

# PERAN KEPEMIMPINAN HASTA BRATA TERHADAP KETERIKATAN KERJA PADA KONTEKS PERUSAHAAN BUMN DAN PERUSAHAAN SWASTA

Isabella Floriana<sup>1</sup> dan Rostiana<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Fakultas Psikologi, Universitas Tarumanagara

Email: Floriana.mpsi@gmail.com

<sup>2</sup>Fakultas Psikologi, Universitas Tarumanagara

Email: dutaindah03@yahoo.com

## ABSTRACT

*In the past decade, research on leadership has experienced repetitions that research on new leadership is needed. The purpose of this study is to uncover the role of Hasta Brata leadership towards work engagement in the context of state-owned companies and private companies. Hasta Brata is a concept of leadership originating from Jaya culture and Hinduism; meaning eight Divine behaviors (confidence, openness, facilitative role, communicative, attention to performance, interactive, and assertiveness). Data were collected from 236 participants from airlines in Jakarta (103 participants came from state-owned companies and 133 participants from private companies) and analyzed using multiple regression with SPSS. The result of the analysis showed that the Hasta Brata leadership contributes to work engagement in both state-owned companies and private companies. However, these two companies show different results of Hasta Brata leadership behaviors in relation to work engagement. Leaders with facilitative role skills are found to have a close relationship with work attachments in state-owned companies. Meanwhile, assertive leaders contribute to the level of work engagement in private companies. Overall, this study proves the difference in Hasta Brata leadership in two corporate sectors, namely state-owned companies and private companies.*

**Keywords:** Hasta Brata leadership, work engagement

## ABSTRAK

*Dalam dekade terakhir, penelitian mengenai kepemimpinan mengalami repetisi sehingga diperlukan penelitian mengenai kepemimpinan baru. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui peran kepemimpinan Hasta Brata terhadap keterikatan kerja pada konteks perusahaan BUMN dan perusahaan Swasta. Hasta Brata adalah konsep kepemimpinan yang berasal dari budaya Jaya dan Hindu; yang berarti delapan perilaku Dewa (percaya diri, sikap keterbukaan, peran fasilitatif, kominikatif, perhatian pada kinerja, interaktif, dan ketegasan bersikap). Data dikumpulkan dari 236 partisipan yang berasal dari perusahaan penerbangan di Jakarta (103 partisipan berasal dari perusahaan BUMN dan 133 partisipan dari perusahaan Swasta) dan dianalisa menggunakan regresi berganda dengan SPSS. Hasil dari analisa tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan Hasta Brata memberikan kontribusi terhadap keterikatan kerja baik di perusahaan BUMN maupun di perusahaan Swasta. Tetapi kedua perusahaan ini menunjukkan hasil perilaku kepemimpinan Hasta Brata yang berbeda terkait dengan keterikatan kerja. Pemimpin yang memiliki kemampuan berperan fasilitatif ditemukan memiliki hubungan yang erat dengan keterikatan kerja pada perusahaan BUMN. Sementara pemimpin yang memiliki ketegasan bersikap berperan terhadap tingkat keterikatan kerja pada perusahaan Swasta. Secara keseluruhan, penelitian ini membuktikan adanya perbedaan kepemimpinan Hasta Brata pada dua sector perusahaan, yakni perusahaan BUMN dan perusahaan Swasta*

**Kata Kunci:** Kepemimpinan Hasta Brata, Keterikatan kerja

## 1. PENDAHULUAN

Pada jajaran negara Asia Tenggara, *The Gallup Organization* (2013a) melakukan survei dan didapati hasil bahwa Indonesia memiliki persentase terkecil jumlah karyawan yang terikat dengan pekerjaannya, yakni hanya 8% dibandingkan dengan negara tetangga seperti Singapura (9%),

Malaysia (11%), Thailand (14%), dan Filipina (29%). Hal ini menjadi tantangan besar bagi Indonesia karena keterikatan kerja berpengaruh terhadap produktivitas karyawan yang menjadi prediktor pertumbuhan ekonomi negara dan dapat menyebabkan penurunan nilai GDP di masa yang akan datang (*The Gallup Organization*, 2013a). Apabila masalah keterikatan kerja ini tidak segera diatasi, maka perusahaan pemerintah maupun Swasta akan mengalami kerugian dan secara makro Indonesia diprediksi akan mengalami kesulitan ekonomi (*The Gallup Organization*, 2013b). Berdasarkan survei ini, keterikatan kerja dipengaruhi oleh bagaimana peran atasan mulai dari jajaran supervisor sampai manager dalam mengatur karyawan. Manager memiliki peran untuk dapat menciptakan lingkungan kerja yang dapat memotivasi anggota timnya yang akan berdampak pada peningkatan keterikatan kerja dan produktivitas (*The Gallup Organization*, 2015b).

