

Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Iklim Kerja Organisasi pada PT. PLN Cabang Solok

Oleh: Suci Emilia Fitri dan Syamsir

ABSTRACT

This study aimed at identifying the effect of leadership style toward working climate in PT. PLN (Public Corporate of Electricity) at Solok District. Quantitative approach has been used in this study. Data was collected from 40 respondents of PT. PLN staffs and managers through questionnaires. The data was analyzed through quantitative analysis by using SPSS version 12. The finding of this research indicated that there was a positive effect of leadership style toward working climate at the level of 51%. It means that 49% of the working climate was affected by variables other than leadership style, such as work motivation, work environment, work ethics, and so on.

Kata Kunci: Gaya kepemimpinan, iklim kerja, manajer, karyawan,

I. PENDAHULUAN

Di lingkungan masyarakat maupun di dalam sebuah lembaga organisasi selalu ada seseorang yang dianggap memiliki kemampuan lebih dari yang lain. Seseorang yang memiliki kemampuan lebih tersebut kemudian diangkat dan ditunjuk untuk mengatur atau membimbing orang lain dan biasanya itulah yang disebut dengan pemimpin atau manajer. Pemimpin adalah pribadi yang memiliki kecakapan khusus, dengan atau tanpa pengangkatan resmi, dan dapat mempengaruhi kelompok yang dipimpinnya untuk melakukan usaha bersama yang mengarah pada pencapaian sasaran-sasaran tertentu.

Kepemimpinan dalam suatu organisasi atau lembaga merupakan penggerak, pengarah, dan ia dapat mempengaruhi aktivitas tugas dari orang-orang dalam kelompok. Kepemimpinan merupakan upaya seseorang

yang mencoba mempengaruhi perilaku seseorang atau perilaku kelompok. Biasanya pemimpin adalah orang mampu mempengaruhi, menggerakkan, dan mengarahkan bawahannya dalam melakukan aktivitasnya agar tercapainya tujuan lembaga atau organisasi dengan efektif dan efisien. Menurut Vetrizal Rivai¹ dalam bukunya *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, kepemimpinan adalah seni mempengaruhi dan mengarahkan orang dengan cara kepatuhan, kepercayaan, kehormatan, dan kerjasama yang bersemangat dalam mencapai tujuan bersama.

Oleh karena itu, dalam sebuah organisasi sangat diperlukan sekali

¹ Vetrizal Rivai. 2002. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada

figur pemimpin yang mempunyai jiwa kepemimpinan agar mampu membimbing bawahan-nya dalam melaksanakan tugas organisasi agar tujuan organisasi dapat tercapai dengan maksimal. Disamping itu, dalam memimpin seseorang mempunyai gaya kepemimpinan yang berbeda-beda, karena pada dasarnya seni memimpin seseorang tidak mungkin sama antara satu individu dengan individu lainnya.

Gaya kepemimpinan artinya sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi dapat tercapai. Sedangkan menurut Vetrizal Rivai² dalam bukunya *Kepemimpinan dan Prilaku Organisasi* gaya kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya.

Selain kepemimpinan, hal yang sangat diperlukan dalam suatu organisasi adalah ketenangan dan kenyamanan serta keamanan dalam melaksanakan tugas di lingkungan organisasi. Suatu organisasi akan dapat berjalan dengan baik apabila orang-orang yang berkumpul dalam wadah tersebut dapat melaksanakan tugas dan fungsinya dengan baik. Pelaksanaan tugas dan fungsi tersebut dapat dilaksanakan dengan baik bila ia ditunjang oleh situasi dan kondisi yang terjadi pada organisasi itu sendiri, atau yang sering disebut dengan iklim kerja. Iklim kerja yang kondusif akan menambah semangat dalam bekerja, Siswanto (1987) menjelaskan bahwa iklim kerja yang kurang baik berpengaruh negatif bagi pegawai dan sebaliknya iklim kerja yang positif akan memberikan pengaruh

yang baik pula sehingga dapat melancarkan pelaksanaan seluruh program di lembaga tersebut.

Selain itu, iklim kerja adalah suasana yang diciptakan dalam suatu organisasi oleh anggota organisasi dengan jalan hubungan antar sesama anggota dengan rasa saling menghargai, mempercayai, dan menghormati untuk menambah semangat dan kreativitas kerja pegawai agar tujuan organisasi dapat tercapai secara maksimal. Wahjosumidjo³, mengatakan bahwa iklim kerja yang kondusif ditandai dengan suasana keber-samaan, saling kerjasama dan sikap gotong-royong antar anggota organisasi, sehingga organisasi terbebas dari suasana saling mencurigai dan saling memusuhi. Iklim kerja suatu organisasi berbeda dengan organisasi lainnya karena setiap organisasi mempunyai ciri-ciri khusus yang berbeda antara satu organisasi dengan organisasi lainnya.

PT PLN merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara yang diakui eksistensinya oleh masyarakat karena menyangkut hajat hidup orang banyak, maka dari itu gaya kepemimpinan yang ada di organisasi tersebut menjadi sorotan apakah berpengaruh atau tidak terhadap iklim kerja organisasi tersebut. PT PLN dipimpin oleh individu yang mempunyai karakteristik khusus dalam seni memimpin dan memiliki iklim kerja yang berbeda dengan organisasi-organisasi lainnya. Dalam pengamatan

² *Ibid*

³ Wahjosumidjo. 1999. *Kiat Kepemimpinan Dalam Teori dan Praktek*. Jakarta: PT Harapan Masa

sementara penulis di lapangan adanya pengaruh antara gaya kepemimpinan yang dipakai dengan iklim kerja dalam organisasi tersebut, sedikit banyaknya perbedaan gaya kepemimpinan yang dipakai oleh manajer dalam mengarahkan bawahannya akan berdampak pada iklim kerja dan secara otomatis juga berdampak pada iklim organisasi.

