

## HUBUNGAN EFEKTIVITAS KEPEMIMPINAN DENGAN KEPUASAN KERJA KARYAWAN DI ERA MILENIAL

Ni Luh Drajadi Ekaningtyas  
Prodi PG-PAUD STAHN Gde Pudja Mataram  
drajatieka@gmail.com

### **Abstract**

*Organizations that are able to outperform competition in this millennial era are those who can manage, control, and utilize their employee capabilities as their main resources. Employee's performance and productivity will greatly determine organization's competitiveness and selling points. Job satisfaction is one of the factors that affect employee's performance and productivity. Individuals who join an organization will bring their own values, wishes, needs, desires, and experiences which will form work expectations. Job satisfaction describes the match between individual expectations and the awards given by the organization. One of the factors that can determine employee's job satisfaction is leadership effectiveness. It doesn't matter what kind of leadership style is applied by the leader, as long as it is effective, then it will be able to increase employee's job satisfaction which will have an impact on individual and organizational productivity later on.*

*Keywords: Leadership effectiveness, job satisfaction*

### **Abstrak**

Organisasi yang mampu mengungguli persaingan di zaman milenial ini adalah organisasi yang dapat mengelola, mengatur, dan memanfaatkan karyawan sebagai sumber daya utamanya. Kinerja dan tingkat produktivitas karyawan akan sangat menentukan daya saing dan nilai jual sebuah organisasi. Salah satu hal yang mempengaruhi kinerja dan tingkat produktivitas karyawan adalah tingkat kepuasan kerja dari karyawan itu sendiri. Individu yang bergabung dalam suatu organisasi membawa sejumlah tata nilai, keinginan, kebutuhan, hasrat, dan pengalaman masa lalu yang menyatu membentuk harapan kerja. Kepuasan kerja menggambarkan kesesuaian antara harapan individu yang timbul dan penghargaan yang disediakan atas pekerjaannya. Salah satu hal yang dapat menentukan kepuasan kerja karyawan adalah efektivitas kepemimpinan dari pemimpin organisasi. Terlepas dari gaya kepemimpinan apa yang diterapkan oleh seorang pemimpin, selama kepemimpinannya efektif, maka akan mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan yang nantinya akan berdampak pada produktivitas karyawan dan organisasi.

Kata kunci : Efektivitas kepemimpinan, kepuasan kerja

### **Pendahuluan**

Sumber daya manusia dalam sebuah organisasi merupakan faktor yang sangat penting dimana organisasi berperan dalam mengelola, mengatur, dan memanfaatkan karyawan pada kegiatan-kegiatan yang berhubungan dengan fungsi organisasi secara internal dan eksternal sehingga dapat berfungsi secara produktif untuk tercapainya tujuan

tujuan organisasi (Chemers, 1997). Diantara sumber daya yang dimiliki organisasi, sumber daya manusia merupakan harta kekayaan yang terpenting dan memiliki kontribusi paling besar bagi keberhasilan suatu organisasi (Almigo, 2004). Organisasi-organisasi yang unggul pada umumnya didukung oleh sumber daya manusia yang unggul, yang mampu memiliki produktivitas kerja yang tinggi.

Ketika seorang karyawan telah terpenuhi kebutuhannya maka karyawan tersebut akan merasakan kepuasan dalam bekerja. Sebaliknya jika tidak ada kepuasan kerja maka dapat menimbulkan dampak negatif bagi organisasi, seperti mangkir kerja, pindah kerja, produktivitas rendah, kesehatan tubuh menurun, kecelakaan kerja, dan pencurian (Robbins, 1998). Robbins (1998) menambahkan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Organisasi dapat memberikan perhatian dengan mengetahui kebutuhan karyawan.