Selama beberapa dekade ini, banyak penelitian mengenai model kepemimpinan yang berasal dari negara Barat, seperti misalnya *Least Preferred Coworker/ LPC model*, *Path Goal Leadership Theory*, *Situational Leadership Theory*, *Multiple-linkage Model*, *Charismatic Leadership*, *Transformational and Transactional Leadership*, dll. Teori-teori kepemimpinan yang dikembangkan di negara Barat ini membutuhkan adaptasi dan penyesuaian di negara Timur atau Asia, sesuai dengan yang dikatakan oleh Hofstede (1980), bahwa perbedaan budaya individualisme dan kolektivisme berimplikasi pada perbedaan perilaku individu. Sejalan dengan yang dikatakan oleh Koentjaraningrat (2002) bahwa kepemimpinan merupakan hasil budidaya masyarakat lokal.

Dengan masyarakat berbudaya kolektivis ini, Indonesia sebenarnya memiliki konsep kepemimpinan asli yang berasal dari budaya Jawa. Konsep kepemimpinan ini telah ada sejak jaman kerajaan Indonesia namun masih sedikit yang meneliti mengenai hal ini. Sepanjang pengetahuan peneliti, konsep kepemimpinan Hasta Brata terkait dengan keterikatan kerja belum ada. Beberapa penelitian yang sudah ada merupakan studi kualitatif (As'ad, Anggoro, & Virdanianty, 2011; Prajayanti & Suharnomo, 2012). Kepemimpinan dalam budaya Jawa memiliki pengertian yang berbeda dari teori-teori Barat dan Modern. Dalam masyarakat Jawa, seseorang yang memimpin dan memiliki kekuasaan merupakan suatu yang agung dan keramat yang bersumber dari Sang Mahakuasa (Yasasusastra, 2011). Dalam kebudayaan ini, sifat pemimpin diambil dari sifat alam, yang dikenal sebagai *Hasta Brata*. *Hasta* memiliki arti delapan, sedangkan *Brata* memiliki arti laku. *Hasta Brata* dapat diartikan delapan laku, watak atau sifat utama yang harus dipegang teguh dan dilaksanakan oleh seorang pemimpin (Yasasusastra, 2011).

Aspek kepemimpinan dalam Hasta Brata yang mengacu pada sifat-sifat Dewa atau sifat alam antara lain adalah (1) pemimpin harus membimbing bawahannya untuk mencapai tujuan bersama (sifat matahari), (2) memiliki kedekatan dengan bawahan (sifat angin), (3) mampu menyenangkan hati bawahan dan memberikan motivasi kepada bawahan (sifat bulan), (4) memiliki sifat tegas (sifat api), (5) murah hati dan adil terhadap bawahan (sifat bumi), (6) memiliki pengetahuan dan kompetensi yang dapat diajarkan kepada bawahan (sifat langit), (7) terbuka dan menampung aspirasi dari bawahan (sifat samudra), (8) percaya diri dan memegang prinsip kuat sebagai pedoman bawahan (sifat bintang). Konstruksi kepemimpinan *Hasta Brata* merupakan model multi dimensi, yang secara teoritik terdiri dari delapan sifat atau aspek atau dimensi kepemimpinan (As'Ad, Anggoro, & Virdanianty, 2011) dan kemudian dilakukan analisa faktor oleh Anggoro & Ancok (2013) dengan hasil diidapati 7 dimensi Hasta Brata, yakni (1) percaya diri, (2) keterbukaan, (3) peran fasilitatif, (4) komunikatif, (5) perhatian kinerja, (6) sikap interaktif, dan (7) ketegasan. Pada penelitian terdahulu, terbukti bahwa Hasta Brata berkorelasi positif dengan efikasi diri dan komitmen afektif pada sampel karyawan hotel (Anggoro & Ancok, 2013).

