

## STUDI DESKRIPTIF GAYA KEPEMIMPINAN DAN KINERJA KARYAWAN DI PT. GALANG BUANA SENTOSA

Pohan Susanto Santoso dan Roy Setiawan

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

*E-mail:* pohan.susanto@yahoo.com ; roy@petra.ac.id

**Abstrak**—Tujuan penelitian ini adalah mendeskripsikan gaya kepemimpinan dalam mengembangkan kinerja karyawan PT. Galang Buana Sentosa. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif kualitatif dengan menggunakan metode wawancara. Adapun hasil wawancara akan dianalisis menggunakan teknik triangulasi. Dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang saat ini ada di PT. Galang Buana Sentosa adalah gaya kepemimpinan demokratis. Gaya kepemimpinan di PT. Galang Buana Sentosa saat ini sudah tepat, tetapi hendaknya PT. Galang Buana Sentosa meningkatkan kualitas kerja dengan cara merekrut profesional untuk melatih sumber daya manusia agar lebih memaksimalkan kinerja karyawan.

**Kata Kunci**— Kepemimpinan, kinerja, PT. Galang Buana Sentosa

### I. PENDAHULUAN

Sampai sekarang ini, kepemimpinan masih merupakan salah satu topik yang menarik untuk dikaji dan diteliti. Karena kepemimpinan merupakan hal yang penting dan dapat memberikan pengaruh yang besar bagi suatu perusahaan atau organisasi. Sebuah perusahaan atau organisasi yang baik pasti di dalamnya ada pemimpin yang baik juga. Riyono dan Zulaifah (2001) mengatakan bahwa kepemimpinan berkaitan dengan kemampuan untuk memotivasi dan mempengaruhi bawahan. Seorang pemimpin sukses karena mampu bertindak sebagai pengarah dan pendorong yang kuat serta berorientasi pada tujuan yang ditetapkan.

Pemimpin merupakan sumber daya pokok yang paling berpengaruh di dalam setiap organisasi bisnis, hal ini dibuat dari kenyataan bahwa setiap status pendirian usaha baru, kurang lebih 50% atau separuhnya gulung tikar dalam dua tahun yang pada akhirnya di tahun kelima hanya satu per tiga saja yang masih bertahan, dan hampir semua kegagalan dari perusahaan dikarenakan kepemimpinan dalam perusahaan tersebut kurang efektif (dalam Newstroom, Agus Dharma, 1996).

Seorang pemimpin yang menurut saya sukses menjadi seorang pemimpin yaitu Dahlan Iskan. Sosok pemimpin seperti Dahlan Iskan merupakan pemimpin yang saat ini banyak dirindukan oleh masyarakat Indonesia. Lika-liku hidupnya dari seorang wartawan hingga menjadi CEO di surat kabar Jawa Pos sampai pada akhirnya di penghujung 2009 beliau diangkat menjadi Dirut di PLN. Menurut pakar komunikasi politik, Effendi Ghazali, kepemimpinan Dahlan sangat berbeda jika dibandingkan dengan pemimpin-pemimpin yang lain di Indonesia. Effendi menilai bahwa Dahlan memiliki *supportive style*, yaitu berani melakukan aksi

yang pasti didukung rakyat (Effendi Ghazali, dalam Tempo.co, 21 Maret 2012)

Pada masa sekarang ini pasar properti di Indonesia sedang mengalami pertumbuhan. Direktur PT. Ciputra Property Tbk, Artadinata Djangkar mengatakan, pertumbuhan sektor properti di Indonesia pada 2012 diperkirakan tetap cerah dan memiliki permintaan yang tinggi seperti yang terjadi pada 2011 (Jakarta, wartakotalive.com, 2012). Dengan bertumbuhnya pasar properti di Indonesia ini, sehingga ada pengaruh terhadap industri interior. Sekarang ini industri interior berkembang karena tumbuhnya properti (Jakarta, antaratv.com, 2012).

Pertumbuhan industri properti berimbas positif pada bisnis furnitur. Tren bisnis furnitur kian menggeliat. Menghadapi persaingan yang kian ketat, pengusaha furnitur kini fokus mempercantik desain. Kecenderungan pengembangan properti menampilkan desain interior yang lebih beragam telah mengangkat bisnis furnitur. Selain dari pengembangan, pertumbuhan bisnis furnitur juga ditopang oleh pemilik hunian yang menginginkan warna baru desain interior. Dengan permintaan yang kian membumbung, pebisnis furnitur dituntut lebih inovatif berproduksi. Apalagi tren teknologi furnitur senantiasa selalu mengikuti trend pasar dan teknologi permesinan. Pengusaha furnitur juga harus menggunakan bahan dasar berkualitas dengan harga yang bersaing (Jakarta, koran-jakarta.com, 2012).

Melihat dari fenomena berkembangnya industri interior saat ini, salah satu bagian dari interior yang menarik adalah kitchen. Kitchen adalah salah satu bagian dari interior yang dipakai setiap hari dan biasanya diabaikan oleh orang yang berbisnis di dalam dunia interior. Menurut histori dari PT. Galang Buana Sentosa, pada tahun 1995 muncul ide untuk membangun suatu usaha yang bergerak di bidang kitchen system, pada saat itu teknologi pembuatan kitchen di Indonesia ketinggalan jauh dibanding dengan kitchen di luar negeri. Sehingga PT. Galang Buana Sentosa melihat adanya peluang di bisnis interior kitchen ini. PT. Galang Buana Sentosa selalu melakukan inovasi dan pengembangan perusahaan. Produk dari PT. Galang Buana Sentosa dipasarkan secara nasional untuk batu loncatan menembus pasar global.