Smith (1996) menjabarkan dimensi-dimensi dalam kepuasan kerja, yaitu: (1) menarik atau tidaknya jenis pekerjaan yang dilakukan karyawan; (2) jumlah kompensasi yang diterima karyawan; (3) kesempatan untuk promosi jabatan; (4) kemampuan atasan dalam memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku, serta dukungan rekan kerja. Berdasarkan hal tersebut dapat dikatakan bahwa efektivitas kepemimpinan memiliki hubungan yang erat dengan kepuasan kerja. Yukl (2006) menyatakan bahwa *path goal theory of leadership* (teori kepemimpinan jalur-tujuan) menggambarkan bahwa pengaruh perilaku pemimpin terhadap kepuasan dan upaya bawahan bergantung pada aspek situasi, termasuk karakteristik tugas dan bawahan.

Gibson, dkk. (2006) menyatakan bahwa hasil riset menunjukkan kepemimpinan menyebabkan kepuasan bawahan dan prestasi

bawahan menyebabkan perubahan bagi pemimpin untuk menekankan pertimbangan serta hubungan perilaku-perilaku prestasi. Hal ini menggambarkan bahwa kepemimpinan menyebabkan perilaku bawahan berkembang sesuai asas hubungan timbal-balik, atau perilaku pemimpin merupakan penyebab peningkatan atau penurunan kepuasan kerja bawahan.

## Hasil dan Pembahasan

### Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan suatu perasaan yang menyenangkan yang timbul sebagai akibat dari persepsi karyawan, yaitu bahwa dengan menyelesaikan tugas atau dengan berusaha untuk menyelesaikan pekerjaan memiliki nilai yang penting dalam pekerjaan tersebut (Cascio, 2002). Locke (dalam Luthans, 2002) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu pernyataan emosional yang positif, yang diakibatkan atau dihasilkan dari penilaian terhadap pekerjaan atau pengalaman kerja mereka. Kepuasan kerja merupakan hasil penilaian dengan mendasarkan pada aspek respon emosional terhadap faktor-faktor pekerjaan, aspek persepsi individu terhadap bagaimana individu tersebut menganggap apa yang mereka kerjakan sebagai suatu hal yang penting. Kepuasan kerja dipersepsikan sebagai apa yang diinginkan dan apa yang dialami oleh seorang karyawan.

Luthans (2002) menjabarkan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh 6 (enam) faktor, yaitu: (1) pekerjaan itu sendiri, dimana suatu pekerjaan memerlukan suatu keterampilan tertentu dan sulit-tidaknya suatu pekerjaan dan perasaan seseorang bahwa keahliannya dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan dapat meningkatkan atau mengurangi kepuasan kerja; (2) kesempatan promosi, yang berkaitan dengan ada tidaknya kesempatan untuk meningkatkan atau mengurangi kepuasan kerja; (3) promosi karir, yaitu faktor yang berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karir selama bekerja; (4) supervisi, dimana penyelia yang baik berarti mau menghargai pekerjaan bawahannya dan bagi bawahan, penyelia sering dianggap sebagai figure sekaligus atasannya; (5) rekan kerja, yaitu faktor hubungan antara pegawai dengan atasannya dan pegawai lain, baik yang sama maupun yang berbeda jenis pekerjaan; dan (6) pembayaran, yaitu faktor pemenuhan kebutuhan hidup yang dianggap layak.

Ketika terdapat masalah pada faktor-faktor diatas, maka terdapat kemungkinan karyawan akan merasakan ketidakpuasan kerja dalam perguruan tinggi. Permasalahan terkait kepuasan kerja ini kemudian dapat menyebabkan karyawan melakukan aksi protes dengan tidak masuk kerja, terlambat masuk kerja, pelanggaran disiplin, pindah kerja, produktivitas rendah, kesehatan tubuh menurun, bahkan terjadi kecelakaan kerja.

Sementara karyawan yang merasakan kepuasan kerja akan bekerja secara positif serta semangat dalam bekerja sehingga karyawan yang bersangkutan dapat memberikan produktivitas hasil terbaik bagi perguruan tinggi, yang mana akan berdampak pada semangat kerja karyawan secara positif. Kepuasan kerja juga dapat dilihat dari kekompakan karyawan yang bekerja sebagai satu tim di perguruan tinggi.