Berdasarkan pada pengamatan sementara peneliti terdapat dua macam gaya kepemimpinan yang diterapkan di lingkungan kerja kantor PLN Cabang Solok yaitu, gaya kepemimpinan otokrasi dan gaya kepemimpinan situasional. Gaya kepemimpinan otokrasi diterapkan oleh manejer terutama dalam pengambilan keputusan dan sistem pengawasan yang ketat. Hal ini berdampak pada iklim kerja organisasi di lingkungan kantor PLN Cabang Solok. Iklim kerja yang diciptakan cenderung kaku dan tegang antara bawahan dan atasan. Karena gaya kepemimpinan yang otoriter membuat suasana kerja jadi kurang *fress* dan bersahabat, atasan disegani bahkan ditakuti. Secara otomatis iklim kerja yang kondusif sulit untuk dicapai.

Selain itu terdapat juga gaya kepemimpinan situasional, gaya kepemimpinan ini biasanya diterapkan oleh para supervisor karena mereka terjun langsung ke lapangan. Gaya kepemimpinan merkapun cenderung berdasarkan situasi dan kondisi yang ada. Hal ini dalam kenyataanya dapat menciptakan iklim kerja yang bersahabat antara bawahan dan atasan. Dengan demikian dapat dipahami bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang pemimpin akan dapat mempengaruhi iklim kerja dalam suatu organisasi, tidak tertutup kemungkinan di lingkungan kerja PT PLN Cabang Solok. Adanya perbedaan

gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam satu organisasi, termasuk di PT. PLN Cabang Solok, membuat iklim kerja organisasi menjadi tidak stabil.

Hal inilah yang mendasari peneliti tertarik untuk melihat apakah terdapat Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Iklim Kerja Organisasi pada PT PLN Cabang Solok. Permasalahan yang ingin diungkapkan dalam penelitian ini adalah 1) Bagaimanakah gaya kepemimpinan di Badan Usaha Milik Negara PT PLN Cabang Solok?; 2) Bagaimanakah iklim kerja organisasi di Badan Usaha Milik Negara PT PLN Cabang Solok?; dan 3) Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap iklim kerja Badan Usaha Milik Negara di PT PLN Cabang Solok? Dengan demikian penelitian ini antara lain bertujuan untuk megetahui Gaya Kepemimpinan di Badan Usaha Milik Negara PT PLN Cabang Solok, mengetahui iklim kerja organisasi di Badan Usaha Milik Negara PT PLN Cabang Solok, dan mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap iklim kerja Badan Usaha Milik Negara PT PLN Cabang Solok.

II. TINJAUAN KEPUSTAKAAN

Kepemimpinan dalam Organisasi

Kepemimpinan merupakan usaha yang dilakukan untuk mempengaruhi anggota kelompok agar mereka dengan sukarela menyumbangkan kemampuannya secara maksimal demi pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Selain itu juga mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para

pengikutnya, sehingga tujuan yang hendak dicapai dapat terlaksana dengan maksimal sesuai dengan tujuan yang telah direncanakan. Sementara Wahjosumidjo⁴ mengatakan bahwa memimpin merupakan kemampuan untuk menggerakkan segala sumber yang ada sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kepemimpinan juga dikatakan sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas-aktivitas yang ada hubungannya dengan pekerjaan para anggota kelompok⁵. Sedangkan Nawawi⁶ mengemukakan kepemimpinan adalah kemampuan mendorong sejumlah orang agar bisa bekerjasama dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan yang terarah pada tujuan bersama. Hal ini juga sesuai dengan pendapat Antonius Mintoro⁷ yang melihat kepemimpinan sebagai kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain, sehingga orang tersebut mau mengikuti kehendaknya dengan sadar, rela dan sepenuh hati.

Unsur-unsur yang mendasari kepemimpinan dari definisi-definisi yang dikemukakan di atas, adalah: 1) Kemampuan mempengaruhi orang lain (kelompok/bawahan), 2) Kemampuan mengarahkan atau memotivasi tingkah laku orang lain atau kelompok, 3) Adanya unsur kerja sama untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Selanjutnya, organisasi merupakan wadah yang paling baik untuk mengembangkan segenap potensi yang tersimpan di dalam diri manusia.

Organisasi akan berjalan lancar apabila seseorang selaku pemimpin selaku motor penggerak utama untuk kelancaran proses yang ada didalamnya. Tanpa adanya seorang pimpinan dalam sebuah organisasi maka organisasi tidak akan dapat berjalan dengan baik dan maksimal seperti sebagaimana mestinya. Kepemimpinan dalam sebuah organisasi adalah hal yang seharusnya ada dan tidak boleh tidak karena kepemimpinan merupakan faktor strategis, artinya tiada gunanya organisasi tanpa ada pemimpin diibaratkan seperti sayur tanpa garam akan terasa hambar, tidak ada semangat dan gairah untuk mencapai sesuatu yang lebih baik lagi.

Gaya kepemimpinan.

Gaya kepemimpinan artinya sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi dapat tercapai. Sedangkan menurut Vetrizal Rivai⁸ dalam bukunya *Kepemimpinan dan Prilaku Organisasi* gaya kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seseorang pemimpin baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya. Gaya kepemimpinan memiliki tiga pola dasar yaitu: 1) Mementingkan pelaksanaan tugas. 2) Mementingkan hubungan kerjasama. 3) Mementingkan hasil yang dicapai. Menurut Miftah Toha⁹ gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat

⁴ *Ibid*

⁵ Vetrizal Rivai. 2002. *Op cit*

⁶ Nawawi Hadari. 2000. *Kepemimpinan yang Efektif*. Yogyakarta: UGM University

⁷ Antonius Mintoro. 1999. *Kepemimpinan dan Organisasi*. Jakarta : STIA LAN.

⁸ Vetrizal Rivai. 2002. *Op cit*

⁹ Miftah Toha. 2003. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Oleh karenanya usaha menselaraskan persepsi yang akan mempengaruhi orang dan perilakunya menjadi amat penting.

