

Improving Employees' Performance Through Work Environment, Leadership, And Organization Culture To Create Work Satisfaction At Pt. Sukun, Kudus

Sukirman

Faculty of Economy, Muria University, Kudus

skirman101@yahoo.com

Abstract

The purpose of this study is to analyze the impact of work environment, leadership, and organization culture toward work satisfaction of employees; to analyze the impact of work environment, leadership, and organization culture toward the performance of employees; to analyze the impact of work satisfaction toward the performance of employees at PT. SUKUN, Kudus. The population number of this study consisted of 436 employees at PT. SUKUN, Kudus. Sample of 120 respondents were taken by using a purposive sampling method. Data were collected by using questionnaires and analyzed by using causality model. Hypotheses were tested by using a Structural Equation Model (SEM) of AMOS program. Based on the result of data analysis, it was known that work environment, leadership, and organization culture had a significant impact toward work satisfaction of employees. Work environment had a significant and positive impact toward employees' performance and had a significant and indirect impact toward the employees' satisfaction. Leadership had a significant and indirect impact toward the employees' performance. Organization culture did not have any significant impact, but it had a significant and indirect impact through employees' work satisfaction. Employees' work satisfaction had a significant and positive impact toward the employees' performance.

Key words: *Work environment, leadership, organization culture, work satisfaction, and employees' performance.*

PENDAHULUAN

Kalangan pekerja atau buruh akhir-akhir ini sering melakukan demo menuntut hak-hak yang harus dipenuhi dalam menghadapi kebutuhan hidup minimal sehari-hari, terutama mengenai UMR (upah minimum regional) maupun *outsourcing*. Kondisi semacam ini sering kali mengakibatkan kinerja para karyawan menjadi kurang maksimal, akibatnya perusahaan mengalami kerugian, karena adanya karyawan yang sering tidak masuk kerja, ataupun datang terlambat. Tanggapan dari

pemerintah maupun pihak perusahaan belum memuaskan keinginan dari karyawan, walaupun Kementerian Tenaga Kerja dan Transmigrasi (Kemenakertrans) menyatakan mulai menggalakan pengetatan dalam aturan *outsourcing*. Pengetatan tersebut mencakup tiga hal yaitu, soal kelembagaan, pembenahan regulasi perizinan, dan pengetatan jenis pekerjaan (UU no 13 Tahun 2003).

Walaupun keberadaan UU no 13 Tahun 2003 dianggap mampu menjembatani

kebutuhan karyawan, namun dalam kenyataannya belum dapat menjadi penghubung dalam menciptakan kesejahteraan maupun kelangsungan kerja bagi pegawai, karena terdapat beberapa indikator dalam meningkatkan kinerja karyawan, diantaranya lingkungan kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi dalam perusahaan. Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2001: 67). Budaya merupakan sesuatu yang esensial dalam organisasi maupun perusahaan, karena selalu berhubungan dengan kehidupan yang ada dalam perusahaan. Budaya organisasi merupakan

falsafah, ideologi, nilai-nilai, anggapan, keyakinan, harapan, sikap dan norma-norma yang dimiliki secara bersama serta mengikat dalam suatu komunitas tertentu. Hasil penelitian Brown & Leight (1996), tentang hubungan budaya organisasi dengan kepuasan kerja menunjukkan bahwa budaya organisasi mempunyai hubungan positif dengan kepuasan kerja dan mempunyai hubungan positif dengan kinerja melalui kepuasan kerja. Temuan ini didukung hasil penelitian dari Parken et al (2003), menunjukkan bahwa motivasi mempunyai variasi hubungan dengan perilaku organisasi pegawai, diantaranya kepuasan kerja, komitmen organisasi, kepemimpinan, motivasi pegawai dan kinerja pegawai.

Tabel 1
Kinerja Karyawan PT. Sukun Kudus

UNIT ORGANISASI	SEMESTER 1			SEMESTER 2			KETERANGAN
	MASA KERJA			MASA KERJA			
	P ₁	P ₂	P ₃	P ₁	P ₂	P ₃	
Administrasi 52 orang	2	3	7	2	4	5	Tidak Masuk %
	3,8	5,8	13,4	3,8	7,6	9,6	
	9	10	11	8	9	12	Terlambat %
Produksi 244 orang	17,3	19,5	21,1	15,3	17,3	23,1	
	11	15	21	12	15	22	Tidak Masuk %
	4,5	6,1	8,6	4,9	6,1	9,1	
	13	18	24	16	19	25	Terlambat %
Pemasaran 79 orang	5,3	7,4	9,8	6,5	7,8	10,2	
	4	6	10	5	9	12	Tidak Masuk %
	5,1	7,6	12,6	6,3	11,4	15,1	
	9	11	15	8	13	16	Terlambat %
Gudang 39 orang	11,4	13,9	18,9	10,1	16,4	20,2	
	3	5	7	3	7	6	Tidak Masuk %
	7,6	12,8	17,9	7,6	17,9	15,4	
	4	6	7	3	5	8	Terlambat %
Lain-lain 22 orang	10,3	15,4	17,9	7,6	12,8	20,5	
	1	2	4	1	2	3	Tidak Masuk %
	4,5	9,1	18,2	4,5	9,1	13,6	
	1	4	4	2	3	5	Terlambat %
	4,5	18,5	18,5	9,1	13,6	22,7	

Sumber: PT. Sukun Kudus diolah, 2010.