Penulis mencoba untuk melakukan penelitian mengenai PT. Galang Buana Sentosa yang berlokasi di jalan Kendangsari blok H nomor 13 karena penulis tertarik untuk melihat perkembangan dari industri interior pada saat ini. Untuk menjalankan perusahaan interior ini pemilik menghadapi beberapa macam tantangan dan rintangan, baik dari segi keuangan, pemasaran, memimpin karyawan, maupun produksi. Namun diantara semua itu, fenomena yang muncul

dan menarik untuk dibahas oleh penulis pada saat ini adalah mengenai kepemimpinan yang ada di dalam perusahaan tersebut. PT. Galang Buana Sentosa sebenarnya sudah memiliki struktur organisasi yang sudah dijalankan sejak awal berdirinya perusahaan ini, namun dari hasil evaluasi yang dilakukan oleh pemilik perusahaan, pemilik perusahaan ini masih merasa bahwa kinerja yang dihasilkan oleh perusahaan tersebut masih kurang maksimal. Dalam melakukan pengelolaan manajemen juga dibutuhkan sumber daya yang kompeten dibidangnya. Selain itu juga pasti dibutuhkan kepemimpinan yang baik agar PT. Galang Buana Sentosa ini dapat mencapai kinerja yang diharapkan. Tentu bukan hal yang mudah dalam menjalankan dan mengelola perusahaan ini jika kepemimpinan di dalam organisasinya tidak mendukung.

Irham (2012) mengatakan, bahwa salah satu tugas seorang pemimpin di organisasi adalah memberikan peningkatan pada manajemen kinerja organisasi yang bersangkutan. Pada saat suatu organisasi mengalami kemunduran maka banyak analisis yang menyimpulkan bahwa pengelolaan manajemen kinerja organisasi tersebut rendah. Sehingga untuk mengembalikan dan membangun kinerja organisasi tersebut kembali ke posisi yang seharusnya maka diperlukan pemimpin yang memiliki kecakapan tinggi.

Oleh karena itu melihat dari latar belakang yang ada dan berdasarkan uraian yang dikemukakan diatas maka, penulis tertarik untuk mengkaji studi deskriptif gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan di PT. Galang Buana Sentosa. Dan penulis mengharapkan dari hasil penelitian ini dapat melihat seberapa pentingnya peranan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada perusahaan tersebut.

## II. METODE PENELITIAN

### Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang di gunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif. Menurut Sugiyono (2012, p. 13), penelitian kualitatif adalah penelitian yang lebih menekankan pada informasi dan data yang terkumpul berbentuk dalam kata-kata atau gambar, sehingga tidak menekankan pada angka. Penelitian kualitatif merupakan proses kegiatan yang mengungkapkan secara logis, sistematis, dan empiris terhadap fenomena-fenomena sosial yang terjadi di sekitar kita untuk di rekonstruksi guna mengungkapkan kebenaran yang bermanfaat bagi kehidupan masyarakat dan ilmu pengetahuan. Kebenaran yang di maksud adalah keteraturan yang menciptakan keamanan, ketertiban, keseimbangan, dan kesejahteraan masyarakat Iskandar (2009).

Dalam penelitian ini penelitian menggunakan studi kasus. Aswar, Saifuddin (2010) studi kasus merupakan penyelidikan mendalam (in dept study) mengenai suatu unit sosial yang sedemikian rupa, sehingga menghasilkan gambaran yang terorganisasikan dengan baik dan lengkap mengenai unit sosial tersebut. Cakupan studi kasus dapat meliputi keseluruhan siklus kehidupan atau dapat pula hanya meliputi segmen-segmen tertentu saja. Dapat berpusat pada beberapa faktor yang spesifik dan dapat pula memperhatikan keseluruhan elemen atau peristiwa.

### Definisi Konseptual

Penelitian yang di lakukan oleh peneliti adalah mengenai gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan PT. Galang Buana Sentosa. Berikut adalah penjabarannya:

### Gaya Kepemimpinan

Tiga jenis gaya kepemimpinan dapat dijabarkan sebagai berikut (Luthans, 2002, p. 577):

1. Gaya Kepemimpinan *Autokratis*, kepemimpinan *autokratis* adalah gaya kepemimpinan yang menggunakan metode pendekatan kekuasaan dalam mencapai keputusan dan pengembangan strukturnya, sehingga kekuasaanlah yang paling diuntungkan dalam organisasi. Ciri-ciri gaya kepemimpinan *autokratis* diantaranya adalah:
  - *Human Relationship*: Pemimpin kurang memperhatikan kebutuhan bawahan.
  - *Communication Skill*: Komunikasi hanya satu arah yaitu kebawah saja.
  - *Teaching Skill*: Pemimpin cenderung menjadi pribadi dalam pujian dan kecambahnya terhadap kerja setiap anggota.
  - *Social Skill*: Pemimpin mengambil jarak dari partisipasi kelompok aktif kecuali bila menunjukkan keahliannya.
  - *Technical Competent*: Membagi tugas kerja bagian dan kerjasama setiap anggota.
2. Gaya Kepemimpinan *Demokratis*, kepemimpinan *demokratis* ditandai dengan adanya suatu struktur yang pengembangannya menggunakan pendekatan pengambilan keputusan yang kooperatif. Dibawah kepemimpinan demokratis bawahan cenderung bermoral tinggi, dapat bekerja sama, mengutamakan mutu kerja dan dapat mengarahkan diri sendiri. Ciri-ciri gaya kepemimpinan *demokratis* diantaranya adalah:
  - *Human Relationship*: Lebih memperhatikan bawahan untuk mencapai tujuan organisasi.
  - *Communication Skill*: Selalu mendiskusikan kegiatan.
  - *Teaching Skill*: Jika dibutuhkan petunjuk teknis pemimpin menyarankan dua atau lebih alternatif prosedur yang dapat dipilih.
  - *Social Skill*: Pemimpin adalah obyektif dalam pujian dan kecambahnya dan mencoba menjadi seorang anggota kelompok biasa dalam jiwa dan semangat tanpa melakukan banyak pekerjaan.
  - *Technical Competent*: Semua kebijaksanaan terjadi pada kelompok diskusi dan keputusan diambil dengan dorongan dan bantuan dari pemimpin.
3. Gaya Kepemimpinan *Laissez-faire* (Kendali Bebas), gaya kepemimpinan kendali bebas mendeskripsikan pemimpin yang secara keseluruhan memberikan karyawannya atau kelompok kebebasan dalam pembuatan keputusan dan menyelesaikan pekerjaan menurut cara yang menurut karyawannya paling sesuai. Ciri-ciri gaya kepemimpinan *laissez-faire* diantaranya adalah:
  - *Human Relationship*: Pemimpin membiarkan bawahannya untuk mengatur dirinya sendiri.
  - *Communication Skill*: Pemimpin memberikan komentar spontan terhadap kegiatan anggota atau pertanyaan dan tidak bermaksud menilai atau mengatur suatu kejadian.
  - *Teaching Skill*: Pemimpin hanya menentukan kebijaksanaan dan tujuan umum.

