

ANALISIS DESKRIPTIF GAYA KEPEMIMPINAN DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN PADA PT.TELKOM INDONESIA, TBK KANDATEL CILACAP

Yusyida Munsa Idah, S.E., M.M.

Dosen STMIK Amikom Purwokerto

myzidan_11@yahoo.co.id

ABSTRAK

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kualitatif, yang bertujuan untuk mengetahui gaya kepemimpinan yang digunakan oleh pimpinan dalam meningkatkan kinerja karyawan di PT. TELKOM INDONESIA, Tbk KAKANDATEL CILACAP . Sedangkan data yang digunakan adalah data primer dan sekunder, dengan teknik pengumpulan data seperti wawancara, observasi, dan dokumentasi. Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala PT TELKOM INDONESIA, Tbk, KANDATEL CILACAP menggunakan pendekatan kepemimpinan partisipatif, pemimpin berusaha untuk mendorong dan memfasilitasi karyawan untuk berpartisipasi dalam membuat keputusan. Sementara gaya kepemimpinan berkaitan dengan memberikan tugas kepada karyawan, lebih cenderung menggunakan pendekatan bangsa kita sendiri, yaitu ajaran Ki Hajar Dewantara dengan slogan Tutwuri handayani, dalam melakukan tugas sehari-hari mendorong bawahan untuk berhasil. Dan gaya kepemimpinan pendelegasian, pemimpin tidak banyak memberikan arah yang jelas dan dukungan khusus atau pribadi untuk pengikutnya. Dari penerapan gaya kepemimpinan yang digunakan oleh kepala PT TELKOM INDONESIA, Tbk, KANDATEL CILACAP, kinerja karyawan yang ada saat ini telah memenuhi kriteria dalam pengukuran standar penilaian kinerja yang dilakukan oleh pimpinan, yaitu kualitas, kuantitas, dan standar waktu yang ditentukan . Tapi masih ada beberapa kendala dalam upaya peningkatan kinerja karyawan, misalnya masalah disiplin karyawan. Ada beberapa karyawan yang masih belum dapat menyelesaikan tugas-tugas sesuai dengan kualitas, kuantitas, dan masih mengulur-ulur pekerjaan/tugas , kehadiran karyawan, dan kemampuan untuk bekerja sama dengan rekan-rekan atau pemimpin. Guna mengatasi kendala tersebut pimpinan tetap akan melakukan pengarahan dengan memotivasi dan melakukan komunikasi sistem 24/7 (24 jam dalam seminggu) terhadap karyawan.

Kata kunci: Gaya kepemimpinan, Kinerja

PENDAHULUAN

Dalam sebuah organisasi peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia sangat diperlukan. Penilaian kualitas Sumber Daya Manusia salah satunya dapat dilakukan dengan melihat kinerja karyawan. Keberhasilan meningkatkan kinerja karyawan dipengaruhi oleh pemimpin, baik sifat yang melekat pada pemimpin

maupun gaya kepemimpinan yang digunakan dalam mengelola organisasi tersebut.

Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seorang pemimpin pada saat pemimpin tersebut mencoba mempengaruhi orang lain. (Danang dan Burhanudin, 2011). Kemampuan seorang pemimpin dalam mempengaruhi pengikutnya merupakan faktor dominan yang menentukan keberhasilan suatu organisasi, karena pemimpin memiliki peran sebagai koordinator, motivator, dan katalisator yang akan membawa organisasi pada puncak keberhasilan. Pemimpin memiliki peran yang sangat penting dalam menentukan arah dan tujuan organisasi. Oleh sebab itu keberhasilan atau kegagalan organisasi selalu diasosiasikan dengan pemimpinnya. (Fachrunnisa, 2008)

Peran pemimpin dalam mengkoordinasi, memotivasi, dan mempengaruhi, diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Dengan kinerja yang tinggi akan dapat meningkatkan produktivitas individu tinggi. Produktivitas individu akan mempengaruhi produktivitas organisasi. Sehingga dengan produktivitas individu yang tinggi yang berdampak pada produktivitas organisasi yang tinggi akan dapat mewujudkan pencapaian tujuan organisasi yang diharapkan.