Duncan¹⁰ menyebutkan ada tiga gaya kepemimpinan, yaitu: otokrasi, demokrasi, dan gaya bebas (*the laisser faire*). Wursanto¹¹ menambahkan tipe (gaya) paternalistik, militeristik, dan open leadership. Sementara Fandi Tjiptono dan Anastasia Diana¹² melengkapinya dengan gaya kepemimpinan partisipatif yang berorientasi pada tujuan, dan situasional. Di bawah ini akan diuraikan tipe-tipe (gaya-gaya) kepemimpinan tersebut di atas dengan maksud memberikan gambaran yang jelas mengenai persamaan dan perbedaannya, agar tidak terjadi tumpang tindih dalam memahami gaya kepemimpinan disebabkan pengistilahan yang berbeda padahal maksud dan tujuannya sama.

Gaya Kepemimpinan Otokrasi.

Kepemimpinan otokrasi disebut juga kepemimpinan diktator atau direktif. Orang yang menganut pendekatan ini mengambil keputusan tanpa berkonsultasi dengan para karyawan yang harus melaksanakannya atau karyawan yang dipengaruhi keputusan tersebut¹³. Menurut Wursanto¹⁴ kepemimpinan otokrasi adalah kepemimpinan yang mendasarkan pada suatu kekuasaan atau kekuatan yang melekat pada dirinya. Kepemimpinan otokrasi dapat dilihat

dari ciri-cirinya antara lain: (1) mengandalkan kepada kekuatan atau kekuasaan yang melekat pada dirinya, (2) Menganggap dirinya paling berkuasa, (3) Menganggap dirinya paling mengetahui segala persoalan, orang lain dianggap tidak tahu, (4) keputusan-keputusan yang diambil secara sepihak, tidak mengenal kompromi, sehingga ia tidak mau menerima saran dari bawahan, bahkan ia tidak memberi kesempatan kepada bawahan untuk memberikan saran, pendapat atau ide, (5) Keras dalam menghadapi prinsip, (6) Jauh dari bawahan, (7) lebih menyukai bawahan yang bersikap abs (asal bapak senang), (8) perintah-perintah diberikan secara paksa, (9) pengawasan dilakukan secara ketat agar perintah benar-benar dilaksanakan.

Gaya Kepemimpinan Demokrasi

Gaya atau tipe kepemimpinan ini dikenal pula dengan istilah kepemimpinan konsultatif atau konsensus. Orang yang menganut pendekatan ini melibatkan para karyawan yang melaksanakan keputusan dalam proses pembuatannya, walaupun yang membuat keputusan akhir adalah pemimpin, setelah menerima masukan dan rekomendasi dari anggota tim¹⁵. Menurut Adam Ibrahim Indrawijaya¹⁶ "Gaya kepemimpinan demokratis pada umumnya berasumsi bahwa pendapat orang banyak lebih baik dari pendapatnya sendiri dan adanya partisipasi akan menimbulkan tanggung jawab bagi pelaksananya".

¹⁰ Dalam Adam Indrajaya Ibrahim. 1983. *Perilaku Organisasi*. Sinar Baru: Bandung.

¹¹ Wursanto. 2002. *Dasar-dasar Ilmu Organisasi*. Yogyakarta: Andi.

¹² Pandi Tjiptono dan Anastasia Diana. 2001. *Total Quality Management*. Yogyakarta: Andi.

¹³ *Ibid*

¹⁴ Wursanto. 2002. *Op cit*

¹⁵ Pandi Tjiptono dan Anastasia Diana. 2001. *Op cit*

¹⁶ Adam Indrajaya Ibrahim. 1983. *Op cit*

Asumsi lain adalah bahwa partisipasi memberikan kesempatan kepada para anggota untuk mengembangkan diri mereka.

Gaya Kepemimpinan Laissez Faire

Kepemimpinan *Laissez Faire* (gaya kepemimpinan yang bebas) adalah gaya kepemimpinan yang lebih banyak menekankan pada keputusan kelompok. Dalam gaya ini, seorang pemimpin akan menyerahkan keputusan kepada keinginan kelompok, apa yang baik menurut kelompok itulah yang menjadi keputusan. Pelaksanaannya pun tergantung kepada kemauan kelompok¹⁷. Pada umumnya tipe *Laissez Faire* dijalankan oleh pemimpin yang tidak mempunyai keahlian teknis. Tipe *Laissez Faire* mempunyai ciri-ciri antara lain: (1) Memberikan kebebasan sepenuhnya kepada bawahan untuk melakukan tindakan yang dianggap perlu sesuai dengan bidang tugas masing-masing, (2) Pimpinan tidak ikut berpartisipasi aktif dalam kegiatan kelompok, (3) Semua pekerjaan dan tanggungjawab dilimpahkan kepada bawahan, (4) Tidak mampu melakukan koordinasi dan pengawasan yang baik, (5) Tidak mempunyai wibawa sehingga ia tidak ditakuti apalagi disegani oleh bawahan, (6) Secara praktis pemimpin tidak menjalankan kepemimpinan, ia hanya merupakan simbol belaka¹⁸. Menurut hemat penulis tipe *Laissez Faire* ini bukanlah tipe pemimpin yang sebenarnya, karena ia tidak bisa mempengaruhi dan menggerakkan bawahan, sehingga tujuan organisasi tidak akan tercapai.

¹⁷ *Ibid*

¹⁸ Wursanto. 2002. *Op cit*

Gaya Kepemimpinan Partisipatif

Kepemimpinan partisipatif juga dikenal dengan istilah kepemimpinan terbuka, bebas atau *non-directive*. Pemimpin yang menganut pendekatan ini hanya sedikit memegang kendali dalam proses pengambilan keputusan. Ia hanya sedikit menyajikan informasi mengenai suatu permasalahan dan memberikan kesempatan kepada anggota tim untuk mengembangkan strategi dan pemecahannya, ia hanya mengarahkan tim kearah tercapainya konsensus¹⁹.

