.421% were due to other factors. The situational leadership factors were divided into nine factors with 56 items and after the rotation was conducted 10 new factors with 31 items were found. The factors shaping the situational leadership dimensions were compensation, telling, willingness and motivation, ability, employment standard, punishment, delegation, problem solving, fair problem solving, and responsibility-based tasks.*

*Keywords: situational leadership, situational leadership dimension*

### 1. Pendahuluan

#### 1.1. Latar Belakang

Kemampuan memimpin adalah kemampuan untuk memotivasi, mempengaruhi, mengarahkan dan berkomunikasi dengan karyawan. Karyawan dalam organisasi haruslah memiliki tingkat kepercayaan diri dan kapasitas intelektual yang tinggi. Karakteristik karyawan

diatas sangat tergantung dari pola kepemimpinan dari pimpinannya, dimana pemimpin yang lemah akan menimbulkan kompleksitas bagi organisasinya dan keragu-raguan bagi bawahannya. Pada umumnya kemampuan memimpin dibagi menjadi dua dimensi, hal tersebut didasarkan beberapa penelitian perilaku pemimpin yang efektif, antara lain penelitian studi

kepemimpinan Ohio State University yang mengidentifikasi perilaku pemimpin yang efektif. Adapun kesimpulannya bahwa karyawan memandang pemimpin dari dua dimensi perilaku yang berorientasi tugas (*initiating structure*) dan perilaku yang berorientasi pada hubungan dengan karyawan (*consideration*). (Yulk,1998;87)

Byars dan Rue mengatakan bahwa prestasi kerja diartikan sebagai hasil dari usaha seseorang yang dicapai dengan kemampuan dan kemauan dari karyawan, dengan pengarahan dari pemimpin (Irfan,2002;54). Secara intern, prestasi kerja dapat ditingkatkan melalui pendidikan, pengalaman, dan belajar sedangkan secara ekstern dapat ditingkatkan dengan memberikan stimulus pada aspek-aspek yang menyebabkan seseorang itu tidak mampu atau prestasi kerja rendah.

Di Politeknik NSC telah terjadi pergantian pimpinan yang tentunya akan sangat berpengaruh terhadap manajemen baik didalam gaya kepemimpinan maupun kebijakan-kebijakan yang akan ditetapkan. Untuk hal tersebut peneliti tertarik untuk mengamati kepemimpinan yang akan diterapkannya mengingat proses kepemimpinan yang mendadak. Sebagai salah satu faktor utama penentu kinerja perusahaan, pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusia wajib mendapat perhatian khusus manajemen. Efektifitas kerja karyawan tidak hanya ditentukan oleh kemampuan dan skill pribadi individu tersebut, tetapi juga oleh kemampuan pemimpin dalam mengarahkan, dan mengembangkan motivasi kerja karyawannya. Selain dengan perancangan kebijaksanaan reward dan punishment yang lebih jelas dan terpola,

sehingga pada akhirnya dapat dipilih gaya kepemimpinan yang paling tepat.

## 1.2. Rumusan Masalah

Rumusan Masalah untuk penelitian ini adalah faktor-faktor kemampuan, kemauan, mengatakan, menjual, partisipasi, pendelegasian tugas, kekuatan imbalan, kekuatan pemaksa, dan kekuatan hukum manakah terbentuk kepemimpinan situasional di Politeknik NSC Surabaya?

## 1.3. Tujuan penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah 1) untuk mengetahui faktor-faktor kepemimpinan situasional 2) menemukan faktor utama sebagai pengganti sejumlah variabel kepemimpinan situasional.

## 2. Tinjauan Pustaka

### 2.1. Pengertian kepemimpinan

Kepemimpinan dan pemimpin merupakan dua hal yang tidak dapat dipisahkan. Pemimpin adalah pribadi yang memiliki kecakapan khusus dengan, atau tanpa pengangkatan resmi dapat mempengaruhi kelompok yang dipimpinnya untuk melakukan usaha bersama, mengarahkan pada pencapaian sasaran-sasaran tertentu. Sedangkan kepemimpinan adalah kemampuan untuk memberikan pengaruh yang konstruktif kepada orang lain untuk melakukan satu usaha kooperatif mencapai tujuan yang sudah ditetapkan dalam situasi dan kondisi tertentu (Kartono,2002;182). sedangkan Susilo Martoyo (2000;65) mengatakan bahwa kepemimpinan adalah keseluruhan aktifitas dalam rangka mempengaruhi orang-orang agar mau bekerja sama untuk mencapai tujuan yang