Kinerja karyawan pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan. Sedangkan penilaian kinerja adalah proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar, dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut kepada karyawan. (Subekhi dan Jauhar, 2012). Penilaian kinerja dapat digunakan untuk sejumlah kepentingan perusahaan, yaitu untuk mengambil keputusan dan masukan tentang SDM seperti promosi, mutasi, dan pemberhentian karyawan.

PT TELKOM INDONESIA Tbk, KANDATEL CILACAP merupakan perusahaan yang mengedepankan pelayanan kepada masyarakat. Dalam mewujudkan pelayanan yang baik dibutuhkan suatu kinerja yang baik pula dari seluruh karyawannya. Untuk itu, pimpinan PT TELKOM INDONESIA, Tbk, KANDATEL CILACAP selalu berusaha memberikan dorongan, motivasi, dan

arahan kepada karyawannya agar karyawan selalu termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya.

Berkaitan dengan gaya kepemimpinan, dalam memberikan dorongan, motivasi, dan arahan kepada karyawan guna meningkatkan kinerja karyawan, maka pimpinan harus mengetahui perilaku, sikap, nilai, norma seperti apa yang akan digunakan untuk mempengaruhi, mengarahkan karyawan-karyawannya menuju pencapaian dan sasaran tujuan di PT TELKOM Tbk, KANDATEL CILACAP.

Berdasarkan uraian di atas maka perlu dilakukan kajian penelitian mengenai ANALISIS DESKRIPTIF GAYA KEPEMIMPINAN DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN PADA PT TELKOM INDONESIA ,Tbk, KANDATEL CILACAP.

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kepemimpinan

1. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan topik yang dapat didefinisikan dengan banyak cara, berdasarkan ciri-ciri, perilaku, pengaruh, pola interaksi, hubungan peran, dan posisi jabatan administratif. Menurut Yukl (2007), kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang harus mereka lakukan dan bagaimana melakukan tugas tersebut secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kelompok mencapai tujuan bersama. (Danang dan Burhanudin, 2011)

Dalam pengertian yang lain, kepemimpinan didefinisikan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran. (Steven, 2006). Kepemimpinan menyangkut penanganan perubahan. Para pemimpin menetapkan arah dengan menyusun satu visi masa depan, kemudian mereka menyatukan orang-orang dengan mengkomunikasikan visi ini dan mengilhami mereka agar mampu mengatasi rintangan-rintangan

Kepemimpinan juga dapat diartikan sebagai kemampuan untuk membuat orang lain mau melakukan sesuatu, membimbing, membuat struktur, memfasilitasi aktivitas, dan hubungan dalam suatu kelompok, dan organisasi menuju pencapaian sasaran. (Schermerhorn, 1996)

Berdasarkan beberapa pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa karakteristik kepemimpinan dari proses kepemimpinan adalah sebagai berikut :

- a. Kepemimpinan bersifat mempengaruhi tanpa paksaan
- b. Kepemimpinan melibatkan penggunaan pengaruh untuk mencapai tujuan
- c. Kepemimpinan mensyaratkan adanya pengikut

2. Teori Kepemimpinan

a. Teori Kepemimpinan Partisipatif

Dalam teori kepemimpinan partisipatif, pemimpin berusaha untuk mendorong dan memfasilitasi orang lain agar berpartisipasi dalam membuat suatu keputusan. Kepemimpinan partisipatif melibatkan aspek-aspek yang sering disebut sebagai pengambilan keputusan bersama, konsultasi, pembagian kekuasaan, desentralisasi, dan manajemen demokratis. (Danang dan Burhanudin, 2011)

Untuk menerapkan kepemimpinan partisipatif ada beberapa pedoman yang perlu diperhatikan, yaitu mendiagnosis situasi keputusan dan mendorong partisipan, dan mendorong partisipasi dari orang-orang yang terlibat dalam proses pengambilan keputusan.