Keberadaan karyawan pada pabrik rokok PT. Sukun Kudus tidak terpengaruh dengan adanya demo yang dilakukan secara nasional, namun demikian berdasarkan data yang diperoleh menunjukkan bahwa kinerja para karyawan masih belum maksimal, akibat dari karyawan yang sering tidak masuk kerja maupun datang sering terlambat. Berdasarkan fenomena tersebut, sejak dari perencanaan, pelaksanaan, dan pemeliharaan perlu terus ditingkatkan, khususnya yang terkait dengan kinerja karyawan. Karyawan yang profesional berarti berorientasi pada pelayanan, disiplin, dedikasi dan loyalitas tinggi terhadap tugas yang diemban maupun terhadap organisasi, sehingga diharapkan tercapai kinerja yang optimal.

Perusahaan rokok PT. Sukun Kudus mempunyai jumlah pegawai seluruhnya 436 orang terdiri dari bagian administrasi 52 orang (12%), bagian produksi 244 orang (56%), bagian pemasaran 79 orang (18%), bagian gudang 39 orang (9%) dan lain-lain 22 orang (5%). Keberadaan pegawai dalam tingkat kinerja pada tahun 2010 menunjukkan bahwa masih terdapat pegawai yang datang terlambat dan tidak masuk kerja tanpa keterangan (tabel 1). Kondisi semacam ini dipandang sudah sangat mengganggu kinerja perusahaan.

Sebagai perusahaan, PT. Sukun Kudus dituntut untuk mengelola sumber daya manusia dengan baik, agar tujuan organisasi tercapai. Sesuai dengan fungsinya untuk merumuskan dan mengkoordinir pelaksanaan kebijakan, kesungguhan kerja sangat dibutuhkan. Kesungguhan kerja ditentukan oleh sumber daya manusia dan pengelolaan, oleh karena

itu selalu meningkatkan profesionalisme pegawai dalam upaya memberikan pelayanan. Terciptanya budaya organisasi yang kuat, gaya kepemimpinan yang sangat mendukung aktivitas kinerja dan lingkungan kerja yang memenuhi standar minimal pelayanan sangat diharapkan dapat memberikan kepuasan pada pegawai serta meningkatnya kinerja pegawai dalam melaksanakan tugas dan pelayanan.

Ketidakpuasan pegawai perusahaan dalam beberapa aspek pengelolaan SDM dan indisipliner pegawai mengakibatkan turunnya kinerja, sehingga dapat mengurangi motivasi kerja pegawai untuk memenuhi kebutuhan intrinsik, seperti mengembangkan diri, prestasi dan mengekspresikan diri, demikian juga budaya organisasi. Faktor lain adalah kepemimpinan sangat diperlukan untuk meningkatkan daya saing perusahaan secara berkelanjutan.

Keterlibatan pimpinan membuat pegawai lebih berkomitmen dalam bekerja. Menurut Perrot (2001: 89) kepemimpinan yang baik merupakan salah satu bentuk dari kinerja. Perumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana pengaruh lingkungan kerja, kepemimpinan, dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai pada PT. Sukun Kudus?
2. Bagaimana pengaruh lingkungan kerja, kepemimpinan, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada PT. Sukun Kudus?
3. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada PT. Sukun Kudus?

KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Heidjrachman dan Suad Husnan (2000: 77) di dalam masyarakat yang selalu berkembang, manusia senantiasa mempunyai kedudukan yang sangat penting. Meskipun berada, atau sedang menuju, dalam masyarakat yang berorientasi kerja (Work Oriented), memandang kerja adalah sesuatu yang mulia, tidaklah berarti mengabaikan manusia yang melaksanakan pekerjaan tersebut. Pandangan atau falsafah yang dimiliki masyarakat menunjukkan hak tersebut dengan semakin kuatnya permintaan untuk memperhatikan aspek manusia dan bukan aspek teknologi dan ekonomi dalam setiap usaha.

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan pula sebagai suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu (pegawai). Pengelolaan dan pendayagunaan tersebut dikembangkan secara maksimal di dalam dunia kerja untuk mencapai tujuan organisasi dan pengembangan individu pegawai (A.P. Mangkunegara, 2001: 2).

Malayu Hasibuan (2002: 10) mendefinisikan Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, pegawai dan masyarakat.

Lingkungan Kerja

Alex S. Nitisemito (2000: 183) mendefinisikan "Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang diembankan". Sedarmayati (2003:1) mendefinisikan: "Lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi lingkungan sekitarnya di mana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok". Sedarmayanti (2003:21) menyatakan bahwa secara garis besar, jenis lingkungan kerja terbagi menjadi 2 (dua) yakni: (a) lingkungan kerja fisik, dan (b) lingkungan kerja non fisik. Selain itu Sedarmayanti (2003: 21), menyebutkan bahwa beberapa faktor yang mempengaruhi terbentuknya suatu kondisi lingkungan kerja dikaitkan dengan kemampuan pegawai, diantaranya adalah: Penerangan/Cahaya di Tempat Kerja, Temperatur di Tempat Kerja, Kelembaban di Tempat Kerja, Sirkulasi Udara di Tempat Kerja, Kebisingan di Tempat Kerja, Getaran Mekanis di Tempat Kerja, Baubauan di Tempat Kerja, Tata Warna di Tempat Kerja, Dekorasi di Tempat Kerja, Musik di Tempat Kerja, Keamanan di Tempat Kerja. Sedangkan indikator lingkungan kerja menurut Sedarmayanti (2003:46) adalah penerangan, suhu udara, suara bising, penggunaan warna, ruang gerak yang diperlukan, keamanan kerja dan hubungan pegawai.