- *Social Skill*: Pemimpin membiarkan bawahannya untuk mengatur dirinya sendiri.
- *Technical Competent*: Karyawan dapat mengambil keputusan yang relevan untuk mencapai tujuan dalam segala hal yang mereka anggap cocok.

### Kinerja

Empat cara untuk mengukur kinerja karyawan secara umum yaitu (Bernardin dan Russel, 2003):

1. Kualitas, dapat dilihat dari beberapa faktor, antara lain: para karyawan memiliki ketepatan dalam menjalankan tugas sesuai dengan pekerjaan, memiliki ketelitian dalam menjalankan tugas sesuai dengan pekerjaan, dalam memeriksa kembali pekerjaan yang telah diselesaikan.
2. Kuantitas, dapat dilihat dari: banyaknya jumlah pekerjaan yang telah diselesaikan, jumlah yang telah diproduksi, ketepatan waktu untuk tidak menunda pekerjaan.
3. Penghematan waktu, diukur dengan kecepatan waktu maksimal yang dapat dicapai untuk menyelesaikan aktivitas atau menghasilkan suatu produk.
4. Efisiensi biaya, dapat dioptimalkan dalam rangka mendapatkan hasil yang tertinggi dan pengurangan kerugian dari setiap unit dalam menggunakan sumber daya yang ada.

### Faktor Ciri-ciri Pemimpin

Faktor utama ciri-ciri pemimpin yang mempengaruhi kinerja adalah pemimpin yang ideal dengan ciri-ciri yaitu (Fahmi, 2012):

- *Human Relationship*, pemimpin mempunyai pengetahuan tentang hubungan manusia.
- *Communication Skill*, mempunyai kecakapan untuk berkomunikasi kepada para bawahannya.
- *Teaching Skill*, pemimpin mempunyai kecakapan untuk mengajarkan, menjelaskan dan mengembangkan bawahannya.
- *Social Skill*, pemimpin mempunyai keahlian di bidang sosial, supaya terjamin kesetiaan dan kepercayaan bawahannya.
- *Technical Competent*, pemimpin mempunyai kecakapan menganalisis, merencanakan, mengorganisasi, mendelegasikan wewenang mengambil keputusan dan mampu menyusun konsep.

### Objek Penelitian

Objek penelitian dalam penelitian ini adalah perihal gaya kepemimpinan dan gaya kinerja karyawan di perusahaan PT. Galang Buana Sentosa.

### Teknik Penentuan Informan

Teknik penentuan informan yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan purposive sampling (subjek sesuai tujuan). Iskandar (2009), penentuan subjek berdasarkan tujuan di lakukan untuk meningkatkan kegunaan informasi yang di dapatkan dari subjek yang kecil. Peneliti memilih subjek yang mempunyai pengetahuan dan informasi tentang fenomena yang sedang di teliti, sehingga dapat mengungkapkan banyak informasi dan informan tersebut bisa sedikit banyak, bisa homogen sifatnya dan karakteristiknya juga bisa berubah. Sumber data yang dipergunakan sebagai informan dalam penelitian adalah:

1. Surja Buwono, selaku direktur PT. Galang Buana Sentosa
2. Christine Prajogo, selaku manajer operasional PT. Galang Buana Sentosa

3. Suparman, selaku karyawan PT. Galang Buana Sentosa
4. Rodri, selaku karyawan PT. Galang Buana Sentosa

### Sumber Data

Sumber data merupakan faktor penting yang menjadi pertimbangan dalam penentuan metode pengumpulan data, dan yang di perlukan dalam penelitian ini adalah:

1. Data Primer  
Azwar, Saifuddin (2010), data primer atau data tangan pertama adalah data yang di peroleh langsung dari subjek penelitian dengan mengenakan alat pengukuran atau alat pengambilan data langsung pada subjek sebagai sumber informasi yang di cari. Data primer berupa teks hasil wawancara dan di peroleh dengan melalui wawancara dengan informan yang sedang di jadikan sampel dalam penelitiannya. Data dapat di rekam atau di catat oleh peneliti (Iskandar, 2009).
2. Data Sekunder  
Data sekunder atau data tangan kedua adalah data yang di peroleh lewat pihak lain, tidak langsung di peroleh oleh peneliti dari subjek penelitiannya. Data sekunder biasanya berwujud data dokumentasi atau data laporan yang telah tersedia. Data yang di dapat berupa foto dan struktur organisasi (Azwar, Saifuddin, 2010).

### Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data pada penelitian ini berupa pengumpulan data yang akan diperoleh dari PT. Galang Buana Sentosa, berupa:

1. Wawancara  
Wawancara merupakan pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide dengan melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan suatu makna dalam topik tertentu. Wawancara digunakan oleh peneliti karena peneliti ingin melakukan sebuah studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus di teliti, tetapi juga apabila peneliti masih menginginkan data-data yang lebih mendalam lagi dari responden (Sugiyono, 2010).
2. Dokumen  
Dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa dalam bentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang. Dokumen dalam bentuk tulisan bisa berupa dalam catatan harian, sejarah kehidupan (life histories), cerita, biografi, peraturan, atau kebijakan. Dokumen dalam bentuk gambar bisa berupa foto, gambar hidup, atau sketsa. Dokumen dalam bentuk karya bisa berupa karya seni yang dapat berupa gambar, patung, atau film (Sugiyono, 2010). Dokumen yang digunakan oleh peneliti dalam penelitian ini adalah berupa foto, peraturan atau kebijakan yang didapat dari PT. Galang Buana Sentosa.

