

HUBUNGAN ANTARA GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL DENGAN KINERJA KARYAWAN PADA PT. MARGA NUSANTARA JAYA CABANG TEGAL

Jeinne Theresia Laurent & Sutarto Wijono

Fakultas Psikologi
Universitas Kristen Satya Wacana
Jl. Diponegoro 52-60, Salatiga 50711, Indonesia

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara gaya kepemimpinan situasional dengan kinerja karyawan. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Marga Nusantara Jaya cabang Tegal sebanyak 70 orang. Data diolah secara statistik dengan program SPSS 16.0 *for windows*. Hasil reliabilitas skala gaya kepemimpinan situasional dengan Alpha Cronbach diperoleh $\alpha = 0,816$, sedangkan skala kinerja karyawan menunjukkan hasil $\alpha = 0,780$. Dari uji korelasi, keduanya memiliki $r = 0,238$ dengan $\text{sig.} = 0,047$ ($p > 0,05$), yang berarti ada hubungan positif yang signifikan antara gaya kepemimpinan situasional dan kinerja karyawan, dengan kontribusi efektif sebesar 5,7%.

Kata kunci: Gaya Kepemimpinan, Kinerja Karyawan

ABSTRACT

This study aims to determine the relationship between situational leadership style with employee performance. Population in this research is employees of PT. Marga Nusantara Jaya Tegal branch of 70 people. Data is processed statistically with SPSS 16.0 for windows program. The result of reliability of situational leadership style scale with Alpha Cronbach obtained $\alpha = 0,816$, while employee performance scale show result $\alpha = 0,780$. From the correlation test, both have $r = 0.238$ with $\text{sig.} = 0.047$ ($p > 0.05$), which means there is a significant positive relationship between situational leadership style and employee performance, with an effective contribution of 5.7%.

Keywords: Leadership Style, Employee Performance

I. PENDAHULUAN

Organisasi merupakan sekelompok orang yang bekerja sama dalam struktur dan koordinasi tertentu dalam mencapai serangkaian tujuan tertentu (Griffin, 2002). Situasi tersebut tidak terlepas dari sumber daya manusia yang berhubungan langsung dengan keseluruhan perencanaan hingga evaluasi kerja pada organisasi tersebut. Persaingan yang ketat di dunia industri mendorong perusahaan-perusahaan di Indonesia untuk meningkatkan kualitas ataupun kuantitas hasil kerjanya. Untuk mewujudkan hal tersebut, maka diperlukan suatu bentuk gaya kepemimpinan yang mampu mendukung pencapaian tujuan kinerja di perusahaan.

PT. Marga Nusantara Jaya merupakan salah satu perusahaan farmasi di Indonesia dan distributor tunggal produk farmasi dan makanan dari PT. Konimex. Dalam penelitian ini, kinerja karyawan diidentifikasi melalui wawancara dan observasi dengan branch manager PT. Marga Nusantara Jaya cabang Tegal yang dilakukan oleh penulis pada bulan September 2017. Berikut adalah tabel data perbandingan kinerja sejak tahun 2014 – 2017 PT. Marga Nusantara Jaya cabang Tegal.



Sumber: Branch Administration Officer PT. Marga Nusantara Jaya cabang Tegal

Dari tabel tersebut dapat diketahui bahwa ada sebagian karyawan yang memiliki hasil kerja yang berkualitas dan targetnya telah tercapai, antara lain pada tahun 2014 dan 2016 PT. Marga Nusantara Jaya cabang Tegal menunjukkan prosentase kinerja yang baik yang ditandai dengan adanya penghargaan atas pencapaian target kinerja yang diharapkan perusahaan, antara lain cabang terbaik, *branch manager* terbaik, dan *sales officer* terbaik di Indonesia tahun 2014, dan lain-lain. Namun pada tahun 2015 dan 2017, PT. Marga Nusantara Jaya cabang Tegal mengalami penurunan kinerja karyawan. Hasil wawancara yang penulis lakukan menunjukkan bahwa terdapat penurunan kinerja karyawan pada tahun 2017 yang ditandai dengan penurunan produktivitas kinerja karyawan. Adapun aspek-aspek kinerja yang menurun yakni sebagian karyawan yang kurang bekerja optimal dalam mencapai target perusahaan akibat adanya regulasi pemerintah, kuantitas atau jumlah pekerjaan yang diwujudkan melalui nilai mata uang atau jumlah unit, kualitas pekerjaan karyawan dalam melakukan aktifitas.