Kepemimpinan

Dubrin, A.J., (2005:3) mengemukakan bahwa kepemimpinan itu adalah upaya mempengaruhi banyak orang melalui komunikasi untuk mencapai tujuan, cara

mempengaruhi orang dengan petunjuk atau perintah, tindakan yang menyebabkan orang lain bertindak atau merespons dan menimbulkan perubahan positif, kekuatan dinamis penting yang memotivasi dan mengkoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan, kemampuan untuk menciptakan rasa percaya diri dan dukungan diantara bawahan agar tujuan organisasional dapat tercapai.

Siagian (2002:66) mengemukakan bahwa peranan pemimpin atau kepemimpinan dalam organisasi atau perusahaan ada tiga bentuk yaitu peranan yang bersifat interpersonal, informasional, dan peran pengambilan keputusan. Sutiadi (2003:4) mengemukakan bahwa peran kepemimpinan dalam organisasi adalah sebagai pengatur visi, motivator, penganalisis, dan penguasaan pekerjaan. Yasin (2001:6) mengemukakan bahwa keberhasilan kegiatan usaha pengembangan organisasi, sebagian besar ditentukan oleh kualitas kepemimpinan atau pengelolanya dan komitmen pimpinan puncak organisasi untuk investasi energi yang diperlukan maupun usaha-usaha pribadi pimpinan.

Budaya Organisasi

Ida Ayu Brahmasari (2004: 16) mengemukakan bahwa budaya organisasi sebagai suatu konsep dapat menjadi suatu sarana untuk mengukur kesesuaian dari tujuan organisasi, strategi dan organisasi tugas, serta dampak yang dihasilkan. Tanpa ukuran yang valid dan reliabel dari aspek kritis budaya organisasi, maka pernyataan tentang dampak budaya pada kinerja akan terus berdasarkan pada spekulasi, observasi personal dan studi kasus.

Robbins (1996:21) menjelaskan mengenai 3 (tiga) kekuatan untuk mempertahankan suatu budaya organisasi yaitu praktik seleksi, manajemen puncak, sosialisasi.

Hofstede (1983) dalam Suwanto dan Koeshartono (2009:2) mengemukakan bahwa budaya organisasi mempunyai 5 (lima) ciri-ciri pokok yaitu : budaya organisasi merupakan satu kesatuan yang integral dan saling terkait; budaya organisasi merupakan refleksi sejarah dari organisasi yang bersangkutan; budaya organisasi berkaitan dengan hal-hal yang dipelajari oleh para antropolog, seperti ritual, simbol, ceritera, dan ketokohan; budaya organisasi dibangun secara sosial, dalam pengertian bahwa budaya organisasi lahir dari konsensus bersama dari sekelompok orang yang mendirikan organisasi tersebut dan budaya organisasi sulit diubah.

Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*)

Weimer, AM., Bowen, D., Long, JD., (1994: 26) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah kondisi kesukaan atau ketidaksukaan menurut pandangan pegawai terhadap pekerjaannya. Koesmono, HT (2005: 48) mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan kegembiraan atau pernyataan emosi yang positif hasil dari penilaian salah satu pekerjaan atau pengalaman-pengalaman pekerjaan. Davis (1985) dalam Mangkunegara (2005: 117) mengemukakan bahwa *job satisfaction is related to a number of major employee variables, such as turnover, absences, age, occupation, and size of the organization in which an employee works*. Berdasar pendapat tersebut, Mangkunegara (2005: 117) mengemukakan bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan variabel-variabel

seperti *turnover*, tingkat absensi, umur, tingkat pekerjaan, dan ukuran organisasi perusahaan. Kepuasan kerja berhubungan dengan *turnover* mengandung arti bahwa kepuasan kerja yang tinggi selalu dihubungkan dengan *turnover* pegawai yang rendah, dan sebaliknya jika pegawai banyak yang merasa tidak puas maka *turnover* pegawai tinggi. Kepuasan kerja berhubungan dengan tingkat absensi (kehadiran) mengandung arti bahwa pegawai yang kurang puas cenderung tingkat ketidakhadirannya tinggi.

Kepuasan kerja berhubungan dengan umur mengandung arti bahwa pegawai yang cenderung lebih tua akan merasa lebih puas dari pada pegawai yang berumur relatif lebih muda, karena diasumsikan bahwa pegawai yang tua lebih berpengalaman menyesuaikan diri dengan lingkungan pekerjaan dan pegawai dengan usia muda biasanya mempunyai harapan yang ideal tentang dunia kerja, sehingga apabila antara harapan dengan realita kerja terdapat kesenjangan atau ketidak-seimbangan dapat menyebabkan mereka menjadi tidak puas.