Gaya Kepemimpinan Paternalistik

Tipe paternalistik adalah gaya kepemimpinan yang bersifat kepatuhan. Pemimpin selalu memberikan perlindungan kepada para bawahan dalam batas-batas kewajaran. Ciri-ciri pemimpin penganut paternalistik antara lain: (1) Bertindak sebagai seorang bapak, (2) Memperlakukan bawahan sebagai orang yang belum dewasa, (3) Selalu memberikan perlindungan kepada para bawahan yang kadang-kadang berlebihan, (4) Keputusan ada di tangan pemimpin, bukan karena ingin bertindak secara otoriter, tetapi karena keinginan memberikan kemudahan kepada bawahan. Oleh karena itu para bawahan jarang bahkan sama sekali tidak memberikan saran kepada pimpinan, dan Pimpinan bahkan tidak pernah meminta saran dari bawahan, (5) Pimpinan menganggap dirinya yang paling mengetahui segala macam persoalan²⁰.

¹⁹ Pandi Tjiptono dan Anastasia Diana. 2001. *Op cit*

²⁰ Wursanto. 2002. *Op cit*

Kepemimpinan Berorientasi Pada Tujuan

Gaya kepemimpinan ini juga disebut kepemimpinan berdasarkan hasil atau sasaran. Penganut pendekatan ini meminta bawahan (anggota tim) untuk memusatkan perhatiannya pada tujuan yang ada. Hanya strategi yang dapat menghasilkan kontribusi nyata dan dapat diukur dalam mencapai tujuan organisasilah yang dibahas, faktor lainnya yang tidak berhubungan dengan tujuan organisasi diminimumkan²¹.

Gaya Kepemimpinan Militeristik

Kepemimpinan militeristik tidak hanya terdapat di kalangan militer saja, tetapi banyak juga terdapat pada instansi sipil (non-militer). Ciri-ciri kepemimpinan militeristik antara lain: (1) Dalam komunikasi lebih banyak mempergunakan saluran formal, (2) Dalam menggerakkan bawahan dengan sistem komando atau perintah, baik secara lisan ataupun tulisan, (3) Segala sesuatu bersifat formal, (4) Disiplin tinggi, kadang-kadang bersifat kaku, (5) Komunikasi berlangsung satu arah, bawahan tidak diberikan kesempatan untuk memberikan pendapat, (6) Pimpinan menghendaki bawahan patuh terhadap semua perintah yang diberikannya²².

Gaya Kepemimpinan Situasional

Gaya kepemimpinan ini dikenal juga sebagai kepemimpinan tidak tetap (*fluid*) atau kontingensi. Asumsi yang digunakan dalam gaya ini adalah bahwa tidak ada satu pun gaya kepemimpinan yang tepat bagi setiap manajer dalam segala kondisi. Oleh karena itu gaya kepemimpinan situasional akan

²¹ Pandi Tjiptono dan Anastasia Diana. 2001. *Op cit*

²² Wursanto. 2002. *Op cit*

menerapkan suatu gaya tertentu berdasarkan pertimbangan atas faktor-faktor seperti pemimpin, pengikut, dan situasi (dalam arti struktur tugas, peta kekuasaan, dan dinamika kelompok)²³.

Iklm Kerja Organisasi

Dalam sebuah organisasi akan dapat berjalan dengan baik apabila orang-orang yang berkumpul dalam sebuah wadah tersebut dapat melaksanakan tugas dan fungsinya masing-masing dengan baik, agar tugas dan fungsinya tersebut dapat berjalan dengan baik tentunya tidak dapat dilepaskan dari situasi dan kondisi yang ada dan terjadi didalam organisasi tersebut. Iklm kerja yang kondusif akan menambah semangat dalam bekerja. Menurut Siswanto²⁴ iklm kerja yang kurang baik berpengaruh negatif bagi pegawai dan sebaliknya iklm kerja yang positif akan memberikan pengaruh yang baik pula sehingga dapat melancarkan pelaksanaan seluruh program di lembaga tersebut.

Menurut Wahjosumidjo²⁵ iklm kerja yang kondusif ditandai dengan suasana kebersamaan, saling kerjasama dan sikap gotong-royong antar anggota organisasi, sehingga organisasi terbebas dari suasana saling mencurigai dan saling memusuhi. Sedangkan Gibson dkk²⁶ memiliki pendapat lain yang

²³ Pandi Tjiptono dan Anastasia Diana. 2001. *Op cit*

²⁴ Siswanto. 1987. *Manajemen Modern, Konsep dan Aplikasinya*. Bandung: Sinar Baru.

²⁵ Wahjosumidjo. 1999. *Op cit*

²⁶ Gibson, J L., Inveragech, J M donelly, J H. 1973. *Organisasi dan manajemen*.

mengatakan bahwa iklim kerja merupakan seperangkat sifat lingkungan kerja yang dirasakan langsung atau tidak langsung oleh pekerja, serta diduga punya pengaruh besar terhadap perilaku mereka dalam pekerjaan yang mereka lakukan itu.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa Iklim kerja adalah suasana yang diciptakan dalam suatu organisasi oleh anggota organisasi dengan jalan hubungan antar sesama anggota dengan rasa saling menghargai, mempercayai, dan menghormati untuk menambah semangat dan kreativitas kerja pegawai agar tujuan organisasi dapat tercapai secara maksimal.

Iklim kerja organisasi satu berbeda dengan organisasi lainnya. Hal itu disebabkan karena organisasi tersebut memiliki kriteria dan ciri-ciri yang berbeda satu sama lainnya. Setiap organisasi memiliki ciri-ciri khusus serta orang-orang yang bergabung dan berkumpul didalamnya sangat berbeda antara satu organisasi dengan organisasi lainnya sehingga menghasilkan corak, ragam dan budaya yang berbeda pula. Apabila suatu organisasi menciptakan iklim kerja yang kondusif maka diharapkan para karyawan dan pegawai yang bekerja didalam organisasi tersebut bekerja dengan baik dan penuh semangat, memiliki rasa tanggung jawab dan memiliki kebersamaan untuk mencapai keberhasilan tujuan dari organisasi tersebut.