Atas dasar fenomena tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat masalah naik dan turunnya kinerja di PT. Marga Nusantara Jaya cabang Tegal. Oleh sebab itu, kinerja menjadi penting untuk diteliti. Hasil penelitian oleh Masrukhin dan Waridin (2006) menunjukkan bahwa kinerja yang baik adalah kinerja yang optimal yang berarti bahwa kinerja karyawan sesuai dengan standar organisasi dan mendukung tercapainya tujuan organisasi, dan

dikatakan buruk jika yang terjadi adalah sebaliknya. Sementara itu, Setiyawan & Waridin (dalam Susanty & Baskoro, 2012) menjelaskan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil atau prestasi kerja karyawan yang dinilai dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang ditentukan oleh pihak organisasi.

Kinerja karyawan memiliki dampak positif maupun dampak negatif terhadap *performance* perusahaan. Penelitian oleh Farooq, dkk (2015) menunjukkan bahwa semakin tinggi kinerja karyawan, maka akan semakin tinggi tingkat produktivitas dalam organisasi. Sebaliknya, penelitian lain oleh Wangi, dkk (2014) menunjukkan dampak negatif dari penurunan kinerja dimana hasil penelitian menunjukkan bahwa karyawan yang bekerja kurang efektif, pelayanan yang kurang memuaskan, dan lain sebagainya menjadi faktor penyebab belum tercapainya target penjualan perusahaan. Dari hasil-hasil penelitian tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan memiliki pengaruh terhadap keberlangsungan perusahaan, apabila kinerja karyawan baik maka akan berdampak baik pula terhadap eksistensi perusahaan, sebaliknya apabila kinerja karyawan buruk maka akan berdampak buruk pula terhadap eksistensi perusahaan.

Ada beberapa faktor yang memengaruhi kinerja karyawan dalam mencapai tujuan organisasi/ perusahaan. Armstrong & Baron (1998) menyebutkan bahwa faktor-faktor yang memengaruhi kinerja antara lain faktor personal, faktor kepemimpinan, faktor tim, faktor sistem, dan faktor konteks/situasi. Salah satu dari lima faktor diantaranya yakni faktor kepemimpinan, gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba memengaruhi perilaku orang lain atau bawahan (Thoha, 2010). Gaya kepemimpinan penting untuk diteliti dikarenakan gaya kepemimpinan menjadi salah satu penentu di luar dari faktor personal, kondisi fisik lingkungan kerja, tekanan kerja, dan lain sebagainya yang memengaruhi kinerja karyawan. Salah satu gaya kepemimpinan yang dapat diterapkan oleh seorang pimpinan adalah gaya kepemimpinan situasional. Gaya kepemimpinan situasional menurut Hersey dan Blanchard (1996) adalah gaya kepemimpinan yang didasarkan pada konsep jumlah petunjuk dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan, jumlah dukungan sosioemosional yang diberikan oleh pimpinan, tingkat kesiapan atau kematangan para pengikut yang ditunjukkan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi, atau tujuan tertentu.

Dalam suatu kesempatan dilakukan beberapa penelitian yang terkait dengan hubungan gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja. Penelitian oleh Antara (2015) diperoleh hasil yang mendukung bahwa kepemimpinan berpengaruh positif pada kinerja karyawan. Sama

halnya dengan penelitian oleh Osabiya & Ikenga (2015) yang membuktikan bahwa ada hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan dalam pencapaian tujuan dan sasaran organisasi. Berbeda dengan hasil-hasil penelitian di atas, terdapat hasil penelitian yang tidak mendukung hubungan gaya kepemimpinan terhadap kinerja. Penelitian oleh Tongo (2014) mendapatkan hasil bahwa gaya kepemimpinan tidak ada hubungan linier dengan kinerja. Penelitian oleh Hidayati, dkk (2015) juga mendapati bahwa gaya kepemimpinan situasional tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dari perbedaan hasil-hasil penelitian di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa keberhasilan suatu organisasi dapat didukung oleh hubungan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

Dari hasil penelitian di atas, peneliti ingin mengkaji secara lebih khusus mengenai hubungan antara gaya kepemimpinan situasional dengan kinerja karyawan pada PT. Marga Nusantara Jaya cabang Tegal. Dengan alasan bahwa penelitian sebelumnya berbeda secara teori, populasi, tempat pengambilan data dan alat ukur. Dimana penelitian sebelumnya jarang dilakukan pada perusahaan distributor yang merupakan organisasi yang sangat mementingkan kinerja karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan.