Hasil penelitian Katz menggambarkan bagaimana kepuasan kerja dapat timbul secara tidak konstan sepanjang masa kerja seorang karyawan. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat berubah-ubah. Seorang karyawan baru dapat menikmati tugas-tugas barunya dan mendapatkan umpan balik yang positif dari rekan-rekannya. Setelah enam bulan, dia lebih percaya diri dan merasa puas dengan otonomi yang dia dapatkan. Dia menyukai dan menikmati tanggungjawabnya terhadap tugas-tugasnya sehingga dia dapat menggunakan berbagai kemampuan dan ketrampilan yang ia miliki. Semakin lama dia bekerja dengan atasan yang sama dan dalam organisasi atau perusahaan yang sama, dia merasa pekerjaannya tidak lagi menantang, sehingga ketika dia telah bekerja selama lebih kurang 15 tahun, gaji dan fasilitas perusahaan menjadi faktor penting bagi merkea, disamping hubungannya dengan jajaran manajemen dan rekan kerja lain (Hodson dan Sullivan, 2007)

Blood dan kawan-kawan (2002) mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan topik penting dalam penelitian karena

mempengaruhi kinerja individu dalam menjalankan pekerjaan, menumbuhkan nilai kerja positif, meningkatkan motivasi kerja dan dapat mempengaruhi juga kesehatan fisik dan mental serta dapat menurunkan perilaku membolos dalam bekerja, *turnover*, dan *burnout*.

### **Efektivitas Kepemimpinan**

Meskipun efektivitas kepemimpinan adalah hal yang penting dalam kepemimpinan, tetapi belum ada literatur yang secara gamblang menjelaskan pengertian efektivitas kepemimpinan. Oleh karena itu, efektivitas kepemimpinan berusaha dijelaskan dan disimpulkan berdasarkan bahasan tentang efektivitas dan kepemimpinan. Kamus Besar Bahasa Indonesia mengartikan efektivitas sebagai keberhasilan. Mayeda (dalam Hadipranata, 1997) menyatakan bahwa efektivitas lebih menekankan pada peningkatan atau memaksimalkan hasil (jumlah dan mutu) beserta nilai-nilainya. Ando (dalam Hadipranata, 1997) menambahkan bahwa efektivitas juga seyogyanya memperhatikan kepuasan kerja karyawan, karena karyawan adalah tenaga kerja insani, bukan robot atau tenaga kerja lainnya.

Davis (dalam Handoko, 2001) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi (membujuk) orang lain untuk mencapai tujuan, dengan antusias, ini merupakan faktor manusiawi yang mengikat sebagai suatu kelompok bersama dan

memotivasi mereka dalam pencapaian tujuan. Warren (2003) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah sebuah proses dimana satu orang melibatkan beberapa orang untuk suatu misi, tugas atau tujuan secara langsung maupun tidak langsung dengan cara berorganisasi yang membuat lebih kohesif dan koheren. Menurut Sahrah (2004) kepemimpinan adalah kompetensi atau kemampuan seseorang untuk memotivasi, mempengaruhi sehingga orang lain bertingkah laku sebagaimana apa yang menjadi tujuan bersama.

Kepemimpinan dalam suatu organisasi merupakan suatu faktor yang menentukan berhasil tidaknya suatu organisasi, sebab kepemimpinan yang sukses menunjukkan bahwa pengelolaan segala sumber daya yang dimiliki organisasi berhasil dilaksanakan dengan sukses pula. Hal ini berarti bahwa pemimpin mampu mengantisipasi perubahan yang tiba-tiba dalam proses pengelolaan organisasi, berhasil mengoreksi kelemahan-kelemahan yang timbul dan sanggup membawa organisasi kepada sasaran dalam jangka waktu yang ditetapkan.