memang diinginkan bersama. Adapun pengertian kepemimpinan yang sering didengar adalah ajaran Ki Hajar Dewantoro, yang mengartikan kepemimpinan sebagai *ing ngarsa sung tulada, ing madya mangun karsa, tut wuri handayani*. Menurut Moeliono (2003;72), dalam konsep ini seorang pemimpin disyaratkan memiliki sifat dan sikap mampu memberi contoh yang baik, mampu menjaga kehendak dan keperluan atasan dan bawahan secara seimbang, serta mampu mengasuh bawahan dengan baik melalui pemberi arahan dan pengelolaan rasa aman.

**2.2. Efektifitas Kepemimpinan**

Efektifitas kepemimpinan sangat berpengaruh dalam kaitannya dengan konsekuensi-konsekuensi dari tindakan-tindakan pemimpin tersebut bagi para pengikut dan para stakeholder lainnya (Yukl,1998;110). Ukuran yang digunakan mengenai efektifitas pemimpin adalah:

1. Sejauh mana unit organisasi dari pemimpin tersebut melaksanakan tugasnya secara berhasil dan mencapai tujuan-tujuannya.
2. Sikap dari bawahan terhadap pemimpin.
3. Kontribusi pemimpin terhadap kualitas.

**2.3. Kepemimpinan Situasional**

Menurut Hersey dan Blanchard terhadap gaya kepemimpinan situasional, terdapat faktor-faktor sebagai penentu pendekatan situasional, yaitu:

1. Kemampuan (*Ability*)
2. Kemauan.

TABEL 2  
TINGKAT KESIAPAN BAWAHAN

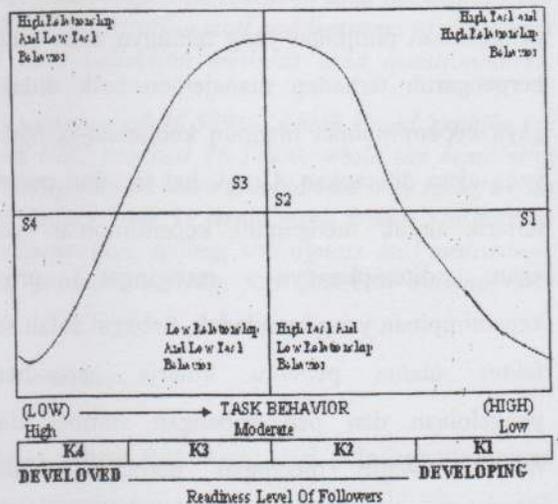
Tinggi (K4)	Menengah		(K1)
	(K3)	(K2)	
Mampu Dan Mau	Mampu Tapi Tak Mau	Tak Mampu Tapi Mau	Tak Mampu Dan Tak Mau

Sumber: Gitosudarmo, Mulyono, Prinsip Dasar Manajemen, 2001

Indikator-indikator tersebut adalah petunjuk yang sangat penting untuk memahami tingkat kesiapan bawahan.

3. Mengatakan/memerintah (*Telling*)
4. Menjual/menawarkan (*Selling*)
5. Partisipasi (*Participating*)
6. Pendelegasian tugas (*Delegating*)

Pemilihan gaya kepemimpinan yang tepat sesuai dengan tingkat kesiapan yang dimiliki oleh bawahan digambarkan sebagai berikut



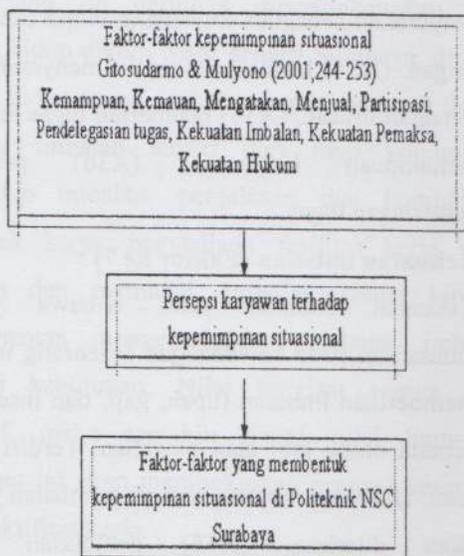
Gambar 2. Situational Leadership II Model