Sejauh ini, model kepemimpinan barat yang dianggap sebagai pendekatan kepemimpinan yang paling menarik adalah kepemimpinan transformasional. Terbukti selama kurun waktu satu dekade terakhir, telah banyak dilakukan penelitian mengenai konsep kepemimpinan transformasional daripada teori-teori kepemimpinan lain (Kelloway, et al., 2003). Terlepas dari menjamurnya teori

yang sudah ada, Hunt dan Dodge (2000) mengatakan telah terjadi *de javu* dalam penelitian-penelitian yang bertema kepemimpinan. Artinya banyak ditemui replikasi pada publikasi artikel di jurnal-jurnal ilmiah. Kurangnya penelitian eksploratif yang mengangkat suatu teori kepemimpinan baru menjadikan kajian dalam bidang ini seperti berada dalam titik kejenuhan. Oleh karenanya eksplorasi teori kepemimpinan baru, yakni kepemimpinan Hasta Brata menjadi perlu untuk diteliti lebih jauh.

Penelitian ini mengambil sampel dengan konteks perusahaan yang berbeda, yakni perusahaan BUMN dan perusahaan Swasta. Peneliti berasumsi bahwa peran dimensi kepemimpinan Hasta Brata terhadap keterikatan kerja akan berbeda di dua konteks perusahaan tersebut. Penelitian mengenai perbedaan perusahaan pemerintah dan Swasta telah banyak dilakukan, dan para peneliti sepakat bahwa ada banyak aspek yang berbeda di dua konteks perusahaan dan pada tiap sector bisnisnya (Nutt, 2006). Salah satunya adalah yang dilakukan oleh Anderson (2010), bahwa terdapat perbedaan yang signifikan dalam hal kepemimpinan, pengambilan keputusan, dan profil motivasi manajer. Pandey & Wright (2010) menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang dipengaruhi oleh sisi politis memberikan pengaruh pada organisasi dan karyawan yang bekerja. Berdasarkan hal tersebut, maka peneliti menelaah lebih lanjut mengenai kepemimpinan Hasta Brata dan keterikatan kerja pada konteks perusahaan BUMN dan Swasta.

## 2. METODE PENELITIAN

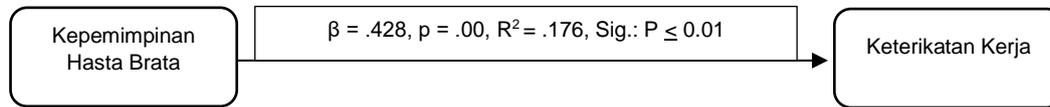
Penelitian ini dilakukan di perusahaan BUMN dan Swasta yang bergerak di bidang yang sama, yakni jasa penerbangan. Subjek penelitian ini adalah karyawan di perusahaan BUMN dan Swasta dengan karakteristik karyawan yang memiliki status sebagai karyawan tetap pada rentang usia 18 – 65 tahun. Kuesioner yang disebar sebanyak 600 kuesioner, dan jumlah kuesioner yang kembali sebanyak 236 (29.5%) kuesioner, di mana perusahaan BUMN sebanyak 103 kuesioner atau 44% dari total keseluruhan dan perusahaan Swasta 133 kuesioner atau 56% dari total keseluruhan. Partisipan berjenis kelamin laki-laki didapati sebanyak 80% dan sisanya adalah partisipan perempuan 20%. Usia partisipan berkisar antara 20 – 64 tahun. Pendidikan didominasi oleh lulusan sarjana sebanyak 60%, magister sebanyak 16%, dan sisanya adalah SMA, Diploma 2 dan Diploma 3. Partisipan yang mengisi kuesioner berasal dari level staff sebanyak 50%, supervisor 16%, manager 13%, dan lainnya dari level senior manager, vice president, dan direktur.

Untuk pengukuran keterikatan kerja ini, peneliti menggunakan kuesioner asli yang telah berbahasa Indoensia yakni kuesioner *Shortened Version Utrecht Work Engagement Scale – 9 (UWES-9)* yang dibuat oleh Schaufeli, Bakker & Salanova (2006) yang terdiri dari 3 dimensi yakni *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. Total keseluruhan item adalah 9 item. Contoh item *vigor* adalah “Di tempat kerja, saya merasa penuh energi”. Contoh item *dedication* adalah “Saya antusias dengan pekerjaan saya” dan contoh item *absorption* adalah “Saya merasa senang saat saya bekerja secara intensif.” Item ini dijawab dengan menggunakan skala 0 (tidak pernah sama sekali) sampai 6 (selalu setiap hari). Kuesioner ini memiliki nilai reliabilitas 0.90.