Berdasarkan penjelasan di atas tersebut, dapat disimpulkan bahwa efektivitas kepemimpinan adalah derajat atau tingkatan kualitas pelaksanaan kepemimpinan yang dilakukan oleh seorang pemimpin. Dalam upaya meningkatkan atau memaksimalkan hasil (jumlah dan mutu) beserta nilai-nilainya seorang pemimpin beraktivitas langsung

maupun tidak langsung dengan cara berorganisasi dalam rangka mempengaruhi, memotivasi karyawan atau kelompok agar mau bekerjasama dalam pemeliharaan secara internal dan eksternal untuk mencapai suatu tujuan yang diinginkan bersama dengan memperhatikan kepuasan kerja karyawan.

Menurut Reddin (Nawawi, 2004) perilaku kepemimpinan yang efektif ditunjukkan oleh ciri-ciri sebagai berikut:

- a. *Bureaucrat* (birokrat), yang menunjukkan perilaku kepemimpinan patuh dan taat pada aturan, memiliki kemampuan berorganisasi, dan cenderung lugu.
- b. *Developer* (pembangun) dalam memajukan dan mengembangkan organisasi, menunjukkan perilaku kepemimpinan kreatif, melimpahkan wewenang, dan menaruh kepercayaan yang tinggi pada anggota organisasi sebagai bawahan.
- c. *Benevolent autocrat* (otokrasi yang lunak), yang menunjukkan perilaku kepemimpinan dalam bekerja lancar dan tertib, ahli dalam pengorganisasian, dan memiliki rasa keterlibatan diri dalam menggunakan wewenang atau kekuasaan pemimpin.
- d. *Executive* (eksekutif) biasanya dalam peran sebagai manajer, yang menunjukkan perilaku kepemimpinan bermutu tinggi, memiliki kemampuan memberikan motivasi pada bawahan dan berpandangan luas.

Sosik dan Shelly (1997) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas kepemimpinan adalah:

a. Persepsi yang tepat. Persepsi memainkan peran dalam mempengaruhi efektivitas kepemimpinan. Para manajer yang memiliki persepsi yang keliru terhadap pegawainya mungkin kehilangan peluang untuk mencapai hasil optimal. Oleh karenanya ketepatan persepsi manajerial sangat penting, dan hal itu begitu penting pada setiap model situasional.

b. Tingkat kematangan. Pemimpin dituntut untuk berkemampuan dan berkemauan mengambil tanggung jawab untuk mengarahkan perilaku mereka sendiri dengan memperhatikan tingkat kematangan dalam pengetahuan, keahlian dan pengalaman untuk melaksanakan pekerjaan tanpa pengawasan ketat dan juga kemauan untuk melaksanakan pekerjaan itu. Bagaimana pun, bawahan harus diberi perhatian serius ketika membuat pertimbangan tentang gaya kepemimpinan yang dapat mencapai hasil yang diinginkan.

c. Penilaian yang tepat terhadap tugas. Para pemimpin harus mampu menilai dengan tepat tugas yang dilaksanakan oleh bawahan. Dalam situasi tugas yang tidak terstruktur, kepemimpinan otokratik mungkin sangat tidak sesuai. Para bawahan memerlukan garis petunjuk, bebas bertindak, dan sumber daya untuk menyelesaikan tugas itu. Pemimpin harus dapat dengan tepat menentukan kekurangan tugas bawahan sehingga pilihan gaya kepemimpinan yang layak harus dilakukan. Karena tuntutan ini, seorang pemimpin harus memiliki beberapa

pengetahuan teknik tentang pekerjaan itu dan syarat-syaratnya.

d. Latar belakang dan pengalaman. Disini ditegaskan bahwa latar belakang dan pengalaman pemimpin mempengaruhi pilihan gaya kepemimpinan. Seseorang yang telah memperoleh keberhasilan karena berorientasi kepada hubungan mungkin akan meneruskan penggunaan gaya ini. Demikian juga, seorang pemimpin yang tidak percaya kepada para bawahannya dan telah menyusun tugas bertahun-tahun akan menggunakan gaya otokratik.