7. Kekuatan Imbalan
8. Kekuatan Pemaksa
9. Kekuatan Hukum

**3. Metodologi Penelitian**

**3.1. Kerangka Konseptual**

Kerangka konseptual yang mendasari penelitian ini akan mengkaji terhadap faktor-faktor kepemimpinan situasional yang disebutkan dalam teori Hersey And Blanchard bahwa kepemimpinan situasional menyelaraskan faktor-faktor kemampuan (*Ability*), Kemauan, Mengatakan (*Telling*), Menjual/menawarkan (*Selling*), Partisipasi (*Participating*), Pendelegasian Tugas (*Delegating*), Kekuatan Imbalan, Kekuatan Pemaksa, Kekuatan Hukum. Untuk kerangka pikir dapat dilihat pada gambar di bawah ini



### 3.2. Rancangan Penelitian

Penelitian ini menggunakan rancangan penelitian Eksploratorik. Menurut Malhotra (1999;87), Data diperoleh dengan menggunakan metode survey (survey sample) yaitu penelitian yang mengambil sampel dari suatu populasi dengan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data yang pokok dan unit analisis individu (Singarimbun dan Effendi, 1989;3-5)

Diperoleh beberapa variabel yaitu kemampuan, kemauan, mengatakan, menjual, partisipasi, pendelegasian tugas, kekuatan imbalan,

kekuatan pemaksa, dan kekuatan hukum. Data tersebut akan dikumpulkan dari karyawan baik karyawan administrasi maupun staf pengajar/dosen dan pimpinan Politeknik NSC Surabaya.

### 3.3. Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Politeknik NSC Surabaya baik karyawan administrasi dan staf pengajar/dosen sebanyak 60 Orang, yang dianalisis maka digunakan rumus slovin (Dalam Umar,2003;12) tehnik Penelitian ini dilakukan dengan menyebarkan 47 lembar kuisisioner antara bulan Pebruari – Maret . Kuisisioner yang terkumpul dan benar-benar dapat dilakukan yaitu 47 lembar dari 20 orang karyawan administrasi dan 27 orang staf pengajar, tehnik pengambilan sampel "*purposive Sampling Method*".

### 3.4. Identifikasi dan Definisi Variabel

#### a. Kemampuan (*Ability*) (Faktor ke 1)

Kemampuan (*Ability*) yaitu tingkah sejauh mana pengetahuan dan ketrampilan yang dimiliki, terdiri dari item (X1) pengetahuan dasar yang dimiliki, (X2) fasilitas kerja, (X3) pengoperasian fasilitas dan sarana kerja, (X4) pemberibantuan pada rekan, (X5) problem solving.

#### b. Kemauan (Faktor ke 2)

Kemauan adalah sesuatu yang menimbulkan kehendak, keinginan, dan motivasi, terdiri dari item (X6) kreatifitas dan inisiatif, (X7) gairah kerja dan motivasi, (X8) pencantuman program kerja dalam rencana kerja, (X9) kepuasan pimpinan atas hasil kerja, (X10) bekerja sama dengan sesama rekan kerja, (X11) pemberian solusi yang tepat.

**c. Mengatakan (*Telling*) (Faktor ke 3)**

Mengatakan/memerintah (*Telling*) adalah gaya kepemimpinan yang bersifat menugaskan, memerintahkan atau mengarahkan secara terperinci tugas-tugas yang harus dilaksanakan oleh bawahan. Terdiri dari item (X12) pengembangan prestasi kerja, (X13) mudah beradaptasi dan berinteraksi, (X14) kemauan mendengarkan keluhan/kesulitan karyawan, (X15) kemauan menerima pendapat/usul para karyawan, (X16) bersedia membantu pengembangan prestasi, (X17) bersedia melakukan dialog bila timbul permasalahan, (X18) memberikan pengukuran/standar kerja.