II. METODE PENELITIAN

Variabel Penelitian

Adapun variabel-variabel dalam penelitian ini, yaitu:

1. Variabel bebas (X) : Gaya kepemimpinan situasional.
2. Variabel terikat (Y) : Kinerja karyawan.

Subjek Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Marga Nusantara Jaya cabang Tegal yang berjumlah 70 orang yang terdiri dari personil administrasi, tenaga penjual, petugas gudang, *sales promotion*, *driver*, dan karyawan *outsourching*. Sampel dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Marga Nusantara Jaya cabang Tegal berjumlah 70 orang karyawan sehingga dapat disebut *sampling jenuh (saturation sampling)*.

Instrumen Alat Ukur

Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan dua skala, yaitu:

- **Skala Gaya Kepemimpinan Situasional**

Dalam penelitian ini, skala yang digunakan berdasarkan model Hersey dan Blanchard (1996) dengan aspek-aspek: instruksi, konsultasi, partisipasi, dan delegasi. Instrumen

yang digunakan dalam penelitian ini berdasarkan pada skala *likert*, dengan dua jenis pernyataan yaitu pernyataan negatif dan pernyataan positif. Tiap aitem dibagi dalam 4 kategori yaitu sangat setuju (SS), setuju (S), tidak setuju (TS), dan sangat tidak setuju (STS). Setiap pernyataan positif diberi bobot 4, 3, 2, 1. Sedangkan pernyataan negatif diberi bobot sebaliknya.

- **Skala Kinerja**

Dalam penelitian ini, skala yang digunakan berdasarkan aspek Bernardin & Russel (1993) dengan aspek-aspek: kualitas (*quality*), kuantitas (*quantity*), ketepatan waktu (*timeliness*), efektivitas biaya (*cost effectiveness*), kebutuhan akan pengawasan (*need for supervision*), dan dampak interpersonal (*interpersonal impact*). Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini berdasarkan pada skala *likert*, dengan dua jenis pernyataan yaitu pernyataan negatif dan pernyataan positif. Tiap aitem dibagi dalam 4 kategori yaitu sangat setuju (SS), setuju (S), tidak setuju (TS), dan sangat tidak setuju (STS). Setiap pernyataan positif diberi bobot 4, 3, 2, 1. Sedangkan pernyataan negatif diberi bobot sebaliknya.

Teknik Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan teknik korelasi *Product Moment* yang bertujuan untuk menguji secara empirik hubungan gaya kepemimpinan situasional dengan kinerja karyawan. Analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan bantuan program komputer statistik SPSS seri 16.0 *for windows*.

III. HASIL PENELITIAN

Uji Reliabilitas

Skala gaya kepemimpinan situasional terdiri dari 34 aitem, diperoleh aitem yang gugur sebanyak 12 aitem dengan koefisien korelasi aitem totalnya bergerak antara 0,301 – 0,593. Untuk menguji reliabilitas digunakan teknik koefisien *Alpha Cronbach* dengan koefisien *Alpha* sebesar 0,816. Hal ini berarti skala gaya kepemimpinan situasional dapat dikatakan reliabel. Sedangkan skala kinerja karyawan terdiri dari 46 aitem, diperoleh aitem yang gugur sebanyak 19 aitem dengan koefisien korelasi aitem totalnya bergerak antara 0,310 – 0,523. Untuk menguji reliabilitas digunakan teknik koefisien *Alpha Cronbach* dengan koefisien *Alpha* sebesar 0,780. Hal ini berarti skala kinerja karyawan dapat dikatakan reliabel.

Uji Asumsi

Uji asumsi yang dilakukan terdiri dari uji normalitas dan uji linearitas, yaitu:

- **Uji Normalitas**

Pada skor gaya kepemimpinan situasional memiliki nilai K-S-Z sebesar 0.670 dengan probabilitas (p) atau signifikansi sebesar 0,761. Sedangkan, pada skala kinerja karyawan diperoleh nilai K-S-Z sebesar 1,042 dengan probabilitas (p) atau signifikansi sebesar 0,227 ($p > 0,05$). Dengan demikian kedua variabel memiliki distribusi yang normal.