b. Teori Kontingensi

Teori kontingensi adalah teori yang mengemukakan bahwa kelompok-kelompok efektif tergantung pada penyesuaian yang tepat antara gaya pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahan dan tingkat dimana situasi tertentu memberikan kendali dan pengaruh ke pemimpin itu. (Stephen, 2006)

Menurut teori kontingensi, yang dikemukakan oleh *Fidler*, meyakini bahwa faktor kunci bagi keberhasilan kepemimpinan adalah gaya

kepemimpinan dasar individu. *Fidler* juga mengidentifikasi tiga dimensi kontingensi, yaitu :

- 1) Hubungan pemimpin anggota : Tingkat keyakinan, kepercayaan, dan hormat bawahan terhadap pemimpin mereka
- 2) Struktur tugas : Tingkat pemroseduran penugasan pekerjaan
- 3) Kekuasaan jabatan : Tingkat pengaruh yang dimiliki pemimpin terhadap variabel kekuasaan seperti mempekerjakan, memecat, mendisiplinkan, mempromosikan, dan menaikkan gaji

c. Teori Kepemimpinan *Hersey dan Blanchard*

Hersey dan Blanchard menggunakan studi *Ohio State University* untuk mengembangkan empat gaya kepemimpinan yang dapat digunakan oleh manajer. (Danang dan Burhanudin, 2011) . Empat gaya kepemimpinan tersebut adalah ;

- 1) *Telling* (S1). Pemimpin menetapkan peran yang diperlukan untuk melakukan suatu tugas atau pekerjaan dan memerintahkan para pengikutnya mengenai apa, di mana, bagaimana, dan kapan melakukan tugas tersebut
- 2) *Selling* (S2). Pemimpin memberikan instruksi terstruktur kepada pengikut, tetapi juga memberikan dukungan/ supportive.
- 3) *Participating* (S3). Pemimpin dan para pengikutnya membuat keputusan bersama-sama mengenai bagaimana cara terbaik untuk menyelesaikan suatu tugas yang berkualitas
- 4) *Delegating* (S4). Pemimpin tidak banyak memberikan arahan yang jelas dan spesifik atau dukungan pribadi kepada para pengikutnya

d. Teori Sifat Kepemimpinan Tut Wuri (Milik Bangsa Indonesia)

Semboyan berupa ungkapan istilah bagaikan mutiara bersinar bernas berisi ajaran tentang penyelenggaraan pendidikan di negara kita. Secara sederhana teori Tut Wuri itu terdiri dari (Suradji dan Martono, 2013) :

- 1) *Ing ngarsa sung tulada* (pemimpin harus mengedepankan dalam memberi suri tauladan kepada yang dipimpin)

- 2) *Ing madya mangun karsa* (dalam berkarya mampu mengedepankan semangat pantang menyerah)
- 3) *Tutwuri handayani* (dalam melakukan tugas sehari-hari memberi dorongan bawahannya untuk berhasil)

Teori ini tidak saja hanya digunakan oleh pimpinan di lembaga-lembaga pendidikan saja, tetapi banyak perusahaan-perusahaan yang menggunakan teori kepemimpinan yang diajarkan oleh tokoh pendidikan kita *Ki Hajar Dewantara* ini

3. Gaya kepemimpinan

Sikap berperilaku dalam memerintah, mendelegasikan tugas, berkomunikasi, menegur atau memuji, memimpin rapat, membuat keputusan, dan atau cara-cara yang lain adalah aspek-aspek gaya kepemimpinan. (Suradji dan Martono, 2013). Gaya kepemimpinan adalah sikap perilaku pemimpin berdasarkan norma pribadi sesuai dengan nilai-nilai kepribadian yang dianut seorang pemimpin dalam praktik memimpin anak buah agar mampu mempengaruhi pengikut.

Gaya kepemimpinan terwujud melalui praktek interaksi antara pemimpin dan anak buah. Orientasi kepemimpinan seorang pemimpin cenderung dilandasi pada fungsi yang diemban dan nilai kepribadian yang dianut. Sehingga, dapat ditarik kesimpulan bahwa ada kepemimpinan yang berorientasi pada tugas, pada kemanusiaan dan kepada tujuan.