Kepuasan kerja dihubungkan dengan tingkat pekerjaan mengandung arti bahwa pegawai yang menduduki tingkat pekerjaan lebih tinggi cenderung lebih puas dari pada pegawai yang menduduki pekerjaan yang lebih rendah, karena pegawai yang tingkat pekerjaan lebih tinggi menunjukkan kemampuan kerja yang baik dan aktif dalam mengemukakan ide-ide serta kreatif dalam bekerja. Kepuasan kerja berhubungan dengan ukuran organisasi perusahaan mengandung arti bahwa besar kecilnya perusahaan dapat mempengaruhi proses

komunikasi, koordinasi, dan partisipasi pegawai sehingga dapat mempengaruhi kepuasan kerja pegawai.

Kinerja

M. Hasibuan, (2002:6) mengemukakan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dengan didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. C.T. Alewine, (1992: 244) mengemukakan bahwa kinerja sering disebut dengan *performance* atau *result* yang diartikan dengan apa yang telah dihasilkan oleh individu pegawai dipengaruhi oleh kinerja organisasi (*organizational performance*) itu sendiri yang meliputi pengembangan organisasi (*organizational development*), rencana kompensasi (*compensation plan*), sistem komunikasi (*communication system*), gaya manajerial (*managerial style*), struktur organisasi (*organization structure*), kebijakan dan prosedur (*policies and procedures*).

Variabel *employee outcomes* yang berupa kinerja pegawai menurut beberapa penelitian diartikan sebagai suatu tingkatan dimana para pegawai menjalankan peran sesuai dengan tanggung jawab secara efektif (Bateman & Organ, 1993 dalam Miller, 1999: 122). Robert, M. Raft dalam Temple (1999) mengungkapkan ada tujuh faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, yaitu : sistem upah untuk memperbaiki motivasi kerja dalam pelaksanaan tugas; penetapan tujuan untuk menambah motivasi kerja, program *Manajemen By Objective (MBO)* untuk menjelaskan dan membuat agar tujuan individu sejalan dengan perusahaan, berbagai prosedur seleksi

pegawai untuk mencari kemungkinan menyewa/mengontrak individu yang berbobot dalam berpengalaman. Program pengembangan untuk meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan pegawai sehingga dapat berfungsi dengan efektif, penggantian kepemimpinan dan program untuk memperbaiki efektifitas manajerial, mengubah struktur organisasi untuk memperbaiki efektifitas organisasi.

Hubungan Lingkungan Kerja, Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Kinerja Pegawai.

Lingkungan kerja yang baik diciptakan untuk kondisi yang kondusif, lingkungan kerja yang kondusif dapat diciptakan oleh pegawai dan perusahaan akan mendorong mengefektifkan organisasi tersebut di dalam menjalankan roda organisasi, dan akan menimbulkan semangat dan gairah kerja yang tinggi karena adanya lingkungan kerja yang baik dan menyenangkan. Budaya organisasi dan lingkungan kerja sebagai dua faktor yang mempengaruhi kinerja sebaiknya dilakukan dengan baik, karena akan sangat menentukan keberhasilan baik bagi pegawai maupun organisasi, karena jika mendapat perhatian dari perusahaan maka keuntungan yang diperoleh sangat besar dan berguna untuk masa kini maupun mendatang.

Perusahaan memperoleh keuntungan berupa pencapaian tujuan dan produktivitas yang tinggi dan bagi pegawai memperoleh kinerja yang tinggi. Pentingnya peran pekerjaan bagi kehidupan pegawai berhubungan dengan keyakinan bahwa pekerjaan dapat memenuhi kebutuhan intrinsik maupun ekstrinsik, misalnya kebutuhan untuk berprestasi dan kebutuhan akan gaji yang

besar. Apabila pegawai yakin bahwa pekerjaan mampu memenuhi kebutuhan-kebutuhan tersebut, maka akan ada usaha untuk memenuhinya dengan mengerahkan segenap tenaga dalam bekerja. Brown (1996: 66) menyatakan bahwa pegawai memiliki motivasi tinggi terhadap pekerjaan akan mengerahkan usaha yang lebih besar dalam bekerja. Brown dan Leigh (1996: 51) berdasar penelitiannya menemukan bahwa keterlibatan kerja akan mengarahkan pada kinerja yang baik dengan adanya usaha (*effort*).

Kepemimpinan yang baik dapat mempengaruhi perilaku serta sikap individu anggota organisasi. Iklim mempunyai dua sifat yaitu menguntungkan (*favorable*) dan tidak menguntungkan (*unfavourable*). Iklim yang *favorable* akan menghasilkan pemecahan masalah secara terbuka, sikap loyal, kerjasama yang baik, meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja serta kesediaan individu untuk berusaha maksimal dalam bekerja dan berkualitas (Fiedler, F., 1999: 88). Budaya organisasi merupakan deskripsi dari rendahnya keterlibatan kerja. Kepuasan kerja mampu mengurangi adanya kecenderungan untuk berpindah pekerjaan (Reed, et al, 1994: 43).

Iklim kerja yang mendukung akan mempengaruhi kepuasan kerja para pegawai (Agarwal, S., MK. Erramilli, and C. Dev, 2003: 43). Didukung penelitian yang dilakukan oleh Parken, et al., (2003) bahwa budaya organisasi mempunyai variasi hubungan dengan perilaku organisasi, diantaranya kepuasan kerja, komitmen organisasi, keterlibatan kerja, motivasi pegawai dan kinerja pegawai.