Untuk pengukuran kepemimpinan Hasta Brata, peneliti menggunakan skala kuesioner yang dibuat oleh Anggoro (2013). Kuesioner ini terdiri dari 7 dimensi dan 29 item. Contoh item kepemimpinan Hasta Brata adalah “Atasan saya dapat berinteraksi dekat dengan seluruh bawahannya” dan “Gagasan-gagasan dari bawahan ditampung oleh atasan”. Item pernyataan dijawab dengan menggunakan skala 1 (sangat tidak setuju) sampai 5 (sangat setuju). Kuesioner kepemimpinan Hasta Brata memiliki nilai reliabilitas 0.98.

### 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

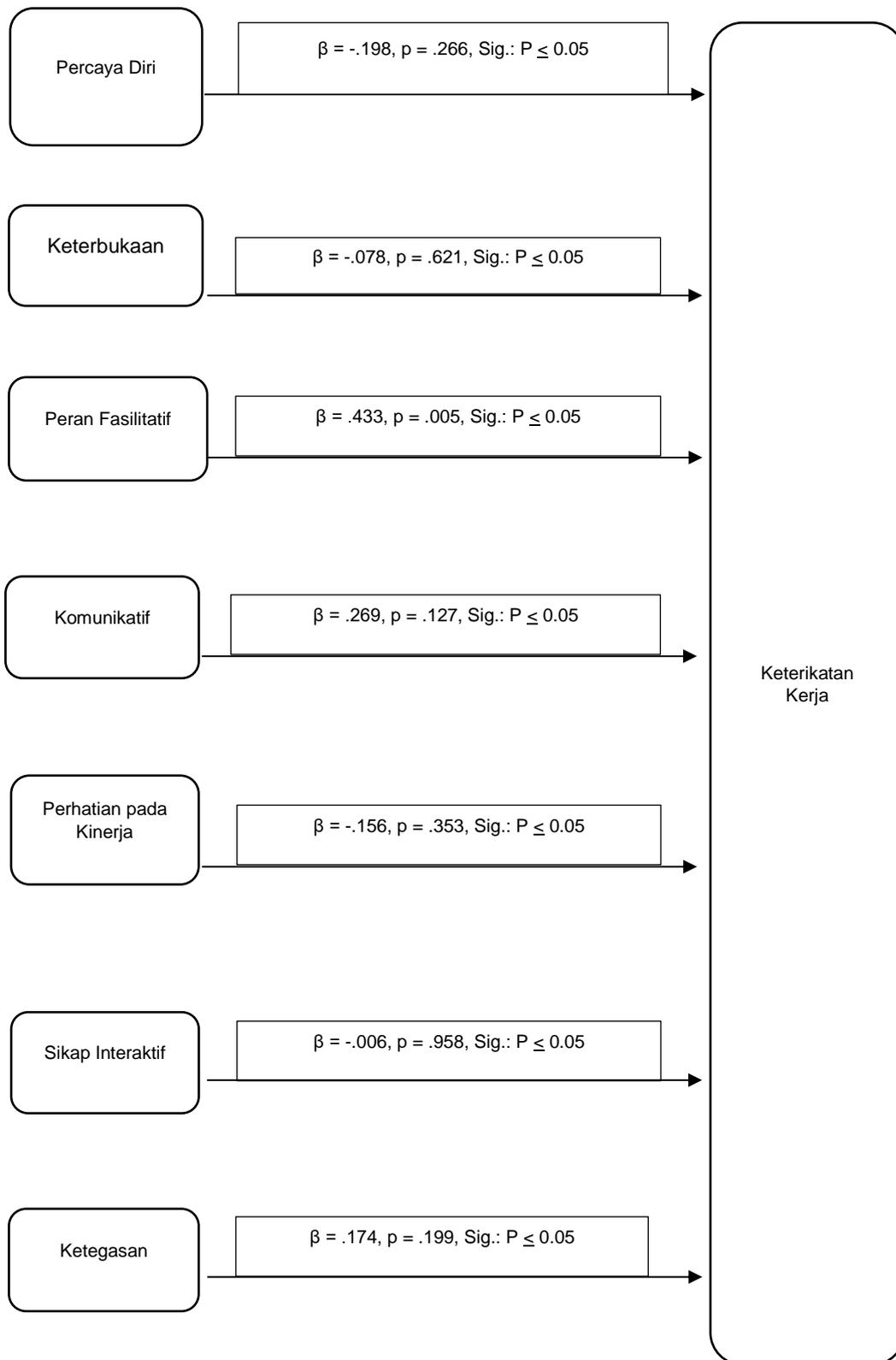
Peneliti kemudian melakukan uji hipotesis dengan menggunakan analisa uji regresi linear untuk variabel kepemimpinan Hasta Brata dan keterikatan kerja pada perusahaan BUMN, dengan hasil sebagai berikut :