Sangat terlihat jelas dari beberapa kutipan serta pendapat di atas bahwa iklim kerja sangat penting untuk mencapai sasaran kerja yang telah ditetapkan. Hal tersebut memberi keyakinan pada kita bahwa dengan

adanya iklim kerja yang baik, harmonis serta rukun di antara orang-orang yang terlibat di dalam organisasi tersebut di samping akan mencapai tujuan yang efektif dan efisien, tetapi juga dapat memperoleh hasil yang maksimal. Dengan kata lain perlu kita memahami bahwa iklim kerja tidak tercipta dengan sendirinya, tetapi juga harus dikondisikan oleh orang-orang yang ada dan terlibat di dalam organisasi tersebut. Untuk itu agar tercipta dengan baik maka pemimpin harus dapat menciptakan dan membina hubungan kerjasama yang harmonis diantara personil yang terlibat supaya terwujud kondisi yang kondusif dan menyenangkan untuk mencapai tujuan organisasi yang maksimal.

Karena iklim kerja tidak tercipta dengan sendirinya maka perlu diciptakan oleh setiap unsur yang terlibat di dalam organisasi perlu memperhatikan prinsip-prinsip sebagaimana yang dikemukakan oleh Sondang Siagian²⁷ sebagai berikut: 1) Saling menghargai, 2) Saling menghormati, 3) Saling mendukung, 4) Saling berusaha menempatkan diri pada posisi pihak lain, 5) Melakukan tindakan yang saling menguntungkan.

Agar iklim kerja yang baik dapat terjadi dalam sebuah organisasi maka perlu diperhatikan beberapa faktor sebagaimana yang dikemukakan oleh Desler²⁸ bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi

Penerjemah H. Sulistyoso. Jakarta: Erlangga

²⁷ Sondang P Siagian. 2000. *Teori Pengembangan Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara

²⁸ Desler, Gery. 1976. *Organization Theory*. Prentice Hall.

iklim kerja meliputi: 1) *Size* (Ukuran), 2) *Organizational Structure* (Struktur Organisasi), 3) *System Complexity* (Sistem yang kompleks), 4) *Leadership Pattern* (Pola atau Gaya kepemimpinan), 5) *Goal Direction* (Tujuan yang baik).

Sedangkan Goldhaber²⁹ mengemukakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi iklim kerja adalah: 1) *Responsibility*, tingkat tanggung jawab yang didelegasikan kepada karyawan, 2) *Standards*, harapan tentang kualitas suatu pekerjaan, 3) *Rewards*, meliputi persahabatan yang saling menghargai satu sama lainnya dalam bekerja dan hadiah untuk para karyawan yang berpenampilan baik dalam bekerja dan sanksi bagi bawahan yang mempunyai prestasi jelek dalam melaksanakan pekerjaannya, 4) *Friendliness*, semangat tim dan kepercayaan.

Dengan demikian berbagai faktor yang telah dikemukakan untuk pencapaian iklim kerja yang baik begitu banyak sesuai dari sudut pandang ahli yang mengemukakannya termasuk diantaranya gaya kepemimpinan. Hal tersebut perlu diperhatikan dan diterapkan dalam sebuah organisasi di mana sebuah tempat bagi kita untuk melakukan pekerjaan sehingga akhirnya akan memperoleh hasil yang maksimal dan tujuan organisasi yang telah ditetapkan terlaksana dengan baik.

Badan Usaha Milik Negara (BUMN)

Asep Kartiwa³⁰ mengemukakan bahwa Badan Usaha Milik Negara (BUMN) atau yang menurut istilah asingnya adalah *Public Enterprise* mengandung dua aspek penting yaitu:

²⁹ Goldhaber, Geral M. 1986. *Organization communication*. IOWA: Win Brown.

³⁰ Asep Kartiwa dan Sawitri Budi Utami. 2004. *Usaha-Usaha Milik Negara dan Daerah*. Jakarta: Universitas Terbuka.

1. Aspek pemerintah (*public*), BUMN berkedudukan sebagai aparatur perekonomian negara yang tunduk pada peraturan perundang-undangan yang berlaku.
2. Aspek Bisnis (*enterprise*) kedudukan BUMN sebagai subjek hukum yang hak dan kewajibannya disesuaikan dengan badan-badan hukum perdata lainnya.

Berdasarkan undang-undang nomor 9 tahun 1969 BUMN adalah seluruh bentuk usaha negara yang modalnya seluruh atau sebahagian dimiliki oleh negara atau pemerintah dan dipisahkan dari kekayaan negara³¹. Sedangkan menurut undang-undang nomor 19 tahun 2003 tentang BUMN pasal 1 BUMN adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh negara melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan negara yang dipisahkan³².

Menurut Hamid³³ BUMN didesain untuk tujuan tertentu seperti menciptakan lapangan pekerjaan, pengembangan daerah, merintis sektor yang dimasuki swasta, menyediakan fasilitas seni publik. Ringkasnya tujuan BUMN adalah memaksimalkan kesejahteraan masyarakat serta memaksimalkan tujuan tertentu termasuk kemungkinan memperoleh keuntungan maksimal. Sedangkan dalam aplikasinya di lapangan maksud dan tujuan dari BUMN adalah: 1) Memberikan sumbangan bagi

³¹ Akadun. 2007. *Administrasi Perusahaan Negara*. Bandung: Alfabeta

³² *Ibid*

³³ Dalam Akadun. *Ibid*

perekonomian nasional pada umumnya dan penerimaan negara pada khususnya, 2) Mengejar keuntungan, 3) Menyelenggarakan kemanfaatan umum berupa penyediaan barang atau jasa yang bermutu tinggi dan memadai bagi pemenuhan hidup orang banyak, 4) Menjadi perintis kegiatan-kegiatan usaha yang belum dapat dilaksanakan oleh sektor swasta dan koperasi, dan 5) Turut aktif memberikan bantuan kepada pengusaha golongan ekonomi lemah, koperasi dan masyarakat.

Kerangka Penelitian

Kepemimpinan merupakan usaha yang dilakukan untuk mempengaruhi perilaku orang lain dalam situasi tertentu agar bersedia bekerjasama dan bersatu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan agar hasil yang diperoleh hendaknya maksimal dan bermanfaat. Gaya kepemimpinan merupakan seni yang digunakan oleh seorang pimpinan untuk mempengaruhi orang lain agar dapat berpartisipasi dalam sebuah organisasi untuk mencapai tujuan dari organisasi tersebut maka dari itu gaya kepemimpinan seorang menejer dapat mempengaruhi bawahannya dalam melaksanakan suatu pekerjaan.