Gaya kepemimpinan dapat dibedakan menjadi tiga, yaitu (Suradji dan Martono):

- a. Gaya kepemimpinan demokratis, yang sangat memperhatikan anak buah
- b. Gaya otoriter, yang sangat memperhatikan penyelesaian tugas
- c. Gaya kepemimpinan *Laissez faire* (bebas), gaya kepemimpinan yang memberi kebebasan kepada para pengikut.

B. Kinerja

1. Pengertian Kinerja

Menurut Suyadi Prawirosentono (1999,1), kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. (Subekhi dan Jauhar, 2012)

Kinerja adalah catatan mengenai akibat-akibat yang dihasilkan pada fungsi pekerjaan atau aktivitas selama periode tertentu yang berhubungan dengan tujuan organisasi. Kinerja seseorang merupakan gabungan dari kemampuan, usaha, dan kesempatan yang dapat diukur dari akibat yang dihasilkan. (Noor, 2013)

Kinerja dapat diukur melalui kecepatan, kualitas, layanan dan nilai yang dihasilkan oleh karyawan (Furtwengler, 2002). Ukuran tersebut dan ukuran lainnya menjadi semakin penting dalam mencapai dan mempertahankan keunggulan bersaing.

2. Penilaian kinerja

Menurut Geenberg dan Baron dalam Wibowo (2007,352), penilaian kinerja merupakan proses mengevaluasi pekerja ada berbagai dimensi yang berkaitan dengan pekerjaan. (Subekhi dan Jauhar, 2012)

Penilaian Kinerja mencakup (Furtwengler, 2001) :

- a. Perbaikan kinerja
- b. Pengembangan karyawan
- c. Kepuasan karyawan
- d. Keputusan kompensasi
- e. Ketrampilan berkomunikasi

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Penelitian kualitatif bertujuan untuk mendapatkan pemahaman yang sifatnya umum terhadap kenyataan sosial dari perspektif partisipan. (Ruslan, 2008)

Penelitian deskriptif merupakan penelitian yang hanya sekedar melukiskan atau menggambarkan (deskripsi) sejumlah variabel yang berkenaan dengan masalah dan unit yang diteliti, tanpa mempersoalkan hubungan antar variabel (jalin menjalinnya antar variabel). (Faisal, 2010). Jenis penelitian ini tidak sampai mempersoalkan jalinan hubungan antar variabel yang ada, tidak dimaksudkan untuk menarik generasi yang menjelaskan antar variabel-variabel antededen yang menyebabkan sesuatu gejala atau kenyataan sosial.

Penelitian ini mendeskripsikan pengaruh gaya kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja karyawan dalam sebuah perusahaan. Penelitian mengambil lokasi di PT TELKOM INDONESIA, Tbk, KANDATEL CILACAP Jl. Ahmad Yani No. 34 Cilacap.

Sedangkan data yang digunakan adalah data primer yaitu sumber data penelitian yang didapat langsung di lapangan yaitu dengan melakukan wawancara dengan Kepala PT TELKOM INDONESIA, Tbk, KANDATEL CILACAP. Data sekunder yang digunakan adalah data yang diperoleh dari pustaka yaitu sumber-sumber bacaan dari buku-buku, jurnal, dan website yang berhubungan dengan penelitian ini.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Gaya Kepemimpinan

Penelitian ini memiliki beberapa temuan yaitu dari data temuan hasil penelitian diketahui bahwa kepala PT TELKOM INDONESIA, Tbk, KANDATEL CILACAP sebagai pimpinan memposisikan karyawan tidak hanya sebagai bawahan, tetapi juga patnership, dan pelaksana tugas. Pimpinan berharap bahwa dalam menyelesaikan tugas karyawan harus siap jika diberikan tugas secara matriks, namun tetap memiliki tanggung jawab sesuai dengan penugasannya

Masih berkaitan dengan gaya kepemimpinannya, kepala PT TELKOM INDONESIA, Tbk, KANDATEL CILACAP mengemukakan bahwa kunci sukses *leader* adalah *controlling*, karena dengan itu, evaluasi,

solusi dan pengembangan bisa dilakukan dengan tepat. Selain dikaitkan dengan kontroling, beliau juga mengkaitkan kesuksesan pimpinan dengan komunikasi. Menurut beliau komunikasi harus dibuat seterbuka mungkin tanpa sekat dan berlaku sistem 24/7, yaitu berkomunikasi dengan karyawan selama 24 jam dalam seminggu.