**d. Menjual (*Selling*) (Faktor ke 4)**

Menjual adalah gaya kepemimpinan dimana pemimpin harus berusaha mempengaruhi dan mengarahkan bawahannya. Terdiri dari item: (X19) penggunaan bahasa yang jelas dan singkat, (X20) keterbukaan atas ide dan cara kerja baru, (X21) penempatan sesuai disiplin ilmu dan kemampuan, (X22) cara-cara baru pemecahan masalah, (X23) mematuhi aturan yang ditetapkan, (X24) adanya alur pembagian tugas/kerja.

**e. Partisipasi (*Participating*) (Faktor ke 5)**

Adalah gaya kepemimpinan yang merangsang dilakukan diskusi yang bersifat suportif, fasilitatif, dan bersahabat untuk menimbulkan komitmen atau rasa tanggung jawab yang tinggi. Terdiri dari item: (X25) perhatian terhadap kesejahteraan karyawan, (X26) problem solving berdasarkan peraturan, (X27) memberi dorongan berprestasi, (X28)

memberikan penghargaan hasil usaha/kerja, (X29) bersikap netral pada semua pihak.

**f. Pendelegasian tugas (*Delegating*) (Faktor ke 6)**

Pendelegasian tugas adalah gaya kepemimpinan pendelegasian tugas, tanggung jawab dan wewenang yang cukup besar pada bawahan. Terdiri dari item: (X30) perlengkapan sarana dan prasarana, (X31) memberi kesempatan untuk bekerja mandiri, (X32) pendelegasian kekuasaan, (X33) penyerahan sebagian wewenang tanpa campur tangan, (X34) keadaan isidentil, menyerahkan sebagian urusan, (X35) pemberian tugas sesuai kemampuan karyawan, (X36) prinsip pemerataan tugas.

**g. Kekuatan imbalan (Faktor ke 7)**

Kekuatan imbalan yaitu wibawa yang didasarkan pada kewenangan seseorang untuk memberikan imbalan (upah, gaji, dan insentif) kepada orang lain atau bawahan. Terdiri dari item: (X37) komunikasi terhadap imbalan yang akan diterima, (X38) penjelasan dan komunikasi kontrak kerja, (X39) pemberian pelatihan yang relevan, (X40) penyediaan fasilitas kerja yang cukup memadai, (X41) pemberian imbalan sesuai kinerja, (X42) memberikan kesempatan mengemukakan pendapat, (X43) pemberian imbalan sesuai kebutuhan.

**h. Kekuatan pemaksa (Faktor ke 8)**

Kekuatan pemaksa yaitu wibawa yang didasarkan pada kewenangan seseorang untuk menghukum atau memaksa orang lain/bawahan. Hukuman bisa berupa

Untuk uraian lebih rinci dapat dilihat pada bagian selanjutnya.

#### 4.3. Pembahasan hasil analisis faktor

##### 1. Faktor Imbalan

Faktor ini memiliki *eigen value* sebesar 4,757 dengan prosentase varians sebesar 13,991%, dinamakan faktor imbalan. Sekelompok besar karyawan memilih imbalan dikarenakan imbalan sangat berperan dan menentukan prestasi karyawan. Semakin tinggi prestasi seharusnya semakin besar imbalan yang akan diterima, disamping itu perlunya dipertimbangkan juga biaya hidup dikota besar seperti Surabaya, dimana biaya hidup tinggi, imbalan juga cenderung tinggi. Faktor imbalan terdiri dari item komunikasi terhadap imbalan, penjelasan dan komunikasi kontrak kerja, penyediaan fasilitas kerja yang cukup dan memadai, imbalan sesuai kinerja, kesempatan mengemukakan pendapat, imbalan sesuai kebutuhan. Nilai korelasi semua item positif, maka semakin tinggi nilai item-item tersebut ini akan meningkatkan prestasi kerja dan produktifitas kerja.

##### 2. Faktor Mengatakan/Telling

Faktor ini memiliki *eigen value* sebesar 4,369 dengan prosentase varians sebesar 12,851%, dinamakan faktor mengatakan/*telling*. Menurut pandangan sebagian karyawan memilih mengatakan/*telling* dikarenakan mengembangkan prestasi kerja, mudah beradaptasi dan berinteraksi, kemauan mendengarkan keluhan/kesulitan karyawan, mendengar dan menerima pendapat/usul/saran karyawan, membantu pengembangan prestasi, kesediaan melakukan dialog. Nilai korelasi semua item ini positif, maka

semakin tinggi nilai item-item ini akan meningkatkan kepemimpinan situasional yang diinginkan karyawan.