Sebagai ruang lingkup dari penelitian tersebut adalah iklim kerja yang merupakan variabel terikat yang akan dijadikan patokan, apabila iklim kerja dalam sebuah organisasi baik atau bisa dikategorikan kondusif maka pelaksanaan tugas dari karyawan yang bekerja dalam organisasi tersebut akan terwujud dengan baik. Namun apabila iklim kerja yang diciptakan dalam organisasi tersebut tidak baik atau kurang kondusif maka akan berdampak pada pelaksanaan kerja karyawan yang

akhirnya tujuan lembaga itu sendiri tidak tercapai dengan sempurna. Iklim kerja kondusif yang diharapkan untuk menjadikan citra yang positif bagi organisasi tidak dapat dicapai dengan cara yang mudah, tetapi perlu dilakukan langkah-langkah yang konkrit karena karyawan yang bekerja dalam organisasi tersebut adalah manusia yang memiliki dua faktor internal dan eksternal yang akan mempengaruhi dalam bekerja. Beberapa faktor tersebut peneliti coba ungkapkan dalam penelitian ini, salah satunya adalah Gaya Kepemimpinan.

Untuk melihat iklim kerja dalam sebuah organisasi peneliti akan mengukurnya dari gaya kepemimpinan yang akan memberikan pengaruh terhadap iklim kerja. Variabel bebas yang akan ikut memberikan pengaruh terhadap iklim kerja suatu organisasi adalah Gaya Kepemimpinan seorang *leader* (Pemimpin). Kepemimpinan adalah cara pemimpin pendekatan yang dilakukan oleh seorang pimpinan dalam melaksanakan kegiatannya bersama bawahannya. Kepemimpinan yang digunakan oleh pimpinan terhadap bawahan ada bermacam-macam pula. Ada kepemimpinan yang lebih mementingkan hubungan baik dengan bawahannya. Di sisi lain juga ada pemimpin yang lebih mementingkan tugas atau pencapaian tujuan serta mengabaikan hubungan baik dengan bawahannya yang akan menimbulkan gaya kepemimpinan yang bergaya otokrasi, dan akan menciptakan gaya kepemimpinan yang kaku antara atasan dengan bawahan.

III. METODE PENELITIAN

Penelitian ini termasuk jenis penelitian kombinasi yang menggunakan pendekatan kuantitatif dan kualitatif. Variabel-variabel yang terdapat dalam penelitian ada dua: 1) Variabel Bebas (*Independent Variabel*), yaitu Gaya Kepemimpinan dan 2) Variabel Terikat, yaitu Iklim Kerja. Penelitian ini dilaksanakan pada kantor Cabang PT PLN Solok.

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan/pegawai yang berada pada kantor PT PLN Cabang Solok, yang berjumlah 40 orang. Dalam penelitian ini pengambilan sampel dilakukan secara sensus. Artinya seluruh anggota populasi dijadikan sebagai sampel penelitian. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan penyebaran angket kepada responden, wawancara, observasi, dan studi dikumentasi, terutama untuk kepentingan pengumpulan data sekunder. Instrumen penelitian yang digunakan dalam pengumpulan data dari kedua variabel ini adalah angket dengan menggunakan model *skala likert*. Alternatif jawaban terdiri dari lima kategori dengan skoring antara 1 sampai 5. Analisis data penelitian ini dilakukan dengan menggunakan analisis regresi linear sederhana.

IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Objek Penelitian

PT PLN Cabang Solok memiliki pegawai tetap sebanyak 40 orang yang terdiri dari 1 manajer, 4 asisten manajer, 13 supervisor, dan 22 pegawai. PT PLN Cabang Solok merupakan salah satu dari empat cabang PLN yang ada di Sumatera Barat, disamping cabang-cabang PLN lainnya yaitu cabang: Padang, Bukittinggi, dan Payakumbuh.

PT. PLN cabang Solok membawahi sembilan ranting atau rayon, yaitu: Solok, Singkarak, Kayu Aro, Muaro Labuah, Sijunjung, Silungkang, Sitiuang, Sawahlunto, dan Sungai Rumbai.

Letak lokasi yang cukup strategis membuat cabang Solok mudah untuk diakses bagi rayon dan ranting yang berada di bawah kewenangannya. Rayon dan Ranting lebih trefokus kepada pusat pelayanan kepada masyarakat. Akses Informasi yang cukup lancar menjadikan PT PLN Cabang Solok sebagai pintu gerbang pelayanan PT PLN wilayah Solok dan sekitarnya.

Deskripsi Hasil Penelitian.

Analisis Distribusi Frekuensi/Persentase

Secara keseluruhan daftar distribusi frekuensi variabel gaya kepemimpinan menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang ada di PT PLN Cabang Kota Solok pada umumnya dapat dikategorikan cukup baik dengan rata-rata skor jawaban 67,80%. Sementara daftar distribusi frekuensi variabel iklim kerja di PT PLN Cabang Kota Solok juga dapat di kategorikan cukup baik dengan rata-rata skor jawaban sebesar 70,38%.

Uji Asumsi Klasik

Sebelum data diolah dengan regresi sederhana maka uji asumsi klasik dilakukan untuk memperoleh keyakinan bahwa data yang diperoleh beserta variabel penelitian layak untuk diolah lebih lanjut. Uji asumsi klasik yang dilakukan terdiri dari:

1. Uji Normalitas

Berdasarkan hasil uji normalitas dari pengolahan SPSS versi 12.0 didapat bahwa nilai untuk masing-masing variabel nilai *kolmogorov smirnov* > 0,05, yaitu 0,810 untuk variabel X dan 0,917 untuk variabel Y. Dengan demikian data dapat dikatakan berdistribusi normal atau dengan melihat grafik *one plot* kurva normal bahwa tingkat penyebaran data menyebar disekitar sumbu diagonal. Berikut ini nilai *kolmogorov smirnov* untuk masing-masing variabel bebas dan terikat:

2. Uji Heterokedastisitas

Uji heterokedastisitas digunakan untuk melihat apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varians dan residual atas pengamatan ke pengamatan lain. Untuk mendeteksi adanya heterokedastisitas dapat menggunakan uji *Gletser*. Berdasarkan uji *gletser* dalam penelitian ini, didapat hasil sebesar 0,273. Angka ini > 0,05. Hal ini berarti tidak terdapat gejala heterokedastisitas. Model yang baik adalah tidak terjadinya heterokedastisitas. Dari hasil uji hetero-

kedastisitas dalam penelitian ini berarti tidak terdapat adanya heterokedastisitas.