Pengarahan juga penting dalam memimpin suatu organisasi, namun tidak sering dilakukan, karena karyawan juga perlu diberikan ruang untuk inovasi, ide, serta ruang untuk melakukan improvement. Pendelegasian tugas kepada management level dua juga harus dilakukan.

Pimpinan diciptakan untuk mengawal, menginspirasi dan memberikan solusi atas apa yang terjadi. Tujuan yang hendak dicapai oleh kepala PT TELKOM INDONESIA, Tbk, KANDATEL CILACAP dalam hal memimpin karyawannya adalah antusiasme, yaitu antusias dalam bekerja. Dengan antusias yang diciptakan dalam bekerja akan menciptakan karyawan yang berkualitas.

Dari temuan di atas maka jika dikaitkan dengan pendekatan dan teori kepemimpinan yang ada, kepala PT TELKOM INDONESIA, Tbk, KANDATEL CILACAP menggunakan pendekatan Kepemimpinan partisipatif, pemimpin berusaha untuk mendorong dan memfasilitasi karyawan agar berpartisipasi dalam membuat suatu keputusan. Sedangkan gaya kepemimpinan yang berkaitan dengan pemberian tugas kepada karyawan, lebih cenderung menggunakan pendekatan dari Bangsa kita sendiri yaitu ajaran dari Ki Hajar Dewantara dengan semboyan Tutwuri handayani, dalam melakukan tugas sehari-hari memberi dorongan bawahannya untuk berhasil.

Menurut Teori Hersey dan Blanchard, maka gaya kepemimpinan kepala PT TELKOM INDONESIA, Tbk, KANDATEL CILACAP ini lebih mengarah pada gaya kepemimpinan *selling*, pemimpin memberikan instruksi terstruktur kepada pengikut, tetapi juga memberikan dukungan/supportive; *participating* pemimpin dan para pengikutnya membuat keputusan bersama-sama mengenai bagaimana cara terbaik untuk

menyelesaikan suatu tugas yang berkualitas; *delegating*, pemimpin tidak banyak memberikan arahan yang jelas dan spesifik atau dukungan pribadi kepada para pengikutnya

2. Kinerja karyawan

Dari penerapan gaya kepemimpinan yang digunakan oleh Kepala PT TELKOM INDONESIA, Tbk, KANDATEL CILACAP, kinerja karyawan yang ada saat ini telah memenuhi kriteria dalam standar pengukuran penilaian kinerja yang dibuat oleh pimpinan, yaitu kualitas, kuantitas, dan standar waktu yang telah ditentukan. Tetapi masih ada beberapa hambatan dalam usaha peningkatan kinerja karyawan, misalnya masalah kedisiplinan karyawan. Ada beberapa karyawan yang masih belum dapat menyelesaikan tugas sesuai dengan kualitas, kuantitas, dan masih mengulur-ulur waktu dalam menyelesaikannya, kehadiran karyawan, dan kemampuan melakukan kerjasama dengan rekan kerja ataupun pimpinan.

Pimpinan sudah berusaha melakukan kontrol terhadap apa yang telah dilakukan oleh karyawan, dan sudah memberikan arahan kepada karyawan tentang bagaimana tugas itu diselesaikan. Namun menurut Kepala PT TELKOM INDONESIA ,Tbk, KANDATEL CILACAP , pengarahan tidak dilakukan terlalu sering karena karyawan perlu juga diberi ruang untuk melakukan inovasi, improvement, dan memberikan ide-ide untuk pengambilan keputusan. Dan tugas mengarahkan juga tidak secara keseluruhan dilakukan oleh pimpinan, tetapi didelegasikan kepada management level dua.