*Gambar 1 Uji hipotesis variabel Kepemimpinan Hasta Brata dan Keterikatan Kerja pada Konteks Perusahaan BUMN*

Berdasarkan tabel di atas, diperoleh hasil regresi linear variabel kepemimpinan dan keterikatan kerja dengan nilai  $\beta = .428$ , dengan tingkat signifikansi sebesar  $P < 0.01$  Artinya, variabel kepemimpinan Hasta Brata memiliki hubungan yang positif terhadap keterikatan kerja. Hipotesis dalam penelitian terbukti, bahwa kepemimpinan Hasta Brata berperan secara positif terhadap keterikatan kerja pada konteks perusahaan BUMN.

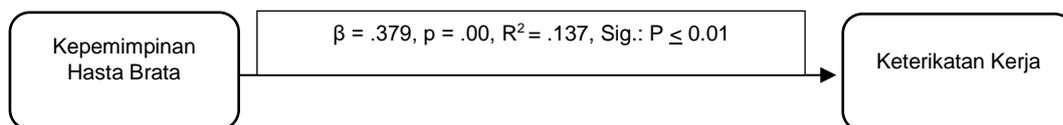
Selanjutnya peneliti melakukan uji regresi ganda untuk melihat dimensi mana pada variabel kepemimpinan Hasta Brata yang berperan terhadap keterikatan kerja. Didapati hasil bahwa dimensi kepemimpinan Hasta Brata yang paling berperan terhadap keterikatan kerja pada perusahaan BUMN adalah dimensi peran fasilitatif.



Gambar 2 Uji hipotesis dimensi Kepemimpinan Hasta Brata dan Keterikatan Kerja pada Konteks Perusahaan BUMN

Pada uji regresi ganda, didapati hasil bahwa dimensi peran fasilitatif secara signifikan berpengaruh terhadap keterikatan kerja pada perusahaan BUMN. Peran fasilitatif adalah perilaku yang mendorong orang lain untuk dapat beradaptasi, menyelesaikan masalah, dan meningkatkan performansi (Conley & Goldman, 1994). Dalam konteks perusahaan BUMN, pemimpin yang secara aktif membantu bawahannya dengan cara terlibat dalam proses penyelesaian masalah dapat membuat karyawan tersebut terikat dengan pekerjaannya sehingga produktivitas akan meningkat. Pemimpin yang memiliki peran fasilitatif ditunjukkan dengan cara membangun tim, memberikan umpan balik, berkoordinasi, memiliki keterampilan konflik manajemen, mampu berkomunikasi, mengkolaborasi kepentingan-kepentingan politik, dan membangun prinsip demokratis di tempat kerja (Blasé, Anderson & Dungan, 1995). Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Hirst et al (2004), bahwa pemimpin yang mampu memfasilitasi bawahan dapat membangun hubungan positif dengan anggota timnya, meningkatkan angka penyelesaian masalah, dan secara terbuka menerima ide dan opini dari bawahannya. Pemimpin yang memiliki karakteristik peran fasilitatif terbukti dapat meningkatkan keterikatan kerja bawahan pada konteks perusahaan BUMN dalam penelitian ini.