Hubungan Kepuasan Kerja dengan Kinerja Pegawai

Wright, P.L., (1998: 89) yang membedakan kinerja menjadi *in-role performance* dan *extra role performance*. Kinerja yang mempengaruhi adalah *in-role performance* sedangkan kinerja yang dipengaruhi *extra role performance*, sehingga pendapat-pendapat penelitian terdahulu mengenai kepuasan kerja dipengaruhi atau mempengaruhi kinerja dianggap benar tergantung dari kinerja mana yang dijadikan variable.

Tingkat kepuasan kerja pegawai secara umum berhubungan dengan keefektifan pada organisasi. Oliver (1997) mengemukakan bahwa kepuasan kerja mempunyai hubungan yang signifikan dengan kinerja, selanjutnya pegawai yang merasa terpuaskan terhadap pekerjaan, biasanya bekerja lebih keras dan lebih baik dibandingkan pegawai yang mengalami stress dan tidak terpuaskan terhadap pekerjaannya. Kepuasan dan sikap pegawai merupakan hal yang penting dalam menentukan perilaku respon terhadap pekerjaan, dan melalui perilaku ini organisasi yang efektif dapat tercapai.

Berdasarkan pada latar belakang masalah dan kajian teori maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

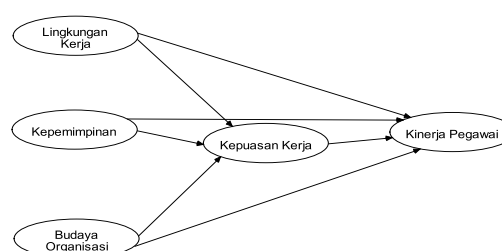
1. Lingkungan kerja, kepemimpinan, dan budaya organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pada pabrik rokok PT. Sukun Kudus.
2. Lingkungan kerja, kepemimpinan, dan budaya organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai pada pabrik rokok PT. Sukun Kudus.

3. Kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai pada pabrik rokok PT. Sukun Kudus.

Pengembangan Model

Berdasarkan hasil telaah pustaka maka penelitian ini menggunakan pengembangan model sebagai berikut :

Gambar 1
Kerangka Konseptual



Sumber : Robins (2003)

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian *Explanatory research* yang akan membuktikan hubungan kausal antara variabel bebas yaitu variabel lingkungan kerja, variabel kepemimpinan, dan variabel budaya organisasi; variabel antara (*endogen*) yaitu variabel kinerja pegawai dan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Serta penelitian korelasional, yaitu penelitian yang berusaha untuk melihat apakah antara dua variabel atau lebih memiliki hubungan atau tidak, dan seberapa besar hubungan itu serta bagaimana arah hubungan tersebut (Suharsimi Arikunta, 2006:29).

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan pabrik rokok PT. Sukun Kudus dengan jumlah 436 orang. Karena

keterbatasan yang ada, maka peneliti tidak menganalisis seluruh populasi. Jumlah sampel yang diambil 120 orang, dengan menggunakan metode *purposive sample*, yaitu cara pengambilan subjek bukan didasarkan atas strata, random atau daerah tetapi didasarkan atas adanya tujuan tertentu (Suharsimi Arikunto, 2006 :140).

Tehnis Analisis Data

Pengujian hipotesis menggunakan teknis analisis SEM atau *Structural Equation Modelling* yang dioperasikan melalui program AMOS. *Structural equation* yang dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antara berbagai konstruk adalah:

$$\begin{aligned} \text{KepK} &= \alpha_0 + \alpha_1 \text{LK} + \alpha_2 \text{Kp} + \alpha_3 \text{BO} + e_1 \\ \text{KinP} &= \beta_0 + \beta_1 \text{LK} + \beta_2 \text{Kp} + \beta_3 \text{BO} + e_2 \\ \text{KinP} &= \beta_0 + \beta_1 \text{KepK} + e_3 \end{aligned}$$

Persamaan spesifikasi model pengukuran (*measurrement model*) di mana harus ditentukan variabel yang mengukur konstruk dan menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesiskan antar konstruk atau variabel. Komponen-komponen ukuran mengidentifikasi latent variables dan komponen-komponen struktural mengevaluasi hipotesis hubungan kausal, antara *latent variables* pada model kausal dan menunjukkan sebuah pengujian seluruh hipotesis dari model sebagai satu keseluruhan (Ferdinand, 2002).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Analisis

Analisis *Full Structural Equation Model*

Setelah dilakukan evaluasi atas asumsi-asumsi SEM, analisis selanjutnya adalah

evaluasi atas kesesuaian model yang diajukan dalam penelitian ini dengan berbagai kriteria *goodness-of-fit*. Hasil revisi model menghasilkan tingkat kesesuaian model cukup baik.

Untuk evaluasi kriteria *goodness-of-fit index*, pada Tabel 2 berikut disajikan perbandingan indeks uji hipotesis yang dihasilkan dengan kriteria *goodness-of-fit index*.