Namun menurut kepala PT TELKOM INDONESIA, Tbk, KANDATEL CILACAP, sebagai pimpinan akan mengawal, menginspirasi dan memberikan solusi atas apa yang terjadi, dan akan memotivasi agar karyawan antusias dalam bekerja, sehingga akan dapat menciptakan karyawan yang berkualitas. Dan juga dengan komunikasi sistem 247 diharapkan dapat mengatasi masalah penurunan kinerja karyawan.

KESIMPULAN DAN SARAN

1. Kesimpulan

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh Kepala PT TELKOM INDONESIA, Tbk, KANDATEL CILACAP, menganut gaya kepemimpinan partisipatif, terbukti dengan memberikan kesempatan karyawan untuk melakukan inovasi, improvement, dan membuat ide-ide dalam pengambilan keputusan. Dengan pendekatan teori Hersey dan Blanchard, pimpinan melakukan tindakan *selling*, yaitu memberikan tugas secara matriks namun karyawan tetap hrs memiliki tanggung jawab sesuai penugasannya, dan menganggap bawahan adalah patner yang harus disupport secara maksimal. Dan juga melakukan tindakan *delegating*, melakukan pendelegasian kepada management level dua. Pimpinan juga menerapkan gaya kepemimpinan Tutwuri Handayani dengan memberikan support pada karyawannya.

Dengan gaya kepemimpinan yang diterapkan seperti di atas, kinerja karyawan PT TELKOM INDONESIA, Tbk, KANDATEL CILACAP sudah mampu memenuhi kriteria standar penilaian kinerja yang dibuat oleh pimpinan. Meskipun ada sedikit hambatan, pimpinan akan berusaha untuk mengurangi hambatan-hambatan tersebut dengan melakukan pengarahan melalui motivasi dan komunikasi sistem 24/7(24 jam dalam seminggu).

2. Saran

Sebaiknya Kepala PT TELKOM INDONESIA ,Tbk, KANDATEL Cilacap, menerapkan gaya kepemimpinan dengan pendekatan dan teori kepemimpinan yang lebih bervariasi lagi, karena masih banyak teori yang bisa diterapkan, terutama yang berkaitan dengan bagaimana memotivasi karyawan, agar karyawan menjadi lebih disiplin dalam menyelesaikan tugas, dan masalah disiplin kehadiran.

Selain menerapkan teori dan pendekatan kepemimpinan dari literatur asing dan milik bangsa Indonesia, sebaiknya pimpinan menerapkan gaya

kepemimpinan dengan konsep kepemimpinan Islam yang didasarkan pada Al- Qur'an dan kepemimpinan pada jaman Nabi Muhammad SAW.

DAFTAR PUSTAKA

- Burhanudin, S.E., M.Si. dan Drs. Sunyoto, Danang, S.E., S.H., M.M. 2011. *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta : CAPS
- Faisal, Sanapiah. 2010. *Format-format Penelitian Sosial*. Jakarta : RajaGrafindo Persada
- Ferdinand, Prof.Dr. Augusty, MBA.2006. *Metode Penelitian Manajemen*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Furtwengler, Dale. 2002. *Penilaian Kinerja*. Yogyakarta : Andi
- Noor, Dr. Juliasyah, S.E., M.M. 2013. *Penelitian Ilmu Manajemen*. Jakarta : Prenada Media Group
- Robin P, Stephen. 2006. *Perilaku Organisasi*, Edisi Lengkap. Jakarta : INDEK
- Ruslan, Rosady, S.H., M.M. 2008. *Metode Penelitian Public Relations dan Komunikasi*. Jakarta : RajaGrafindo Persada
- Schermerhorn, Jr, John. 1996. *Manajemen*, Buku 2, Edisi Bahasa Indonesia.
- Subekhi, Akhmad, M.M., dan Jauhar, Mohammad, S.Pd. 2012. *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)*. Jakarta : Prestasi Pustaka
- Suradji, Prof. Dr. H. Gatot, M.Sc., M.M, dan Martono, Drs. Engelbertus, B.Sc., M.M. 2013. *Ilmu dan Seni Kepemimpinan*. Bandung : Pustaka Cipta Reka