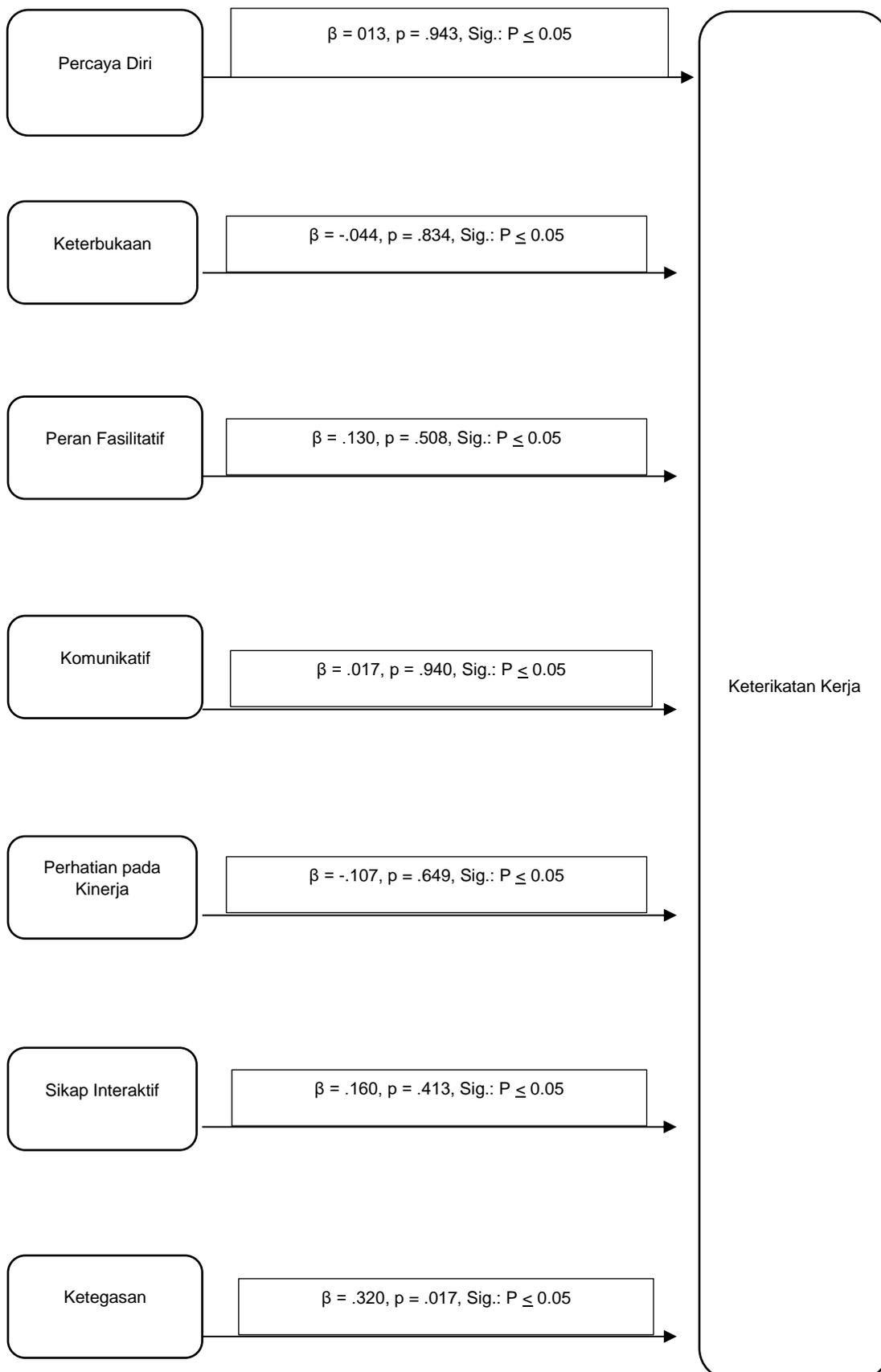
Selanjutnya untuk konteks perusahaan Swasta, peneliti melakukan uji hipotesis dengan analisa uji regresi linear, hasilnya adalah sebagai berikut :



*Gambar 3.* Uji hipotesis variabel Kepemimpinan Hasta Brata dan Keterikatan Kerja pada Konteks Perusahaan Swasta

Berdasarkan gambar di atas, diperoleh hasil regresi linear variabel kepemimpinan dan keterikatan kerja dengan nilai  $\beta = .379$  dengan tingkat signifikansi sebesar  $P < 0.01$  Artinya, variabel kepemimpinan Hasta Brata memiliki hubungan yang positif terhadap keterikatan kerja. Hipotesis pertama dalam penelitian terbukti, bahwa kepemimpinan Hasta Brata berperan secara positif terhadap keterikatan kerja pada konteks Swasta.