- **Uji Linearitas**

Hasil uji linearitas diperoleh nilai F_{beda} sebesar 0.846 dengan $sig.= 0,679$ ($p > 0,05$) yang menunjukkan gaya kepemimpinan situasional dengan kinerja karyawan adalah linear.

Uji Deskriptif

Untuk gaya kepemimpinan situasional, didapatkan sebanyak 45 subjek memiliki skor sedang dengan persentase 64%, 25 subjek memiliki skor rendah dengan persentase 36%, dan tidak ada subjek yang berada pada skor tinggi. Berdasarkan rata-rata sebesar 68,1 dapat dikatakan bahwa rata-rata gaya kepemimpinan situasional berada pada kategori sedang. Skor yang diperoleh subjek bergerak dari skor minimum sebesar 34 sampai dengan skor maksimum sebesar 136 dengan standard deviasi 5,631.

Sedangkan untuk kinerja karyawan, didapatkan sebanyak 52 subjek memiliki skor sedang dengan persentase 74%, 18 subjek memiliki skor rendah dengan persentase 26%, dan tidak ada subjek yang berada pada skor tinggi. Berdasarkan rata-rata sebesar 93,1 dapat dikatakan bahwa rata-rata kinerja karyawan berada pada kategori sedang. Skor yang diperoleh subjek bergerak dari skor minimum sebesar 46 sampai dengan skor maksimum sebesar 184 dengan standard deviasi 7,004.

Uji Korelasi

Tabel 2

Tabel Hasil Uji Korelasi antara Gaya Kepemimpinan Situasional dengan Kinerja Karyawan

| | | Correlations | |
|---|-----------------|---------------------|-------|
| | | Y | X |
| Y | Pearson | | |
| | Correlation | 1 | .238* |
| | Sig. (2-tailed) | | .047 |
| | N | 70 | 70 |
| X | Pearson | | |
| | Correlation | .238* | 1 |

| | | |
|-----------------|------|----|
| Sig. (2-tailed) | .047 | |
| N | 70 | 70 |

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Berdasarkan hasil perhitungan uji korelasi diperoleh koefisien korelasi antara gaya kepemimpinan situasional dengan kinerja karyawan sebesar 0,238 dengan sig. = 0,047 ($p < 0.05$) yang berarti ada hubungan yang positif signifikan antara gaya kepemimpinan situasional dengan kinerja karyawan, dengan sumbangan efektif yang didapatkan sebesar 5,7%.

IV. PEMBAHASAN

Berdasarkan penelitian mengenai hubungan antara gaya kepemimpinan situasional dengan kinerja karyawan pada PT. Marga Nusantara Jaya cabang Tegal, didapatkan hasil uji perhitungan korelasi dengan r sebesar 0,238 dengan sig. = 0,047 ($p > 0.05$) yang berarti kedua variabel yaitu gaya kepemimpinan situasional dan kinerja karyawan memiliki hubungan yang positif dan signifikan. Dengan kata lain, semakin tinggi gaya kepemimpinan situasional, maka semakin tinggi kinerja karyawan, dan sebaliknya, semakin rendah gaya kepemimpinan situasional, maka semakin rendah kinerja karyawan.

Terdapat beberapa kemungkinan bahwa gaya kepemimpinan situasional memiliki hubungan yang positif dan signifikan dengan kinerja karyawan. Pertama, sebagian besar karyawan menganggap bahwa gaya kepemimpinan situasional yang diterapkan oleh pemimpin dianggap efektif memberikan peluang bagi para karyawan untuk dapat belajar sesuai dengan situasi apapun, sehingga hal tersebut dapat meningkatkan kinerja para karyawan dengan cara mengoptimalkan pemimpin dalam menunjukkan perhatiannya terhadap kesejahteraan karyawan serta komitmen akan pertumbuhan dan pelaksanaan kerja karyawan dengan cara menerapkan gaya kepemimpinan sesuai dengan situasi dan kondisi karyawannya. Pendapat ini didukung oleh Antara (2015), Suprpta, dkk (2015), dan Osabiya & Ikenga (2015) yang mendapatkan hasil bahwa gaya kepemimpinan situasional dan kinerja karyawan memiliki hubungan yang positif dan signifikan. Dalam penelitian ini, ditemukan bahwa gaya kepemimpinan situasional masuk dalam kategori sedang, yang didasarkan pada kemungkinan-kemungkinan antara lain, pemimpin sudah menerapkan gaya kepemimpinan yang baik dan sesuai dalam meningkatkan kinerja karyawan, namun pemimpin kurang optimal dalam memberikan petunjuk, pengarahan, dan dukungan sosioemosional kepada karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tingkat kesiapan atau kematangan para karyawannya, sebab