Tabel 2

Evaluasi Kriteria Goodness-Of-Fit

Kriteria	Nilai Kritis	Model Penelitian	Evaluasi Model
χ^2 (<i>Chi-Square</i>)	Diharapkan kecil	236,539	
Probability	$\geq 0,05$	0,102	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,019	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,726	C u k u p Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,814	C u k u p Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,385	Baik
TLI	$\geq 0,95$	0,796	Baik

Sumber: Data awal diolah, 2011

Berdasarkan tabel diatas secara keseluruhan memperlihatkan tingkat kesesuaian yang baik, bearti dapat dinyatakan bahwa pengujian model penelitian menghasilkan konfirmasi yang baik atas hubungan-hubungan kausalitas antar variabel.

Uji Hipotesis

Berdasarkan tabel 3 menunjukkan nilai C.R yang identik dengan t-hitung, pada hasil pengolahan dibandingkan dengan nilai kritisnya yaitu $\pm 1,96$ pada tingkat signifikansi 0,05 (5%).

Tabel 3
Hasil Estimasi Parameter Pengaruh Langsung antar Variabel Berdasarkan Model SEM

No	Variabel Berpengaruh	Variabel Dipengaruhi	Nilai Estimasi	Thitung/ C.R	P(2 tail)
1.	Lingkungan (X ₁)	K e p u a s a n (Y ₁)	0,286	2,973	0,000
		Kinerja (Y ₂)	.0,264	2,026	0,000
2.	Kepemimpinan (X ₂)	K e p u a s a n (Y ₁)	0,482	2,898	0,000
		Kinerja (Y ₂)	0,208	2,185	0,021
2.	Budaya Organisasi (X ₃)	K e p u a s a n (Y ₁)	0,365	3,289	0,000
		Kinerja (Y ₂)	0,152	1,482	0,103
3.	Kepuasan (Y ₁)	Kinerja (Y ₂)	0,814	3,605	0,000

Sumber: Data awal diolah, 2011

Nilai kritis ± 1,96 dan signifikan 5%.

Mengacu pada hasil pengujian tahap akhir terhadap model keseluruhan, maka dapat dituliskan persamaan model matematik dalam bentuk *Structural Equation Model* (SEM) sebagai berikut :

$$Y_1 = 0,286 X_1 + 0,482 X_2 + 0,365 X_3 + \zeta_1, R^2 = 0,398 \quad (1)$$

$$Y_2 = 0,264 X_1 + 0,208 X_2 + 0,152 X_3 + 0,814 Y_1 + \zeta_2, R^2 = 0,687 \quad (2)$$

Nilai *square multiple correlation* yang dalam statistik dikenal dengan R² dapat dijelaskan sebagai berikut:

1) Nilai *squared multiple correlation* pada persamaan pertama adalah 0,398. Nilai ini mengindikasikan bahwa 39,8% dari variasi nilai kepuasan kerja ditentukan oleh variasi lingkungan kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi.

2) Nilai *squared multiple correlation* pada persamaan kedua adalah 0,687. Nilai ini mengindikasikan bahwa 68,7% dari variasi nilai kinerja ditentukan oleh variasi nilai lingkungan kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi dan kepuasan kerja.

Berdasarkan pada model penelitian yang digunakan, maka analisis pengaruh ini terdapat satu yang tidak berpengaruh, yaitu budaya organisasi terhadap kinerja. Pengaruh langsung dan tidak langsung tersebut ditampilkan dalam Tabel berikut.

Tabel 4
Hasil Pengujian Hipotesis (Pengaruh langsung/Direct)

	Hipotesis	Kesimpulan
H ₁	Lingkungan kerja, Kepemimpinan, dan Budaya organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai.	Diterima
H ₂	Lingkungan kerja, Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.	LK, Kp Diterima, BO ditolak
H ₃	Kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan dengan kinerja pegawai.	Diterima

PEMBAHASAN HASIL UJI HIPOTESIS DAN ANALISIS PENGARUH TIDAK LANGSUNG

Hasil pengujian hipotesis dan analisis pengaruh, diuraikan sebagai berikut:

Hasil rekap pengaruh tidak langsung tersebut ditampilkan dalam Tabel berikut.

Tabel 6

Hasil Pengujian Hipotesis (Pengaruh Tidak langsung/Indirect)

Hipotesis	Kesimpulan
a Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja	Signifikan
b Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja	Signifikan
c Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja	Signifikan

Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai

Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai, artinya bahwa lingkungan kerja memang sangat diperlukan oleh seorang pegawai untuk dapat mencapai suatu kepuasan kerja yang tinggi meskipun menurut sifatnya kepuasan kerja itu sendiri besarnya sangat relatif atau berbeda antara yang satu dengan orang lain.

Tetapi secara keseluruhan, responden menyatakan bahwa selama bekerja menyatakan merasa puas atas lingkungan kerja yang selama ini diberikan oleh manajemen kepada para pegawai. Hasil penelitian ini mendukung beberapa pendapat dan teori tentang lingkungan

yang dikemukakan oleh para ahli sebagai berikut: Robbins (2003:55); Herzberg dalam Krietner dan Kinicki (2005:262); Mangkunegara (2005:19).