### Teknik Analisis Data

Data-data yang telah diuji kredibilitasnya dengan teknik triangulasi sumber data, kemudian dianalisis secara deskriptif dengan menggunakan bantuan model analisis data yang dikembangkan oleh Miles dan Huberman. Miles dan Huberman membuat model analisis data yang terdiri dari tiga tahapan, yaitu: reduksi data (*data reduction*), penyajian data (*data display*), dan penarikan kesimpulan (dalam Sugiyono, 2010). Berikut adalah penjelasan mengenai tahapan-tahapan tersebut:

- Reduksi data (*data reduction*)

- Reduksi data dilakukan untuk menyeleksi data-data yang telah dihimpun dari lapangan sesuai dengan kebutuhan ataupun kategori-kategori yang telah ditentukan. Tujuan dari reduksi data adalah untuk memperoleh informasi yang lebih terfokus dan memang dibutuhkan (Sugiyono, 2010).
- Penyajian data (*data display*)
- Setelah data direduksi, maka langkah selanjutnya adalah menyajikan data. Dalam penelitian kualitatif, penyajian data dapat dilakukan dalam bentuk uraian singkat (Sugiyono, 2010).
- Penarikan kesimpulan (*conclusion drawing*)
- Data yang telah disajikan, kemudian dideskripsikan untuk dapat ditarik sebuah kesimpulan dari data tersebut. Menurut Sugiyono (2010), kesimpulan yang diperoleh dapat berupa kesimpulan tetap ataupun kesimpulan akhir, bergantung pada situasi apakah pada tahap awal, data-data yang dipaparkan sudah valid dan konsisten atau tidak.

#### Metode Pengujian Data

Metode pengujian data yang di gunakan dalam penelitian ini adalah metode triangulasi. Triangulasi merupakan suatu metode yang digunakan peneliti untuk mengumpulkan data sekaligus menguji kredibilitas dari data tersebut, yaitu dengan mengecek kredibilitas data dari berbagai sumber dengan berbagai teknik pengumpulan data, dan berbagai waktu (Sugiyono, 2010). Dengan demikian, terdapat tiga macam triangulasi, yaitu: triangulasi sumber, triangulasi teknik, dan triangulasi waktu. Secara khusus, penelitian ini akan menggunakan jenis triangulasi sumber data. Menurut Sugiyono (2010), triangulasi sumber data adalah suatu jenis triangulasi yang digunakan untuk menguji kredibilitas data melalui pengecekan data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber.

### III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### Gambaran Umum Perusahaan

##### Sejarah Singkat PT. Galang Buana Sentosa

PT. Galang Buana Sentosa merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dalam bidang interior. Pada november tahun 1995, Surja Buwono sebagai pendiri PT. Galang Buana Sentosa, memiliki ide untuk membangun suatu usaha yang bergerak dibidang *kitchen system*. Pada saat itu, teknologi pembuatan *kitchen* di Indonesia tertinggal jauh dengan pembuatan *kitchen* di luar negeri. Sistem *Product* yang dirancang memiliki keunikan, yaitu memiliki kemampuan dengan memberikan design yang dinamis, dengan demikian perusahaan dapat menyesuaikan dengan keinginan konsumen yang ditandai dengan adanya perkembangan inovasi, *trend* dan perubahan yang dibutuhkan oleh pelanggan.

Seiring dengan adanya permintaan dari konsumen selain produk *kitchen*, yaitu permintaan kebutuhan rumah tinggal dan tempat kerja seperti *wardrobe*, *interior home and room design dan interior office design*, sehingga PT. Galang Buana Sentosa memperluas lingkup pekerjaan dengan meluncurkan produk-produk lain seperti *Prada Wardrobe System*, *Medico Laboratory Furniture*, *Korinna Solid Surface*, *Domino Home & Office System*. Kemudian pada tanggal 24

Februari 2003, sesuai dengan Akta Pendirian Perseroan Terbatas, secara resmi PT. Galang Buana Sentosa berdiri.

Pada saat ini, PT. Galang Buana Sentosa juga menjadi agen beberapa produk penunjang, diantaranya adalah *Ariston*, *Modena*, *Teka*, *Hanex Solid Surface*, *Sunray Solid Surface dan Log Floor Laminate Flooring* sebagai pelengkap dari produksi PT. Galang Buana Sentosa. Tahun 2010, PT. Galang Buana Sentosa mulai memasarkan *Signum Swarakit (best modern knockdown furniture)* secara nasional untuk batu loncatan dalam menembus pasar global.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Surja Buwono, saat ini PT. Galang Buana Sentosa memiliki karyawan sebanyak 40 orang karyawan, dengan berbagai klasifikasi pendidikan, status dan jabatan. Dalam upayanya untuk meningkatkan nilai omzet perusahaan, dimana di tiap bulannya PT. Galang Buana Sentosa memperoleh omzet sebanyak Rp. 300-500 juta rupiah, PT. Galang Buana Sentosa melakukan berbagai cara untuk memenangkan persaingan dengan pesaingnya, diantaranya melakukan pengiklanan di *yellowpage*, *facebook*, koran, majalah, radio, *website*, *showroom* dan juga menyebarkan brosur di berbagai tempat. Menurut Surja Buwono, untuk lima tahun yang akan datang PT. Galang Buana Sentosa berharap bisa *go* nasional, tetapi oleh Surja Buwono masih dipikirkan secara matang, karena untuk PT. Galang Buana Sentosa, Surja Buwono juga merencanakan akan menggunakan jasa seorang konsultan untuk kemajuan perusahaan.

#### Visi dan Misi PT. Galang Buana Sentosa

Dalam menjalankan serta untuk meningkatkan usahanya, PT. Galang Buana Sentosa memiliki komitmen, yaitu "menjadi penyedia produk *furniture* yang terbaik dan berkualitas, pengiriman yang tepat waktu serta pelayanan yang maksimal". Pelayanan *customer* tidak selesai hanya sampai produk di terima *customer*, melainkan perusahaan juga memberikan pelayanan setelah penjualan (*after sales service*) yaitu dengan melayani *service* purnajual, penyediaan suku cadang dan perbaikan-perbaikan. "*Work Local – Think Global*" prinsip kerja perusahaan mengarah pada perusahaan yang berbasis informasi teknologi, sehingga setiap personil dalam perusahaan diharapkan mampu untuk bersaing secara global adalah motto yang dimiliki PT. Galang Buana Sentosa. PT. Galang Buana Sentosa telah menetapkan kebijakan perusahaan dalam suatu penjabaran secara terarah, terpadu dan berkesinambungan berupa visi dan misi perusahaan. Visi yang ditetapkan oleh PT. Galang Buana Sentosa adalah "menjadi pilihan utama penyedia perlengkapan rumah tinggal dan tempat kerja yang terbaik". Dalam mencapai visinya, salah satu cara yang ditempuh PT. Galang Buana Sentosa yaitu dengan memberikan pelayanan yang terbaik untuk customer (*good service*) dan kepuasan customer (*customer satisfication*) yang merupakan tujuan utama yang terpenting bagi perusahaan. Bagi PT. Galang Buana Sentosa, sukses adalah saat customer merasa puas terhadap nilai produk yang dihasilkan.