##### 3. Faktor Kemauan dan Motivasi

Faktor ini memiliki *eigen value* sebesar 3,298 dengan prosentase varians sebesar 9,700%, dinamakan faktor kemauan dan motivasi. Sejumlah karyawan memasukkan faktor kemauan dan motivasi disebabkan gairah kerja dan motivasi, kepuasan pimpinan atas hasil kerja, bekerja sama dengan sesama rekan kerja, pemberian solusi yang tepat. Keempat item ini berkorelasi positif dan memiliki nilai signifikan, sehingga kedepan nilai item-item tersebut dipertinggi untuk memacu karyawan dalam meningkatkan kinerjanya

##### 4. Faktor Kemampuan/Ability

Faktor ini memiliki *eigen value* sebesar 2,612 dengan prosentase varians sebesar 7,684%, dinamakan faktor kemampuan/*ability*. Sebagian karyawan menetapkan kemampuan/*ability* dikarenakan bahasa yang jelas dan singkat, keterbukaan atas ide dan cara kerja yang baru, alur pembagian tugas, standar yang realitis dengan kemampuan dan sarana kerja. Semua item tersebut mempunyai nilai signifikan diatas 0,5. Kemampuan mencerminkan kapasitas seseorang dalam mengelola pekerjaan yang akan sangat berpengaruh pada kualitas pelayanan yang akan diberikan atau diterimanya. Dalam hal ini kapabilitas pimpinan sangat dominan dalam menjamin organisasi bekerja dengan efisien dan efektif

##### 5. Faktor Standar Kerja

Faktor ini memiliki *eigen value* sebesar 2,569 dengan prosentase varians sebesar 7,555%,

dinamakan faktor standar kerja. Sekelompok karyawan menetapkan standar kerja karena penghargaan atas hasil usaha, sikap netral terhadap semua pihak, sosialisasi standar kerja dalam bentuk tulisan, standar kerja disesuaikan kemampuan. Keempat item tersebut mempunyai korelasi positif, sehingga kedepannya perlu ditingkatkan untuk mencerminkan tugas-tugas, kewajiban-kewajiban, serta tanggung jawab yang nyata dari setiap karyawan terhadap pekerjaannya (Rivai, 2003;151)

#### 1. Faktor Sanksi

Faktor ini memiliki *eigen value* sebesar 2,198 dengan prosentase varians sebesar 6,466%, dinamakan faktor sanksi. Sekelompok karyawan menetapkan sanksi karena batas waktu penyelesaian tugas, pemberian sanksi ketidakmampuan menyelesaikan tugas. Kedua item tersebut bernilai korelasi positif diatas 0,5 maka dapat disimpulkan bahwa sanksi diperlukan dalam rangka memacu karyawan agar dapat berprestasi.

#### 7. Faktor Delegasi

Faktor ini memiliki *eigen value* sebesar 1,736 dengan prosentase varians sebesar 5,107%, dinamakan faktor delegasi. Menurut pandangan sebagian karyawan, pendelegasian kekuasaan akan membuat tumbuh dan berkembang serta dapat belajar dari kesalahan disamping pemberian delegasi juga harus memperhatikan kecukupan kemampuan dan informasi dalam menyelesaikannya

#### 8. Faktor *Problem Solving*

Faktor ini memiliki *eigen value* sebesar 1,674 dengan prosentase varians sebesar 4,923%, dinamakan faktor *problem solving*. Sebagian besar

karyawan menetapkan *problem solving* dikarenakan cara baru pemecahan masalah, pengarahan pembebanan kerja. Dapat disimpulkan bahwa item diatas mempunyai nilai positif diatas 0,5 sehingga dalam *problem solving* disesuaikan dengan keinginan perusahaan untuk efisiensi biaya tetapi juga memperhatikan aturan-aturan yang telah dibakukan dan pada setiap awal pembebanan tugas baru dilakukan pengarahan agar tidak timbul praduga-praduga atas pencapaian hasil yang diharapkan.