Analisis Data

Hasil analisis nilai *adjusted R square* dalam penelitian ini menunjukkan angka 0,02. Hal ini mengidentifikasi bahwa pengaruh gaya kepemimpinan terhadap iklim kerja organisasi PT PLN Cabang Solok 2% sedangkan 98 % ditentukan oleh faktor lain.

Dari hasil analisis data yang diperoleh mengenai pengaruh pelaksanaan konsep gaya kepemimpinan terhadap Iklim Kerja Organisasi BUMN Pada PT PLN Cabang Solok dapat dilakukan pengujian yang diajukan. Untuk uji F dilakukan dengan membandingkan nilai F_{hitung} dengan F_{tabel} . Nilai F_{tabel} pada level signifikan 0,05. Dengan bantuan program SPSS versi 12.0, koefisien regresi yang diperoleh dari hasil pengolahan data tentang Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Iklim Kerja Organisasi dapat dilihat pada tabel berikut:

Koefisien Regresi

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	108.692	13.085		8.306	.000
	GK	.085	.097	.140	2.871	.019

a Dependent Variable: IK

Berdasarkan Tabel 26 dapat dianalisis model estimasi sebagai berikut:

$$IKO = 108,692 + 0,085 GK$$

Dimana:

IKO = Iklim Kerja Organisasi

GK = Gaya Kepemimpinan

Dari persamaan di atas dapat dilihat bahwa terdapat nilai konstanta sebesar 108,692 yang berarti bahwa tanpa adanya pelaksanaan gaya kepemimpinan nilai iklim kerja organisasi berada pada 108,692 satuan. Sedangkan variabel bebas (X) yaitu gaya kepemimpinan berada pada 0,085 satuan. Dari persamaan di atas dapat juga dilihat besar pengaruh variabel X ke Y yaitu sekitar 2 % sedangkan masih ada faktor-faktor lain yang mempengaruhi iklim kerja organisasi pada PT PLN Cabang Solok, yaitu sebesar 98 % di pengaruhi oleh faktor lain di luar iklim kerja.

Uji Hipotesis

Berdasarkan nilai t_{hitung} dan signifikansi yang diperoleh, maka uji hipotesis dapat dinyatakan sebagai berikut: Terdapat pengaruh positif antara gaya kepemimpinan terhadap iklim kerja Organisasi Badan Usaha Milik Negara (BUMN) PT PLN Cabang Solok. Dari pengolahan data yang diperoleh nilai t tabel pada alpha 0,05 didapat hasil sebesar 1,686. Nilai t hitung untuk variabel efisiensi pada tingkat signifikan 0,019 adalah 2,871. dengan demikian dapat diketahui bahwa taraf t hitung lebih besar dari t tabel, yaitu $2,701 > 1,686$ dan taraf signifikansinya 0,019 lebih kecil nilai 0,05 yang berarti hipotesis diterima. Hal ini menunjukkan bahwa ada pengaruh positif antara gaya kepemimpinan terhadap iklim kerja pada PT PLN Cabang Kota Solok, sehingga hipotesis diterima.

Pembahasan Hasil Penelitian

Dari analisis yang telah dilakukan dan diuraikan di atas terungkap bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh

terhadap iklim kerja. Walaupun tidak menjadi satu-satunya faktor yang dapat mempengaruhi iklim kerja, tetapi gaya kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi iklim kerja.

Gaya Kepemimpinan

Dari sumber data yang penulis dapatkan gaya kepemimpinan yang diterapkan pada PT PLN Cabang Solok tidak hanya memakai satu gaya kepemimpinan saja, tetapi gaya kepemimpinan yang dipakai cenderung berdasarkan situasi dan kondisi yang ada. Data statistik yang telah diolah menunjukkan bahwa penerapan gaya kepemimpinan oleh menejer dapat disesuaikan dengan situasi dan kondisi yang ada. Pada situasi tertentu mungkin gaya kepemimpinan Otokrasi dapat diterapkan. Salah satunya dalam proses pengambilan keputusan. Pada umumnya ketujuh indikator gaya kepemimpinan yang penulis jabarkan dipakai dan dilaksanakan dalam situasi dan kondisi yang berbeda. Hal itu dapat dilihat dari kategori *baik* yang didapatkan dari distribusi frekuensi data jawaban responden pada kuesioner.

Selain itu melalui wawancara yang penulis lakukan dengan Bapak H. Ermanedi, salah satu karyawan pada PT PLN Cabang Kota Solok, terindikasi bahwa tidak ada satu gaya kepemimpinan yang umum atau mutlak dipakai pada instansi ini. Semua gaya kepemimpinan diterapkan pada situasi dan kondisi yang berbeda. Namun kalau dilihat keadaannya mungkin gaya kepemimpinan Situasional cukup mewakili gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan di instansi ini. Hal ini dikarenakan kerja lapangan dan

kondisi karyawan yang basik pendidikannya pada umumnya dari Teknik yang lebih banyak di lapangan daripada didalam ruangan. Gaya kepemimpinan Demokratis juga diterapkan. Hal ini terlihat pada saat *Brefing* atau rapat. Pemimpin akan mengajak karyawan untuk berdiskusi dalam merancang program maupun dalam pemecahan satu masalah perusahaan. Dalam interaksi sehari-hari pimpinan juga memperlihatkan gaya kepemimpinan kharismatik dan paternalistik, dapat bersahabat, dan berkomunikasi dengan baik terhadap bawahannya. Dapat disimpulkan bahwa tidak ada satu gaya kepemimpinan tertentu yang diterapkan pada PT PLN Cabang Solok. Gaya kepemimpinan yang diterapkan lebih diarahkan pada situasi dan kondisi yang ada.