Sedangkan misi yang terdapat di PT. Galang Buana Sentosa adalah "mendidik dan meningkatkan sumber daya manusia agar mampu bersaing di pasar global". PT. Galang Buana Sentosa berupaya untuk menghasilkan tenaga-tenaga kerja yang handal, terampil serta berkualitas. Oleh karena itu setiap pekerja di PT. Galang Buana Sentosa berkesempatan

untuk mengikuti *training* kerja yang mana tujuan hasil dari *training* tersebut akan menghasilkan standar kerja dan peningkatan kualitas sumber daya manusia yang optimal, sehingga dapat mencapai keberhasilan prestasi yang terbaik.

### **Hasil Penelitian**

#### **Gaya Kepemimpinan**

Pemimpin PT. Galang Buana Sentosa selalu ada upaya untuk memperhatikan kebutuhan karyawan, hal demikian baik menurut Surja Buwono selaku Direktur PT. Galang Buana Sentosa, Christine Prajogo selaku Manajer Operasional, Suparman selaku karyawan tetap yang sudah bekerja di PT. Galang Buana Sentosa selama 16 tahun, dan Rodri selaku karyawan tetap yang sudah bekerja di PT. Galang Buana Sentosa selama 5 tahun bahwa karyawan merupakan aset bagi perusahaan. Cara perusahaan dalam memenuhi kebutuhan karyawannya adalah dengan meningkatkan kesejahteraan bagi karyawan melalui pemberian fasilitas kesehatan, pendidikan, transportasi yang juga berlaku untuk keluarga karyawan. Pola kepemimpinan yang ada di PT. Galang Buana Sentosa menurut masing-masing informan merupakan pola kepemimpinan yang tepat di terapkan di perusahaan, dan hal demikian menurut Surja Buwono bahwa Surja Buwono berupaya untuk memberikan yang terbaik untuk perusahaan dan karyawan.

#### **Human Relationship**

Berdasarkan hasil wawancara kepada masing-masing informan, pemimpin perusahaan memperhatikan kebutuhan karyawan dengan memberikan fasilitas kesehatan, pendidikan, transportasi yang juga berlaku untuk keluarga karyawan karena karyawan merupakan aset yang dimiliki perusahaan, sehingga dengan memberikan perhatian kepada karyawan, diharapkan ada hubungan timbal balik yang diberikan oleh karyawan kepada perusahaan, karena sebuah industri tidak akan bisa berjalan dan beroperasi tanpa adanya keberadaan karyawan. Bahkan tahun 2011 lalu pemimpin PT. Galang Buana Sentosa mengadakan *family gathering* ke Bali dengan para karyawan dan keluarga karyawan, pemimpin perusahaan juga ikut mengajak anak dan istrinya.

#### **Communication Skill**

Dalam menjalin komunikasi dengan karyawan, perusahaan memberlakukan adanya *meeting* di tiap bulannya yang ditujukan untuk membahas ide-ide atau gagasan dari karyawan, dan membahas keluhan yang disampaikan karyawan, sehingga ada sarana diskusi antara pemimpin dan karyawan perihal proses produksi yang terdapat di perusahaan. Dalam meningkatkan kinerja karyawannya untuk menjadi lebih baik, pemimpin perusahaan memberikan pengertian bahwa kegiatan kerja yang dilakukan oleh karyawan, keuntungannya bukan hanya untuk perusahaan, tetapi juga untuk keluarga karyawan dan karyawan sendiri. Selain itu, dalam melakukan komunikasi, perusahaan juga memberlakukan intruksi atau pemberitahuan berupa pengumuman yang ditempelkan di papan kerja di perusahaan dengan tujuan untuk mempermudah karyawan dalam memperoleh informasi dalam kaitannya terhadap kelangsungan kegiatan pekerjaan.

#### **Teaching Skill**

Apabila ada produk baru datang, langsung diadakan *meeting* yang dibawakan oleh *supplier*. Contoh, jika ada produk *rell sliding* yang baru, perusahaan langsung

mengadakan *meeting* untuk *supplier* presentasi tentang produk *rell sliding* tersebut. Lalu langsung dicoba untuk instalasinya, dari sana akan terlihat kendala dari penggunaan produk *rell sliding* yang baru ini seperti apa dan bagaimana prosesnya.

#### **Social Skill**

Hubungan antara pemimpin dan karyawan di PT. Galang Buana Sentosa merupakan hubungan yang baik, karena bagi pemimpin perusahaan, karyawan di anggap sebagai *partner* kerja, bukan sebagai atasan dan bawahan. Pemimpin perusahaan juga sering makan malam dengan karyawan ramai-ramai saat setelah selesai kerja dan mentraktir karyawannya. Perihal untuk kepentingan menjaga kewibawaan di hadapan karyawan, pemimpin juga tidak pernah menjaga jarak, karena baik pemimpin maupun karyawan perusahaan sudah mengetahui status dan porsi masing-masing di perusahaan disaat jam kerja dan disaat selesai jam kerja, seperti pemimpin perusahaan sering ngobrol dengan karyawan disaat setelah selesai kerja. Pemimpin sudah memberikan garis besar di perusahaan perihal visi, misi dan *goal* perusahaan, baik bagi karyawan baru maupun bagi karyawan yang lama.

#### **Technical Competence**

Pemimpin PT. Galang Buana Sentosa membuat dan menetapkan kebijaksanaan di perusahaan seperti peraturan tata tertib perusahaan, sistem perusahaan dan sistem kerja. Peraturan seperti absen kehadiran kerja paling lambat jam 8 pagi, untuk staf yang bekerja di kantor harus memakai seragam perusahaan, jam 12 istirahat untuk makan siang dan jam 1 siang harus sudah bekerja lagi. Kalau untuk sistem perusahaan, perusahaan ini semua sudah menggunakan komputer untuk operasionalnya, semua tempat terdapat instalasi *camera cctv wireless* agar pemimpin tetap bisa mengontrol aktivitas di perusahaan dari jarak jauh kalau pemimpin sedang ada janji ketemu *client* disaat pagi atau siang hari. Untuk sistem kerja, contoh untuk satu *project* lemari ukuran *standart* 2 meter x 1,5 meter pemimpin dan karyawan sudah tahu untuk lemari tersebut menggunakan mur berapa, engsel berapa, slider berapa, karena perusahaan ini memiliki *standart* sendiri.