Selanjutnya peneliti melakukan uji regresi ganda untuk melihat dimensi mana pada variabel kepemimpinan Hasta Brata yang berperan terhadap keterikatan kerja. Didapati hasil bahwa dimensi kepemimpinan Hasta Brata yang paling berperan terhadap keterikatan kerja pada perusahaan Swasta adalah dimensi ketegasan.



Gambar 4. 4 Uji hipotesis dimensi Kepemimpinan Hasta Brata dan Keterikatan Kerja pada Konteks Perusahaan Swasta

Pada konteks perusahaan Swasta, yang terbukti berperan terhadap keterikatan kerja adalah atasan yang memiliki ketegasan bersikap. Perusahaan Swasta memiliki orientasi pada bisnis dengan lingkungan kompetitif yang ketat, sehingga karyawan di dalamnya pun memiliki karakteristik seperti itu. Perusahaan Swasta memerlukan atasan yang memiliki kepemimpinan efektif yang dapat membangun tim kerjanya dengan menunjukkan ketegasan dalam bersikap (Darling, Keeffe & Ross, 2006). Ketegasan bersikap adalah perilaku yang menunjukkan interaksi direktif, yang tidak dipengaruhi oleh emosi. Pemimpin yang tegas memiliki ciri-ciri mampu mengekspresikan opini, mengambil kontrol suatu situasi, bergerak dengan aktif, berani mengkonfrontasi seseorang, memutuskan dengan cepat, berkomunikasi dengan asertif menyatakan ketidaksukaannya secara terbuka, dan berorientasi pada penyelesaian tugas (Darling, J & Leffel, A., 2010). Karakteristik pemimpin yang tegas seperti ini diperlukan di perusahaan Swasta untuk meningkatkan keterikatan kerja bawahannya dan membantu organisasi dapat bersaing dalam dunia bisnis kompetitif.

#### **4. KESIMPULAN & SARAN**

Penelitian ini membuktikan bahwa terdapat perbedaan pengaruh dimensi kepemimpinan Hasta Brata terhadap keterikatan kerja pada perusahaan BUMN dan perusahaan swasta. Perbedaan paling menonjol antara perusahaan BUMN dan perusahaan Swasta adalah pada sistem birokrasi (Boyne, 2002; Pandey, Wright & Moynihan, 2008; Pandey & Wright, 2006). Studi empiris telah membuktikan bahwa perusahaan pada sektor publik lebih mengutamakan birokrasi dan sistem struktural, terutama pada manajemen sumber daya manusianya (Boyne, 2002; Pandey & Scott, 2002; Rainey & Boseman, 2000). Organisasi yang memiliki karakteristik birokrasi dan sistem struktural ditandai dengan adanya otoritas yang berhirarki, regulasi dan peraturan yang formal, sehingga berimplikasi pada keterbatasan komunikasi dari bawahan ke atasan (Howell, 1997; Shamir & Howell, 1999). Adanya batasan komunikasi ini membuat bawahan sulit untuk menyampaikan permasalahan dalam tugas yang sedang mereka hadapi, sehingga diperlukan peran fasilitatif dari seorang pemimpin yang dapat membantu bawahan dalam menyelesaikan tugasnya. Sementara perusahaan swasta memiliki orientasi pada bisnis dengan lingkungan kompetitif yang ketat sehingga memerlukan atasan yang memiliki kepemimpinan efektif yang dapat membangun tim kerjanya dengan menunjukkan ketegasan dalam bersikap (Darling, Keeffe & Ross, 2006).

#### **Ucapan Terima Kasih**

Penulis mengucapkan banyak kepada para partisipan yang terlibat dalam penelitian ini, serta berbagai pihak yang mendukung terlaksananya kegiatan penelitian.