e. Harapan dan gaya pemimpin. Seorang pemimpin cenderung menyukai suatu gaya kepemimpinan tertentu. Seorang pemimpin yang memilih pendekatan yang berorientasi pada pekerjaan, otokratik, mendorong keberanian bawahan mengambil pendekatan yang sama. Peniruan model pemimpin merupakan kekuatan untuk membentuk gaya kepemimpinan. Karena pemimpin memiliki berbagai landasan kekuasaan, maka harapan mereka adalah penting.

f. Hubungan seprofesi. Pemimpin membentuk hubungan dengan pemimpin yang lain. Hubungan seprofesi ini digunakan untuk tukar menukar pandangan, gagasan, pengalaman, dan saran-saran. Teman seprofesi seorang pemimpin dapat memberikan dukungan dan dorongan semangat bagi berbagai perilaku kepemimpinan, sehingga mempengaruhi pemimpin itu pada waktu yang akan datang. Teman-teman seprofesi

merupakan sumber penting tentang perbandingan dan informasi dalam membuat pilihan dan perubahan gaya kepemimpinan, yang akan meningkatkan efektivitas kepemimpinan.

### **Hubungan Efektivitas Kepemimpinan dengan Kepuasan Kerja**

Penelitian yang dilakukan oleh Kruglanski, dkk. (2007), Rad dan Yarmohammadian (2006), dan Chen (2004) menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan memiliki hubungan yang positif dan signifikan dengan kepuasan kerja. Kepuasan kerja karyawan dalam suatu perusahaan salah satunya ditentukan oleh efektivitas kepemimpinan dalam perusahaan tersebut. Tidak masalah gaya kepemimpinan apapun yang ingin diterapkan oleh seorang pemimpin, sepanjang kepemimpinannya efektif.

Kepemimpinan dalam konteks organisasi dapat dipandang sebagai kemampuan seseorang mendorong sejumlah orang agar bekerja sama dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan yang terarah pada tujuan bersama (Nawawi, 2004). Dalam konteks struktural kepemimpinan dapat diartikan sebagai proses pemberian motivasi agar orang-orang yang dipimpin melakukan kegiatan atau pekerjaan sesuai dengan program yang telah ditetapkan. Kepemimpinan juga berarti usaha mengarahkan, membimbing dan mempengaruhi orang lain, agar pikiran dan

kegiatannya tidak menyimpang dari tugas pokoknya.

Seorang pimpinan harus memahami situasi dan kondisi pekerjaan dan permasalahan yang dihadapi oleh karyawan, sehingga antara pimpinan dan karyawan sama-sama mengetahui tentang pekerjaan yang dilakukan, apa yang diinginkan oleh karyawan dan pimpinan sehingga kepemimpinan dapat berjalan efektif dan efisien. Suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya tidak hanya tergantung pada karyawan saja tetapi perusahaan juga akan berhasil karena perilaku seorang pemimpin dalam memimpin perusahaan dan juga dari seluruh aset yang dimiliki oleh perusahaan yang bersangkutan (Sosik dan Shelly, 1997).

Kepemimpinan yang ada dan diterapkan dapat membawa suatu perusahaan lebih berkembang dengan dukungan karyawan yang berada di dalam perusahaan ataupun sebaliknya dengan kepemimpinan yang ada akan mengalami kemunduran. Kepemimpinan merupakan cara seorang pemimpin dalam menjalankan perusahaan, kemampuan seorang pemimpin dalam menyatukan semua sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan secara maksimal maka perusahaan tersebut dapat efektif.

Tidak mudah menjadi seorang pemimpin yang dapat menjalankan perannya, karena seorang pemimpin harus mempunyai kemampuan untuk mendorong karyawannya supaya mengikuti kemauannya demi mencapai

tujuan yang diinginkan. Tuntutan menjadi seorang pemimpin adalah pemimpin mempunyai kemampuan untuk dapat memberikan solusi permasalahan yang sedang dihadapi, mempunyai wawasan yang lebih luas dibandingkan karyawannya, kemampuan dalam berhubungan dengan semua karyawannya, mengetahui kebutuhan ataupun tuntutan para karyawannya.