Sebuah keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan tidak selalu dikeluarkan oleh pemimpin saja, tergantung kasusnya, kalau karyawan tidak bisa menyelesaikan, pemimpin akan turun tangan. Contohnya, ada *project* yang *design* dari *client* sendiri yang ukurannya tidak sesuai dengan *standart* sistem kerja produk di perusahaan, biasanya karyawan kesulitan untuk menentukan penggunaan bahan agar tidak banyak menghabiskan biaya, jika terjadi hal seperti itu biasanya pemimpin yang menentukan.

#### **Kinerja**

PT. Galang Buana Sentosa dalam menilai kinerja karyawan adalah dengan berdasarkan pada *point-point* yang digunakan oleh perusahaan sebagai parameter untuk mencapai target perusahaan yaitu kualitas, kuantitas, penghematan waktu dan efisiensi biaya. Pengawasan terhadap pelaksanaan pekerjaan yang terdapat di perusahaan, pemimpin tidak selalu melakukannya, karena dalam perusahaan sendiri sudah memiliki divisi *quality control*. Pemimpin perusahaan juga tidak pernah membedakan status karyawan yang sudah menikah dan belum menikah, baik pada saat perekrutan maupun pada saat bekerja, hal demikian dilakukan oleh

perusahaan untuk hasil kinerja karyawan yang maksimal. Oleh karena itu, dari keseluruhan hasil kinerja karyawan, dampak yang diterima oleh perusahaan adalah hasil dari kinerja karyawan yang sesuai dengan keinginan dan ketentuan perusahaan. Menurut penuturan Bapak Surja Buwono pada wawancara, bahwa kinerja karyawan PT. Galang Buana Santosa dipresentasikan sekitar 90% atas kinerja perusahaan.

#### **Kualitas**

Kualitas kinerja karyawan PT. Galang Buana Sentosa selama ini dikaitkan dengan kecepatan penyelesaian pekerjaan yang berdasarkan pada masing-masing jenis atau model produk. Menurut Bapak Surja Buwono dikatakan bahwa kualitas kinerja karyawan sudah baik walaupun masih belum maksimal, dan cara yang digunakan oleh perusahaan dalam membuat hasil kinerja karyawan agar berkualitas, dengan melalui penetapan standar produksi dan adanya *quality control* di perusahaan atas proses produksi dan operasionalnya. Sehingga untuk kualitas produk yang dihasilkan, perusahaan ini jarang mendapatkan *claim* dari konsumen. *Claim* yang pernah terjadi juga dengan cepat diatasi dan tentunya lebih mendapat pengawasan agar tidak terjadi *claim* lagi dari konsumen.

#### **Kuantitas**

Kaitan kuantitas terhadap kinerja karyawan yang terdapat di PT. Galang Buana Sentosa adalah dalam hal ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan atas masing-masing jenis atau model produk. Upaya perusahaan dalam mengukur kinerja karyawan yang dinilai dari sisi kuantitas sebagai tolok ukurnya adalah dengan diberlakukannya target waktu atas penyelesaian terhadap masing-masing jenis pekerjaan yang sedang dilakukan. Jadi pemilik perusahaan sudah mempunyai tolok ukur untuk masing-masing jenis pekerjaan. Kuantitas yang dihasilkan sangat penting bagi perusahaan, karena perusahaan juga mempunyai *showroom* sehingga perusahaan berusaha agar *showroom* Melior tidak kehabisan barang.

#### **Penghematan Waktu**

Penghematan waktu dalam hal penyelesaian suatu jenis atau model produk selama ini oleh PT. Galang Buana Sentosa dikaitkan dengan pemakaian waktu yang telah di tentukan atau dikalkulasikan pada masing-masing jenis atau model produk bisa dikerjakan atau diselesaikan secara tepat atau justru harus menambah waktu lagi. Menghemat waktu untuk menyelesaikan pekerjaan, selama ini yang terdapat di perusahaan masih belum bisa maksimal. Dalam kondisi tertentu, *project* yang sedang dijalankan membutuhkan waktu lebih dari ketentuan yang sudah ada, sehingga karyawan tidak bisa maksimal dalam melakukan tanggung jawabnya tersebut, yaitu penyelesaian *project*. Pada waktu pengaplikasian produk, tergantung dari area lokasi. Jika area lokasinya besar, maka pengaplikasian produk juga tidak bisa diselesaikan dalam waktu yang singkat.

#### **Effisiensi Biaya**

Efisiensi biaya oleh PT. Galang Buana Sentosa dikaitkan dengan tingkat kualitas, kuantitas, dan penghematan waktu terhadap pengerjaan dan penyelesaian masing-masing jenis atau model produk. Berdasarkan pada semua sistem, perusahaan selalu berupaya untuk mengefisienkan biaya maupun pekerjaan yang terdapat di perusahaan. Sistem yang terdapat di perusahaan, setiap bulan selalu di evaluasi atas tingkat efisiensinya, apabila sistem yang baru dikaji dianggap

lebih bagus prospeknya, maka sistem yang sudah ada akan diganti dengan sistem yang baru. Sehingga sistem yang ada di perusahaan ini selalu mengalami perubahan, tetapi perubahan yang lebih baik. Sistem oleh PT. Galang Buana Sentosa dikategorikan pada evaluasi kerja proyek atas produk dengan format lembar evaluasi

#### **Ciri-ciri Pemimpin**

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti kepada para informan, pemimpin PT. Galang Buana Sentosa selalu menjaga hubungan baik dengan para karyawannya, hal demikian ditujukan untuk menciptakan iklim kerja yang nyaman, baik untuk pemimpin maupun untuk karyawan. Menurut para informan bahwa karyawan mengharapkan pemimpin perusahaan yang memiliki wawasan pengetahuan yang cukup luas, karena bagi karyawan pemimpin adalah panutan bagi karyawan. Dalam kondisi tertentu, karyawan dalam menghadapi pemimpin yang memiliki wawasan pengetahuan luas adalah cukup senang, anggapan karyawan dengan adanya pemimpin yang memiliki kecakapan, sudah pasti pemimpin akan siap dalam menghadapi persaingan dengan kompetitor, dan karyawan sangat yakin bahwa karyawan melalui perusahaan bisa memberikan produk yang berkualitas.