Iklm Kerja Organisasi.

Berdasarkan hasil analisis statistik yang telah dilakukan, diperoleh gambaran bahwa terdapat iklim kerja yang baik dan kondusif pada PT PLN Cabang Solok. Hal itu terlihat dari kategori *baik* yang dihasilkan dari hasil analisis distribusi frekuensi. Hal itu juga terlihat dari empat indikator yang penulis jabarkan dalam penelitian ini yang menjadi acuan dalam pembuatan kuesioner. Dari keempat indikator tersebut terlihat bahwa iklim kerja yang ada pada PT PLN Cabang Solok memiliki Iklim kerja yang *baik*. Kalau ditinjau dari segi kaitannya dengan Gaya Kepemimpinan maka dapat dilihat bahwa gaya kepemimpinan Situasional yang sering diterapkan pada PT PLN Cabang Solok menjadikan iklim kerja menjadi baik dan kondusif. Sikap saling

menghormati, mendukung dan menghargai terlihat dalam interaksi sehari-hari, baik antara bawahan dengan atasan maupun antara bawahan dengan bawahan. Hal ini menunjukkan bahwa iklim kerja yang ada ditunjang oleh gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Iklim Kerja Organisasi.

Dari kedua variabel di atas dapat dilihat adanya kaitan antara gaya kepemimpinan yang diterapkan dengan iklim kerja yang tercipta dalam organisasi tersebut. Dari perhitungan Statistik dari data primer yang penulis olah dengan menggunakan SPSS versi 12.0 terdapat pengaruh sebesar 2% gaya kepemimpinan terhadap Iklim kerja. Gaya kepemimpinan yang berpengaruh sebesar 2 % tersebut antara lain adalah gaya kepemimpinan Otokrasi dan gaya kepemimpinan situasional. Walaupun memiliki pengaruh yang kecil, namun gaya kepemimpinan menjadi salah satu faktor yang dapat mempengaruhi iklim kerja. Masih ada 98 % faktor lain di luar gaya kepemimpinan yang dapat mempengaruhi iklim kerja, diantaranya adalah lingkungan fisik kerja, motivasi kerja, etos kerja. Dengan demikian hipotesis dalam penelitian ini dapat diterima. Hal ini berarti adanya pengaruh dari gaya kepemimpinan terhadap iklim kerja organisasi tersebut. Hal ini membuktikan terciptanya iklim kerja yang baik dan kondusif tidak terlepas dari gaya kepemimpinan yang ada dan diterapkan pada organisasi tersebut.

V. PENUTUP

Simpulan

Dari hasil penelitian tentang pengaruh gaya kepemimpinan terhadap iklim kerja pada PT PLN Cabang Solok ini antara lain dapat disimpulkan bahwa:

- 1) Terdapatnya penerapan gaya kepemimpinan yang berbeda-beda di PT. PLN cabang Solok, diantaranya gaya kepemimpinan situasional dan gaya kepemimpinan otokrasi.
- 2) Iklim kerja yang ada pada PT PLN Cabang Solok antara lain dipengaruhi oleh faktor yaitu gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin.

Saran

Dari pembahasan dan simpulan yang telah diuraikan di atas maka dalam hal ini dapat dikemukakan sara-saran antara lain:

- 1) Dalam menerapkan kepemimpinan seorang manajer dapat saja menerapkan gaya kepemimpinan sesuai dengan situasi bawahan yang akan dapat menciptakan iklim kerja yang baik bagi organisasinya. Sebaiknya pimpinan dalam menerapkan kepemimpinannya lebih banyak berdialog dan berdiskusi dengan bawahan agar tercipta iklim kerja yang lebih baik lagi.
- 2) Untuk mendapatkan kesimpulan yang lebih akurat tentang pengaruh gaya kepemimpinan terhadap iklim organisasi, maka disarankan agar pelaksanaan penelitian sejenis sebaiknya diperluas baik dari cakupan wilayah dan populasi maupun variabel yang akan diuji. Hasil dari penelitian ini jelas tidak dapat digeneralisasi. Dengan kata lain penelitian ini hanya berlaku di PT PLN Cabang Solok.

DAFTAR KEPUSTAKAAN

- Adam Indrajaya Ibrahim.1983. *Perilaku Organisasi*. Sinar Baru: Bandung.
- Akadun. 2007. *Administrasi Perusahaan Negara*. Bandung: Alfabeta
- Antonius Minto.1999. *Kepemimpinan dan Organisasi*. Jakarta : STIA LAN.
- Asep Kartiwa dan Sawitri Budi Utami. 2004. *Usaha-Usaha Milik Negara dan Daerah*. Jakarta: Universitas Terbuka.
- Desler, Gery. 1976. *Organization Theory*. Prentice Hall.
- Gibson, J L., Inancevich, J M donelly, J H. 1973. *Organisasi dan manajemen*. Penerjemah H. Sulistyoso. Jakarta: Erlangga
- Goldhaber, Geral M. 1986. *Organization communication*. IOWA: Win Brown.
- Miftah Thoha. 2003. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Nawawi Hadari. 2000. *Kepemimpinan yang Efektif*. Yogyakarta: UGM University
- Pandi Tjiptono dan Anastasia Diana. 2001. *Total Quality Management*. Yogyakarta: Andi.
- Siswanto. 1987. *Manajemen Modern, Konsep dan Aplikasinya*. Bandung: Sinar Baru.
- Sondang P Siagian. 2000. *Teori Pengembangan Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara

- Vetrizal Rivai. 2002. *Kepemimpinan dan Prilaku Organisasi*, Jakarta,PT Raja Grafindo Persada
- Wahjosumidjo. 1999. *Kiat Kepemimpinan Dalam Teori dan Praktek*. Jakarta: PT Harapan Masa
- Wursanto. 2002. *Dasar-dasar Ilmu Organisasi*. Yogyakarta: Andi.