Kepemimpinan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai, artinya hasil dari pelaksanaan aktivitas manajerial kepemimpinan yang dijalankan belum tentu mempunyai dampak yang selalu positif atau baik bagi organisasi, sebab semakin tinggi pelaksanaan aktivitas manajerial kepemimpinan dilakukan, maka akan berdampak pada penurunan kinerja pegawai dari waktu ke waktu. Pelaksanaan aktivitas kepemimpinan yang lebih banyak ke arah menekan pegawai bisa saja menyebabkan seorang pegawai dapat mencapai kepuasan dalam bekerja, tetapi belum tentu dapat membawa pengaruh yang positif dalam pembentukan kepribadian bawahan untuk ikhlas bekerja mencapai tujuan organisasi. Hasil penelitian ini bertentangan dengan teori kepemimpinan yang dikemukakan oleh: Dubrin, Andrew J., (2005:3); Agarwal, S., MK. Erramilli, and C. Dev, (2003); Krietner, K., dan Kinicki, A., (2003); Robbins (1996:41-44).

Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai, artinya budaya organisasi merupakan suatu konsep yang dapat dijadikan sarana untuk mengukur kesesuaian dari tujuan organisasi, strategi dan organisasi tugas, serta dampak yang dihasilkan, karena tanpa ukuran yang valid dan reliabel dari aspek kritis budaya organisasi maka pernyataan tentang dampak budaya pada kepuasan kerja pegawai dan kinerja perusahaan akan terus berdasarkan pada spekulasi, observasi personal dan studi kasus (Marcoulides dan Heck (1993)

dalam Brahmasari (2004:16)). Hasil penelitian ini mendukung pendapat tentang budaya organisasi yang dikemukakan oleh Robbins (2001:528) dalam Koesmono (2005:79).

Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, artinya lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja tentu mempengaruhi kinerja pegawai. Hal ini dapat terjadi karena pegawai yang merasa puas karena telah dipenuhi kebutuhannya oleh manajemen dapat bekerja secara optimal.

Belum optimalnya kerja seorang pegawai dibatasi oleh adanya kebijakan atasan misalnya berhubungan dengan waktu lembur, yaitu pegawai yang telah terpenuhi kebutuhannya merasa bahwa manajemen telah memberikan penghargaan kepada dirinya sehingga dia merasa harus bekerja dengan profesional, artinya apabila terdapat pekerjaan yang melekat pada dirinya sampai dengan jam kerja belum selesai tetapi dapat diselesaikan hari tersebut, pegawai tersebut bermaksud untuk menyelesaikan karena dedikasi dan loyalitas terhadap pekerjaan meskipun tidak diperhitungkan waktu lembur.

Tetapi pihak manajemen menentukan bahwa sesuai ketentuan yang ada hal tersebut tidak diperkenankan, akhirnya pegawai tersebut akan menyelesaikan pada hari berikutnya. Kondisi ini yang salah satunya menjadi suatu pertimbangan dan alasan bahwa lingkungan kerja berpengaruh

signifikan terhadap kepuasan kerja serta lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, artinya kepemimpinan merupakan suatu upaya untuk mempengaruhi banyak orang melalui proses komunikasi untuk mencapai tujuan organisasi diharapkan dapat menimbulkan perubahan positif berupa kekuatan dinamis yang dapat mengkoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan jika diterapkan sesuai dengan koridor yang telah ditetapkan kedua belah pihak sesuai dengan jabatan yang dimiliki. Hasil penelitian ini mendukung pendapat dan teori tentang kepemimpinan yang dikemukakan oleh: Dubrin dan Andrew J., (2005:3); Kreitner dan Kinichi (2005:300); Robins (1996:41).

Budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, artinya budaya organisasi yang merupakan hasil dari interaksi ciri-ciri kebiasaan yang mempengaruhi kelompok-kelompok orang dalam lingkungan organisasi, akan membentuk suatu persepsi subyektif keseluruhan mengenai organisasi berdasarkan pada faktor-faktor seperti toleransi resiko, tekanan pada tim, dan dukungan orang, persepsi keseluruhan ini akan menjadi budaya atau kepribadian organisasi tersebut yang mampu mendukung dan mempengaruhi kepuasan kerja pegawai serta dampak yang lebih besar pada budaya yang lebih kuat. Hasil penelitian ini mendukung teori tentang budaya organisasi yang dikemukakan oleh Marcoulides dan Heck (1993) dalam Brahmasari (2004:16); Schein dalam Tika, P., (2008:2); Deal dan

Kennedy (1982) dalam Tika, P., (2008:16); Robbins (2001:528) dalam Koesmono (2005:79).

Pengaruh Kepuasan Kerja Pegawai terhadap Kinerja Pegawai

Kepuasan kerja pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, artinya bahwa secara umum kepuasan kerja pegawai yang tinggi akan mampu meningkatkan kinerja pegawai. Hasil penelitian ini mendukung pendapat Hasibuan (2002:6), Koesmono (2005) memberikan suatu kesimpulan bahwa kepuasan kerja secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap kinerja.

PENUTUP / SIMPULAN

Simpulan

Berdasarkan analisis dan pembahasan, dapat disimpulkan sebagai berikut:

Kepuasan Kerja pegawai dipengaruhi oleh Lingkungan Kerja, Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi. Lingkungan Kerja mempunyai pengaruh langsung yang kuat dan signifikan, oleh karena itu keberadaan lingkungan kerja mampu menciptakan kepuasan kerja bagi pegawai.