di dalam penerapan gaya kepemimpinan situasional diperlukan adanya kemampuan yang baik oleh pemimpin dalam menerapkan gaya memimpin sesuai dengan kesiapan atau kematangan tiap karyawannya (Hersey & Blanchard, 1996).

Kedua, para karyawan beranggapan bahwa penerapan gaya kepemimpinan situasional mampu membuat para karyawan mengkomunikasikan ide-ide untuk diperbincangkan dan diterapkan bersama-sama dengan pemimpin, hal tersebut dapat membangun hubungan emosional dan komunikasi yang baik dengan pemimpin sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan. Hasil ini sejalan dengan penelitian oleh Syah (2017) yang menunjukkan hasil bahwa gaya kepemimpinan situasional dan komunikasi organisasi memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Dalam penelitian ini ditemukan bahwa kinerja karyawan masuk dalam kategori sedang, didasarkan pada kemungkinan-kemungkinan antara lain, pertama, karyawan sudah bekerja dengan baik hanya saja kurang optimal dalam memenuhi kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dikerjakan. Kemungkinan kedua, karyawan sudah menyelesaikan pekerjaan namun belum dapat memaksimalkan waktu yang ada dengan efektif, atau belum dapat menyelesaikan tugas yang diberikan dengan waktu yang lebih cepat dari yang ditentukan. Kemungkinan ketiga, karyawan sudah mampu bekerja sesuai dengan koridor struktur organisasi perusahaan, namun masih membutuhkan peranan besar akan kebutuhan pengawasan dan bimbingan dari atasan. Kemungkinan keempat, karyawan belum mengoptimalkan rasa kepercayaan diri, keinginan yang kuat, dan sikap bekerja sama yang baik dengan rekan kerja.

Ketiga, para karyawan menganggap bahwa gaya kepemimpinan situasional dapat membantu mereka dalam meningkatkan kinerja dengan baik untuk mencapai kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dituju, dengan didasarkan pada konsep jumlah petunjuk dan pengarahan, jumlah dukungan sosioemosional yang diberikan oleh pimpinan, serta tingkat kesiapan atau kematangan para pengikut yang ditunjukkan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi, atau tujuan tertentu (Hersey & Blanchard, 1996). Hal ini sejalan dengan penelitian oleh Ridwan (2012) yang menunjukkan hasil bahwa gaya kepemimpinan situasional berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Dari hasil tersebut, dapat dikatakan bahwa gaya kepemimpinan situasional merupakan salah satu faktor pendukung dari banyaknya faktor yang memengaruhi tinggi rendahnya kinerja karyawan. Sumbangan efektif dari kedua variabel ditunjukkan oleh koefisien determinan (r^2) sebesar 0,057 yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan situasional memengaruhi kinerja karyawan sebesar 5,7%, yang berarti sebanyak 94,3% kinerja karyawan dipengaruhi oleh faktor-faktor lainnya, seperti faktor

pribadi/personal, faktor organisasi, faktor konteks/situasi. Sehingga dapat diambil kesimpulan dalam pembahasan ini yang telah menjawab rumusan masalah penelitian, yaitu adanya hubungan yang positif signifikan antara gaya kepemimpinan situasional dengan kinerja karyawan pada PT. Marga Nusantara Jaya cabang Tegal.

V. PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Ada hubungan yang positif signifikan antara gaya kepemimpinan situasional dengan kinerja karyawan pada PT. Marga Nusantara Jaya cabang Tegal dengan koefisien korelasi sebesar 0,238 dan tingkat signifikansi 0,047 ($p < 0,05$).
2. Kategori gaya kepemimpinan situasional pada PT. Marga Nusantara Jaya cabang Tegal masuk kategori sedang dan kinerja karyawan masuk kategori sedang.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian, pembahasan dan kesimpulan, maka terdapat beberapa saran yang diajukan oleh penulis untuk pihak-pihak terkait, sebagai berikut:

1. Bagi PT. Marga Nusantara Jaya cabang Tegal
Berdasarkan hasil penelitian, diharapkan pihak perusahaan dapat memberikan kesempatan kepada setiap karyawan untuk dapat mengambil bagian dan berpartisipasi secara aktif dalam situasi tertentu seperti melalui pertemuan rutin, mengadakan *sharing* dan diskusi ketika perusahaan membutuhkan saran, masukan, atau pendapat mereka agar terjadi peningkatan kinerja.
2. Bagi Karyawan
Pihak karyawan diharapkan berusaha untuk dapat berpartisipasi secara aktif dengan ikut mengambil bagian dalam pertemuan rutin, *sharing* dan diskusi bersama dengan pihak manajer atau perusahaan untuk meningkatkan kinerja kerja para karyawan.
3. Bagi Peneliti Selanjutnya
Memperluas ruang lingkup penelitian untuk melihat faktor-faktor lain, seperti faktor personal, faktor tim, faktor sistem dan lain sebagainya, yang juga dapat memengaruhi kinerja karyawan sehingga dapat memberikan hasil yang lebih komprehensif pada penelitian selanjutnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Antara, I Ketut K. Y. (2015). Pengaruh kepemimpinan, lingkungan kerja fisik, dan kompensasi pada kinerja karyawan UD. Terus di Bali. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 4 (6), 1735-1752.
- Armstrong, M., & Baron, A. (1998). *Performance management handbook*. London: IPM.
- Bernardin, H. J., & Russel, E. A. (1993). *Human resource management, an experiential approach (terjemahan)*. Singapore: Mc Graw Hill International Edition Singapore Mag Graw Hill Book Co.
- Farooq, S. U., Shams, M. S. & Niazi, M. M. (2015). Factors Affecting Employees' Performance: A Case of Kabul-Based Telecom Firms. *Business & Economic Review*, 7(2), 71-84.
- Griffin, Jill. (2002). Dialih bahasakan oleh Dwi Kartini Yahya. *Customer loyalty how to earn it, how to keep it*. Lexington books.
- Heller, R. (1998). *Motivating people*. London: Dorling Kindersley.
- Hersey., & Blanchard. (1996). *The situational leadership model*. Dilihat 31 Mei 2017, dari <http://greeks.cofc.edu/documents/The%20Situational%20Leadership%20Model.pdf>
- Hersey., Blanchard & Johnson. (1996). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*, 7. NJ: Prentice Hall.
- Hidayati., Utami & Prasetya. (2015). Pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 26 (1), 1-9.
- Masrukhin., & Waridin. (2006). Pengaruh motivasi kerja, kepuasan kerja, budaya organisasi, dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. *Jurnal EKOBIS*, 7(2), 197-209.
- Osabiya, B., & Ikenga, E. (2015). The impact of leadership style on employee's performance in an organization. *Public Policy and Administration Research*, 5(1), 193-206.
- Ridwan. (2012). Analisis gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan pada Sekretariat DPRD Kota Kediri. *Jurnal "OTONOMI"*, 12(3).
- Suprpta, Sintaasih & Riana. (2015). Pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 4(06), 430-442.
- Susanty., & Baskoro. (2012). Pengaruh motivasi kerja dan gaya kepemimpinan terhadap disiplin kerja serta dampaknya pada kinerja karyawan. *J@TI Undip*, VII (2), 77-84.
- Syah, M. A. (2017). *Pengaruh gaya kepemimpinan situasional dan komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan*. Skripsi yang diterbitkan. Universitas Muhammadiyah, Surakarta.

- Thoha, M. (1983). *Organizational behavior; Basic concepts and application, issue*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Tongo-Tongo, Y. (2014). Pengaruh gaya kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja anggota detasemen A pelopo satuan brigade mobil kepolisian daerah Sulawesi Utara. *Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen*, 2(4), 103-117.
- Wangi., Nuridja & Bagia. (2014). Analisis belum tercapainya target penjualan elektronik dan furniture (sebuah kajian dari perspektif manajemen pemasaran). *E-Journal Undiksha*, 4(1).