#### 9. Faktor Netral Memecahkan Masalah

Faktor ini memiliki *eigen value* sebesar 1,413 dengan prosentase varians sebesar 4,155%, dinamakan faktor netral memecahkan masalah. Sekelompok karyawan memilih dimensi netral memecahkan masalah karena tidak memihak salah satu, sehingga tidak ada pilih kasih dalam hal pengambilan keputusan serta untuk menjaga kenetralan dalam pengambilan keputusan perlu dicari *second opinion*.

#### 10. Faktor Pemberian Tugas Sesuai Tanggung Jawab

Faktor ini memiliki *eigen value* sebesar 1,410 dengan prosentase varians sebesar 4,147%, dinamakan faktor pemberian tugas sesuai tanggung jawab. Sebagian karyawan memilih dimensi pemberian tugas sesuai tanggung jawab dikarenakan pemberian tugas kepada karyawan sudah wajar dan selayaknya disesuaikan dengan tanggung jawab, untuk hal tersebut diperlukan *job description* atas masing-masing karyawan agar tidak terjadi pemberian tugas yang diluar tanggung jawab.

## 5. Simpulan dan Saran

### 5.1. Simpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dilakukan sebelumnya, maka dapat ditarik simpulan bahwa, penelitian mengenai analisis faktor-faktor yang membentuk dimensi kepemimpinan situasional di Politeknik NSC Surabaya menunjukkan prosentase total varians sebesar 76,579%. Hal tersebut menunjukkan bahwa penelitian ini mampu menjelaskan item-item faktor-faktor yang membentuk dimensi kepemimpinan situasional sebesar 76,579% sedangkan sisanya 23,421% dijelaskan oleh faktor lain.

Penggunaan alat analisis faktor ternyata mampu meringkas 56 item menjadi 31 item, dan dikelompokkan menjadi 10 faktor baru berdasarkan nilai eigen value yang lebih besar dari 1. Pengelompokkan variabel didasarkan pada variabel loading yang lebih dari 0,5. Adapun rangking dari 10 faktor inti berdasarkan prosentase total varians masing-masing faktor sebagai berikut: 1) Imbalan sebesar 13.991%, 2) mengatakan/*telling* sebesar 12.851%, 3) kemauan dan motivasi 9.700%, 4) kemampuan/*ability* sebesar 7.684%, 5) standar kerja sebesar 7.555%, 6) sanksi 6.466%, 7) delegasi sebesar 5.107%, 8) problem solving sebesar 4.923%, 9) netral memecahkan masalah 4.155%, dan tugas sesuai tanggung jawab sebesar 4.147%. Terlihat dari rangking diatas bahwa faktor imbalan adalah faktor yang paling dominan dipilih karyawan sebagai pembentuk dimensi kepemimpinan situasional.

## 6. Daftar Rujukan

- Blanchard K, Zigarmi Patricia Drea, 1985, *Leadership and The One Minutes Manager; Increasing Effectiveness Through Situational Leadership*, New York, William Morrow and Company, Inc.
- Gitosudarmo Indriyo, Mulyono Agus, 2001, *Prinsip Dasar Manajemen*, BPFE, Yogyakarta.
- Handoko T. Hani, 1984, *Manajemen*, BPFE, Yogyakarta.
- Hersey, Paul Blanchard, K dan Dewey E. Johnson, 2001, *Management of Organizational Behavior*, Leading Human Resource New Jersey, Prentice Hall, Inc.
- Irfan, Mohammad, 2002, *Tesis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada PT Mentari Massen Toys Indonesia Jombang*, Universitas Brawijaya, Malang.
- Kartono, Kartini, 2002, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Moeljono, Joko Santoso, 2003, *Beyond Leadership; 12 Konsep Kepemimpinan*, PT Elex Media Komputindo, Jakarta
- Rivai, Veithzal, 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktek*, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Santoso Singgih, 2001, *Buku Latihan SPSS Statistik Parametrik*, PT Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Singarimbun, Masri, dan Effendi, 1995, *Metode Penelitian Survei*, PT Pustaka LP3ES, Jakarta.
- Susilo Martoyo, 2000, *Kepemimpinan dan Motivasi*, PT Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Umar, Husein, 2003, *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*, PT Gramedia, Jakarta.
- Yukl, Gary, A, 1998, *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, Penerj. Jusuf Udaya, PT Prenhalindo, Jakarta.