## REFERENSI

- Andersen, J. A. (2010). Public versus private managers: how public and private managers differ in leadership behavior. *Public Administration Review*, 70(1), 131-141
- Anggoro, Wahyu Jati & Ancok Djameludin. (2013). Pengaruh kepemimpinan berbasis ajaran astha brata dan efikasi diri pada komitmen afektif. *Naskah Publikasi Universitas Gadjah Mada Yogyakarta*.
- As'Ad, Moh., Anggoro, Wahyu Jati., Virdanianty, Mariana. (2011). Studi eksplorasi konstruk kepemimpinan model Jawa : Hasta Brata. *Jurnal Psikologi*, 38(2) : 228-239
- Blasé, J., Anderson, G & Dungan, S. *Democratic principals in action : Eight pioneers*. Corwin. 1995. 193pp. ED 380 890
- Boyne, George A. (2002). Public and private management: What's the difference? *Journal of Management Studies*, 39, 97–122.
- Conley, D & Goldman, P. (1994). Facilitative leadership: How principals lead without dominating. *OSSC bulletin series. Oregon School study Council*, 43, 397-792
- Darling, J., & Leffel, A. (2010). Developing the leadership team in an entrepreneurial venture: A case focusing on the importance of styles. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 23(3), 355-371,481. Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/814855046?accountid=25704>
- Darling, J., M. Keeffe and J. Ross. (2006). Entrepreneurial Leadership Strategies: Keys to Operational Excellence. *Journal of Small Business and Entrepreneurship Fall*, 41-54.
- Hirst, G., Mann, L., Bain, P., Pirola-Merlo, A. and Richver, A. ( 2004 ). Learning to lead: the development and testing of a model of leadership learning. *Leadership Quarterly*, 15 (1), 311 - 327 .
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. London: Sage.
- Hunt, J. & Dodge, G. E., (2000). Leadership déjà vu all over again. *The leadership Quarterly*, 11(4), 435-458. Doi:[https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(00\)00058-8](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00058-8)
- Kelloway, K. Barling, J., Kelley, E., Comtois, J., & Gatién, B. (2003). Remote transformational leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(3), 163-171.
- Koentjaraningrat. (2002). *Pengantar ilmu antropologi*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Nutt, P. (2006). Comparing public and private sector decision-making practices. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(1), 289-318.
- Pandey & Wright. (2010). Transformational leadership in the public sector: Does structure matter?. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20, 75-89
- Pandey, Sanjay K., and Patrick G. Scott. (2002). Red tape: A review and assessment of concepts and measures. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 12, 553–80.
- Pandey, Sanjay K., Bradley E. Wright, and Donald R Moynihan. (2008). Public service motivation and interpersonal citizenship behavior in public organizations: Testing a preliminary model. *International Public Management Journal*, 1(1), 89-108.
- Prajayanti, D. U & Suharnomo. (2012). Berkaca pada filosofi tepa selira “Sang juragan kayu”: Sebuah konstruksi sosial kepemimpinan Jawa Joko Widodo. *Jurnal Diponegoro Business Review*, 1(1), 1-15.
- Rainey, Hal G., and Barry Bozeman. (2000). Comparing public and private organizations: Empirical research and the power of the a priori. *Journal of Public Administration Research and Theory* 10, 447–70.
- Shamir, Boas, and Jane M. Howell. (1999). Organizational and contextual influences on the emergence and effectiveness of charismatic leadership. *The Leadership Quarterly*, 10, 257–83.

- The Gallup Organization. (2013a, September 17). Why Indonesia needs authentic leaders. *Business Journal*. Retrieved from [http://news.gallup.com/businessjournal/164378/why-indonesia-needs-authentic-leaders.aspx?g\\_source=position2&g\\_medium=related&g\\_campaign=tiles](http://news.gallup.com/businessjournal/164378/why-indonesia-needs-authentic-leaders.aspx?g_source=position2&g_medium=related&g_campaign=tiles)
- The Gallup Organization. (2013b, December 17). Why Indonesia must engage younger workers. *Bussiness Journal*. Retrieved from <http://news.gallup.com/businessjournal/166280/why-indonesia-engage-younger-workers.aspx>
- The Gallup Organization. (2015a, December 18). Engaged employees less likely to have health problems. *Well-being Journal*. Retrieved from <http://news.gallup.com/poll/187865/engaged-employees-less-likely-health-problems.aspx>
- Yasasusastra, J. Syahban. 2011. *Hasta Brata 8 unsur alam simbol kepemimpinan*. Yogyakarta: Pustaka Mahardika.