Dalam pelaksanaan pekerjaan selama ini, apabila karyawan mendapatkan kesulitan, pemimpin PT. Galang Buana Sentosa selalu memberikan penjelasan atas ketidaktahuan karyawan soal pekerjaan. Selain itu pemimpin perusahaan juga memiliki kecakapan dalam mengajarkan dan menjelaskan perihal pekerjaan yang tidak diketahui karyawan, bahkan pemimpin selalu memberikan pendampingan kepada karyawan. Sikap yang diberikan pemimpin perusahaan kepada karyawan perihal kecakapan dalam mengajarkan dan menjelaskan perihal pekerjaan yang tidak diketahui karyawan, memberikan dampak pada pengembangan karyawan, dan karyawan mendapatkan suasana kerja yang nyaman dan mendukung hasil kerja karyawan.

Pemimpin PT. Galang Buana Sentosa memiliki tingkat sosial yang tinggi, dan karyawan sangat menjunjung tinggi kepedulian yang diberikan oleh pemimpin. Adanya rasa sosialitas yang ditunjukkan dan diberikan pemimpin kepada karyawan, karyawan selalu melaksanakan pekerjaan yang dibebankan dengan penuh tanggung jawab, karena karyawan berharap bisa memberikan timbal balik kepada pemimpin dan perusahaan melalui memberikan hasil kerja yang sesuai dengan tuntutan perusahaan, dan pribadi pemimpin dalam kaitan kecakapan menganalisis, merencanakan, mengorganisasi dan memberi tanggung jawab serta mengambil keputusan sangat baik untuk menunjang kinerja perusahaan. Dengan kecakapan yang dimiliki pemimpin oleh karyawan dianggap akan memberikan dampak pada kinerja karyawan. Karyawan selama ini selalu menerima segala bentuk pengarahan, petunjuk dari pemimpin dengan senang hati, tidak mengeluh dan selalu mencoba untuk terbuka dengan pemimpin perihal kelangsungan pelaksanaan pekerjaan.

#### **Pembahasan Hasil Analisis**

Gaya kepemimpinan yang terdapat di PT. Galang Buana Sentosa merupakan gaya kepemimpinan *Demokratis*. Hal demikian dapat diperhatikan dari adanya suatu struktur yang dalam pengembangannya menggunakan pendekatan

pengambilan keputusan yang kooperatif. Sehingga karyawan menunjukkan moral yang tinggi dalam kaitannya dengan loyalitas dan tanggung jawab, bekerja sama, lebih mengutamakan kualitas kerja dan dapat mengarahkan diri sendiri. Gaya kepemimpinan *Demokratis* yang terdapat di PT. Galang Buana Sentosa dapat di nilai dari:

1. Memperhatikan kebutuhan karyawan.
2. Selalu melakukan musyawarah untuk hasil yang terbaik bagi perusahaan dan karyawan.
3. Kondisi tertentu, baik antara karyawan maupun pemimpin saling memberikan informasi perihal keputusan yang diambil oleh karyawan dan pemimpin memberikan persetujuannya.
4. Pemimpin selalu memberikan motivasi kepada karyawan untuk bisa bekerja dengan baik, dan memberikan reward dalam bentuk bonus kepada karyawan yang menunjukkan kinerjanya.
5. Tingkat sosial pemimpin sangat tinggi kepada karyawan.
6. Pemimpin memberikan hak kepada karyawan dalam hal pengambilan keputusan.

Kinerja karyawan PT. Galang Buana Sentosa di dasarkan pada *point-point* penilaian kinerja karyawan yang digunakan sebagai parameter dalam mencapai target perusahaan. Parameter yang digunakan adalah:

1. Kualitas kinerja yang dimiliki karyawan PT. Galang Buana Sentosa menunjukkan kinerja yang baik, walaupun masih belum maksimal. Hal demikian dapat diperhatikan dari ketentuan standar kualitas yaitu perihal kecepatan pengerjaan produk yang sudah ditentukan oleh perusahaan melalui sistem standar produksi yang mencakup pada ketepatan dan penghematan waktu, serta efisiensi biaya atas pengerjaan produk, dan *Quality Control* pada standar produksi.
2. Kuantitas, diberlakukan melalui target waktu atas hasil yang dapat diperoleh karyawan.
3. Penghematan waktu yang terdapat di PT. Galang Buana Sentosa masih belum maksimal, karena pada saat-saat tertentu antara waktu yang ditentukan dan jenis *project* yang sedang dilakukan tidak seimbang, sehingga target pekerjaan tidak dapat diselesaikan dengan maksimal.
4. Efisiensi biaya, oleh PT. Galang Buana Sentosa disesuaikan dengan adanya system yang kemudian dilakukan pengevaluasian atas *system* yang sedang diterapkan.

Ciri-ciri pemimpin yang dapat memberikan dampak pada kinerja karyawan yang terdapat di PT. Galang Buana Sentosa adalah seorang pemimpin yang:

1. Menjaga hubungan baik dengan karyawan untuk menciptakan iklim kerja yang nyaman.
2. Memiliki wawasan pengetahuan yang cukup luas, yang oleh karyawan digunakan sebagai panutan.
3. Memiliki kecakapan dalam berkomunikasi untuk mempermudah dalam menjalin hubungan dengan karyawan.

4. Selalu memberikan penjelasan atas ketidaktahuan karyawan perihal pekerjaan.
5. Memiliki kecakapan dalam mengajarkan dan menjelaskan perihal pekerjaan yang tidak diketahui karyawan dengan memberikan pendampingan.
6. Termasuk pada pribadi yang memiliki tingkat sosialitas yang tinggi.
7. Memiliki kecakapan dalam menganalisis, merencanakan, mengorganisasi, memberi tanggung jawab dan mengambil keputusan di perusahaan.