Dunia usaha saat ini makin membutuhkan pimpinan-pimpinan di segala lini yang mempunyai kecakapan memadai, baik secara teknis maupun manajerial. Kecakapan teknis dalam bidangnya dan kecakapan manajerial dalam proses kerja harus ditunjang pula oleh kecakapan dalam memimpin orang lain. Seorang pimpinan tidak hanya harus mampu untuk mempengaruhi karyawannya supaya mau melakukan sesuai kehendaknya, namun lebih kepada menunjukkan bagaimana proses kerja dengan cara pembinaan dan bimbingan untuk lebih produktif, serta lebih memberdayakan bawahan agar tujuan organisasi dapat tercapai sesuai atau bahkan melebihi apa yang diharapkan. Apabila pemimpin tidak dapat memberdayakan karyawannya maka akan terjadi penurunan produktivitas perusahaan.

Kecenderungan penurunan produktivitas perusahaan salah satunya diakibatkan oleh perilaku kerja para pekerjanya yang kurang disiplin, yang ditunjukkan oleh perilaku karyawan yang sering bolos, pemogokan, tertidur saat jam kerja sedang aktif, atau pulang

lebih awal dari jam kerja (Muhaimin, 2004). Bagi suatu organisasi, kepuasan kerja karyawan atau anggota merupakan salah satu variabel strategis, dalam arti variabel yang turut menentukan keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Hal ini menggambarkan bahwa karyawan yang tidak puas cenderung menunjukkan perilaku yang tidak produktif seperti: kinerja yang rendah, tingkat kemangkiran yang tinggi, dan kecenderungan berpindah ke perusahaan lain yang tinggi. Oleh karena itu, pimpinan suatu organisasi harus senantiasa melakukan kebijakan-kebijakan yang dampaknya selain meningkatkan kinerja perusahaan, juga dapat meningkatkan kepuasan karyawan.

Agar proses kepemimpinan dapat berlangsung secara efektif, maka pelaksanaan kepemimpinan harus sesuai dengan fungsinya, yaitu: intruktif, konsultatif, partisipasi, delegasi, dan pengendalian. Melalui pelaksanaan fungsi kepemimpinan yang baik, maka bawahan dapat bekerja dengan motivasi yang tinggi, serta tidak menyimpang dari tujuan yang telah ditetapkan. Hal ini selanjutnya dapat mengarahkan karyawan lebih produktif dalam bekerja, yang akibatnya kepuasan kerja karyawan dapat meningkat. Dengan demikian, secara tidak langsung dapat dikatakan bahwa efektivitas kepemimpinan dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan; atau dengan kata lain dapat pula dinyatakan bahwa kepuasan kerja mempunyai hubungan

dengan efektivitas kepemimpinan.

## **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa ada hubungan yang positif antara efektivitas kepemimpinan dengan kepuasan kerja karyawan. Hal ini berarti semakin tinggi tingkat efektivitas kepemimpinan maka kepuasan kerja karyawan juga akan semakin tinggi dan sebaliknya semakin rendah efektivitas kepemimpinan maka kepuasan kerja karyawan juga akan semakin rendah. Peningkatan efektivitas kepemimpinan dapat dilakukan melalui peningkatan fungsi instruktif-delegatif; yang implikasinya pimpinan harus mampu memberikan instruksi kepada bawahan dengan jelas, memperbanyak kesempatan bawahan untuk menyampaikan pertanyaan atau keluhan, mengintensifkan partisipasi bawahan dalam proses pengambilan keputusan, dan meningkatkan kepercayaan kepada bawahan. Di samping itu, peningkatan efektivitas kepemimpinan juga dapat dilakukan melalui peningkatan fungsi pengendalian. Pimpinan harus lebih banyak melakukan tindakan-tindakan preventif yang diperlukan agar dalam menjalankan tugasnya bawahan terhindari dari kesalahan-kesalahan yang tidak perlu terjadi.