#### IV. KESIMPULAN DAN SARAN

##### Kesimpulan

Berdasarkan pada hasil penelitian dan pembahasan pada bab sebelumnya, maka penelitian ini dapat diambil beberapa kesimpulan, diantaranya adalah:

1. Gaya kepemimpinan yang saat ini ada di PT. Galang Buana Sentosa adalah gaya kepemimpinan Demokratis, yaitu: selalu memperhatikan kebutuhan karyawan, melakukan musyawarah untuk hasil yang terbaik bagi perusahaan dan karyawan, memberikan hak kepada karyawan untuk pengambilan kebijaksanaan atas pengambilan keputusan dalam kaitan penyelesaian pekerjaan yang sedang dilaksanakan, memberikan motivasi kepada karyawan dalam hal kinerja yang dihasilkan karyawan, memberikan *reward* dalam bentuk bonus kepada karyawan yang menunjukkan prestasi, dan tingkat sosialitas yang tinggi.
2. Gaya kepemimpinan dalam mengembangkan kinerja karyawan PT. Galang Buana Sentosa menunjukkan hasil: Kualitas kinerja yang baik yaitu adanya sistem standar produksi dari perusahaan, kuantitas ditetapkan dengan adanya target waktu atas hasil produksi yang diperoleh, penghematan waktu yang masih belum maksimal karena saat-saat tertentu waktu yang ditetapkan atas penyelesaian *project* tidak dapat selesai dengan maksimal, efisiensi biaya disesuaikan dengan pemberlakuan sistem kerja perusahaan

##### Saran

Berdasarkan pada hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti, maka peneliti ingin memberikan beberapa saran yang diharapkan bisa bermanfaat bagi PT. Galang Buana Sentosa dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan di PT. Galang Buana Sentosa saat ini sudah tepat, tetapi hendaknya PT. Galang Buana Sentosa meningkatkan kualitas kerja dengan cara merekrut profesional untuk melatih SDM agar lebih memaksimalkan kinerja karyawan. Dengan adanya perekrutan profesional di dalam perusahaan, kesulitan perusahaan dalam mencari SDM yang berkualitas dapat diatasi. Dengan cara ini dimaksudkan agar perusahaan juga lebih mudah untuk mencapai harapan di 5 tahun yang akan datang yaitu *go nasional*. Di harapkan juga dengan menggunakan cara ini, perusahaan dapat juga memperluas pasar dengan produk yang lebih berkualitas.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arep, I. & Tanjung, H. (2003). *Manajemen Motivasi*. Jakarta: PT. Prenhallindo.
- Aswar, Saifuddin. (2010). *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Basri, A. F. M., & Rivai, V. (2005). *Performance appraisal*. Jakarta: PT Raja. Grafindo Persada.
- Bastian, Indra. (2001). *Akuntansi Sektor Publik Di Indonesia*. Pusat Pengembangan Akuntansi FE UGM, Yogyakarta.
- Bernardin, H. John, & Russel, Joyce E.A. (2003). *Human Resource Management : An experimental approach*. (International edition). Singapore : Mc. Graw Hill Inc.
- Coulter, M., & Robbins, S. P. (2002). *Management*. (7<sup>th</sup> ed). United State of America: Prentice-Hall International, Inc.
- Fahmi, Irham. (2012). *Manajemen Kepemimpinan: Teori & Aplikasi*. Bandung: Alfabeta. Anggota IKAPI.
- Guritno, Bambang & Waridin. (2005). Pengaruh Persepsi Karyawan Mengenai Perilaku Kepemimpinan, Kepuasan Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja. *Jurnal Riset Bisnis Indonesia* Vol.1 No. 1
- Handoko T. Hani. (2000). *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*. Edisi II, Cetakan Keempat Belas, Penerbit BPFE, Yogyakarta.
- Hasboro, Rokhmaloka. "Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai". Universitas Diponegoro., 2011.  
<http://koran-jakarta.com/index.php/detail/view01/90630>  
[http://wartamerdeka.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2425:gaya-kepemimpinan-sby-dan-risiko-politik-santun&catid=42:opini-1&Itemid=401](http://wartamerdeka.com/index.php?option=com_content&view=article&id=2425:gaya-kepemimpinan-sby-dan-risiko-politik-santun&catid=42:opini-1&Itemid=401)  
<http://www.tempo.co/read/news/2012/03/21/090391629/>  
<http://www.wartakotalive.com/detil/berita/72355/Bisnis-Properti-Jakarta-2012-Akan-Tumbuh-Positif->  
<http://www.antaratv.com/berita/331424/industri-interior-berkembang-karena-tumbuhnya-properti>
- Iskandar. (2009). *Metodologi Penelitian Kualitatif: Aplikasi untuk Penelitian Pendidikan, Hukum, Ekonomi & Manajemen, Sosial, Humaniora, Politik, Agama dan Filsafat*. Jakarta: Gaung Persada. Anggota IKAPI.
- Kansil, C. (2001). *Hukum Perusahaan Indonesia* (Bagian 2). Jakarta: Pradnya Paramita
- Keith & Newstrom. (1996). *Perilaku dalam Organisasi* (Agus Dharma, Trans.). Jakarta: Erlangga.
- Luthans. (2002). *Performance and Motivation*. New York: Prentice Hall.
- Locke, E. A. (1997). *Esensi Kepemimpinan*. Jakarta: Mitra Utama.
- Mullins, L.J. (2001). *Hospitality Management and Organisational Behavior*. Fourth Edition. London: Longman.
- Nawawi, Hadari. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Newstorm, D.K., John. 1996. *Perilaku Dalam Organisasi*, Jilid I. Edisi Kedua Terjemahan: Agus Dharma. Jakarta Erlangga.
- Rivai, Veithzal. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*, Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Rivai, Veithzal. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*, Jakarta: Grafindo.
- Riyono, B. & Zulaifah, E., 2001. *Psikologi Kepemimpinan*. Yogyakarta. Unit Publikasi Fakultas Psikologi, UGM.
- Sondang, P. Siagian. (1996). *Peranan Staf dalam Manajemen*. Jakarta: PT. Gunung Agung.
- Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Bisnis: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2012). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Sulistiyani, A.T. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi Pertama). Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Suryo, P., & Yulius. (2003). *Hubungan Kepemimpinan Transformasional dan Karakteristik Personal Pemimpin*. Jakarta: Prenada Media.
- Swastha, B. & Sukotjo, I. (2002). *Pengantar Bisnis Modern* (Edisi 3). Yogyakarta: Liberty Yogyakarta.
- Tika, Pabundu. (2006). *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Wibowo, M.Phil. (2007). *Manajemen Kinerja*. PT. Rajagrafindo Persada, Jakarta.