## Daftar Pustaka

- Almigo, N. (2004). Hubungan Antara Kepuasan Kerja Dengan Produktivitas Kerja Karyawan. *Jurnal Psikologi Fakultas Psikologi Universitas Bina Darma*, 1 (1), 15-24.
- Blank, W., John, R.W., & Stephen, G. G. (1990). A Test of the Situational Leadership Theory. *Journal of Personnel Psychology*, 43, 579-597.
- Blood, G. W., Ridenour, J. S., & Thomas, E. A. (2002). Predicting Job Satisfaction Among Speech-Language Pathologists Working in Public Schools. *Language, Speech, and Hearing Services in Schools*, 33, 282-290.
- Cascio, W. F. (2002). *Responsible Restructuring: Creative and Profitable Alternatives to Layoffs*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Chen, L. Y. (2004). Examining the Effect of Organization Culture and Leadership Behaviors on Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Job Performance at Small and Middle-sized Firms of Taiwan. *The Journal of American Academy of Business*, 432-438.
- Cramer, D. (1995). Life and Job Satisfaction: a Two-Wave Panel Study. *Journal of Psychology*, 129 (3), 261-268.
- Cranny, C. J., Smith, P. C., & Stone, E. F. (1992). *Job Satisfaction: How people Feel About Their Jobs and How it Affects Their Performance*. New York: Lexington Books.
- Chemers, M. M. (1997). An Integrative Theory of Leadership. *Journal of Leadership Style*. Santa Cruz: University of California.
- Gibson, F. W., Fielder, F. E., & Barret, K. M. (1993). Stress, Gable and the Utilization of the Leader's Intellectual Abilities. *Leader Quartely*, 4 (2), 189-208.
- Gibson, F.W., Ivancevich, J. M., & Donnelly, I. L. (2006). *Organisasi*. Jakarta: Binarupa Aksara Publisher.
- Hadipranata, A. F. (1997). Kontribusi Profisiensi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Psikologi*, 1, 13-20.
- Handoko, H. T. (2001). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya*. Yogyakarta: BPFE UGM.
- Hodson, R. & Sullivan, T. A. (2007). *The Social Organization of Work*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Kruglanski, A. W., Pierro, A., & Higgins, E. T. (2007). Regulatory Mode and Preferred Leadership Styles: How Fit Increases Job Satisfaction. *Basic and Applied Social Psychology*, 29(2), 137-149.
- Luthans, F. (2002). *Organizational Behavior*. Tokyo: McGraw-Hill International Book Co.
- Mathis, R. L., & John, H. J. (2006). *Human Resource Management*. Jakarta: Salemba Empat.
- Morrow, S. C. (2000). *Leadership, not Salesmanship*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Muhaimin. (2004). Hubungan Antara Kepuasan Kerja Dengan Disiplin Kerja Karyawan Operator Shaving Computer Bagian Produksi Pada PT Primarindo Asia Infrastruktur Tbk. *Jurnal Psikologi*, 1 (1), 15-27.
- Nawawi, H. (2004). *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.

- Rad, A. M. M., & Yarmohammadian, M. H. (2006). A study of relationship between managers' leadership style and employees' job satisfaction. *Leadership in Health Services*, 19 (2), 11-28.
- Robbins, S. (1998). *Perilaku Organisasi Jilid 1*. Jakarta : Prenhallindo.
- Sahrah, A. (2004). Persepsi terhadap Kepemimpinan Perempuan. *Indonesian Psychological Journal*, 19 (3), 222-233.
- Sosik, J. J., & Shelly, D. D. (1997). Leadership Style And Deming's behaviour Factors. *Jurnal Bisnis dan Psikologi*, 11 (4), 56-68.
- Umar. (2001). *Riset SDM dalam Organisasi*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Yukl, G. (2006). *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Jakarta: Prehallindo.
- Warren, B. (2003). *Do What You Don't Want to Do: Achieving Excellence As a Procrastinator*. London: Unistar Books.
- Wexley, K. N., & Yukl, G. A. (1988). *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personal*. Jakarta: Bina Aksara.