Kepemimpinan mempunyai pengaruh langsung yang kuat dan signifikan terhadap kepuasan kerja, pemimpin menjadi tolok ukur dalam melaksanakan kegiatan pekerjaan sehari-hari, sehingga dibutuhkan pemimpin yang mampu menyembadani kemauan karyawan dan kepentingan perusahaan. Budaya Organisasi juga mempunyai pengaruh yang kuat dan signifikan terhadap kepuasan kerja, artinya dibutuhkan budaya kerja yang kondusif untuk dapat menciptakan kepuasan pegawai, sehingga karyawan akan

merasa lebih nyaman dan aman dalam melaksanakan tugasnya. Secara bersama-sama lingkungan kerja, kepemimpinan, dan budaya organisasi mempunyai pengaruh yang kuat dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Peningkatan Kinerja Pegawai dipengaruhi langsung oleh Lingkungan Kerja, dan Kepemimpinan, serta dipengaruhi tidak langsung oleh Budaya Organisasi. Lingkungan Kerja mempunyai pengaruh langsung yang kuat dan signifikan, oleh karena itu keberadaan lingkungan kerja mampu menciptakan peningkatan kerja bagi pegawai. Kepemimpinan mempunyai pengaruh langsung yang kuat dan signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai, pemimpin menjadi tolok ukur dalam melaksanakan kegiatan pekerjaan sehari-hari, sehingga pemimpin mampu mengayomi, melindungi dan memberdayakan karyawan sesuai dengan kondisi perusahaan. Budaya organisasi berpengaruh langsung tetapi tidak kuat terhadap kinerja pegawai serta tidak berpengaruh positif.

Kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja dan signifikan, kondisi ini menunjukkan bahwa bagi pegawai yang merasa kepuasannya terpehuhi dalam bekerja akan memaksimalkan kemampuan untuk meningkatkan kinerja dalam perusahaan, semakin tinggi tingkat kepuasan pegawai maka akan semakin tinggi pula tingkat kinerjanya.

Implikasi

Implikasi Teoritis.

Studi ini menemukan *research gap* pengaruh lingkungan, kepemimpinan

dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai, dengan menemukan road map lingkungan, kepemimpinan dan budaya organisasi menuju kepada kinerja pegawai. Road map tersebut adalah dengan membangun tindakan meningkatkan kepercayaan karyawan, meningkatkan pemahaman lingkungan kerja, menambah pemahaman budaya organisasi dan pemahaman interaksi kepemimpinan dapat meningkatkan kinerja pegawai pada perusahaan. Tindakan berbagai pengetahuan ditunjukkan dengan kemampuan terhadap lingkungan, kepemimpinan dan budaya organisasi serta keinginan karyawan dalam mengembangkan kondisi perusahaan agar merasa nyaman dalam bekerja.

Studi ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Andrew J. Dubrin, (2005:3); yang menyatakan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh lingkungan kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi.

Untuk meningkatkan kinerja pegawai diperlukan peningkatan kepuasan kerja karyawan yang didasari oleh kondisi lingkungan kerja kondusif, kepemimpinan yang baik dan budaya organisasi yang mampu melindungi pegawai seperti milik sendiri terhadap perusahaan. Temuan ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Koesmono (2005) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja secara positif dan signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Implikasi Managerial.

Pengusaha rokok diharapkan selalu menjaga dan memelihara kondisi lingkungan kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi sebagai suatu kesatuan dalam memberikan pelayanan terhadap pegawai agar merasa

nyaman dan kerasan dalam melaksanakan pekerjaan. Kondisi ini akan membangun sistem kepercayaan terhadap karyawan dalam sebuah organisasi.

Pengusaha perlu adanya kedekatan dengan karyawan dalam membangun budaya organisasi, melalui kerja sama, menjalin hubungan, sehingga terpeliharan kesetiaan diantara karyawan terhadap perusahaan.

Ketatnya persaingan usaha menyebabkan pihak perusahaan mampu menciptakan kinerja yang lebih baik antara lain dengan meningkatkan kondisi lingkungan kerja yang maksimal, kepemimpinan yang bisa ngayomi, mengembangkan dan mandegani, serta kondisi budaya organisasi yang bisa membawa pegawai menjadi merasa lebih nyaman.

Keterbatasan Penelitian.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan diantaranya adalah:

Uji kelayakan model. Hubungan antar indikator yang digunakan untuk mengukur variabel laten banyak yang memiliki nilai loading dibawah 0,5 agar model layak untuk diuji, sehingga masih dimungkinkan untuk menemukan indikator-indikator lain yang lebih sesuai untuk diteliti.

Penelitian ini tidak berhasil membuktikan pengaruh yang kuat antara budaya organisasi dengan kinerja pegawai, oleh karena itu penelitian ini menimbulkan riset gap baru yang perlu dipecahkan dalam penelitian berikutnya.

Penelitian ini hanya berdasarkan pada satu jenis industri yaitu perusahaan rokok di Kudus, sehingga masih dimungkinkan untuk dilakukan penelitian sejenis di industri yang lain.

Daftar Pustaka

- Agarwal, S., MK. Erramilli, and C. Dev, 2003. Market Orientation and Performance in Service Firms: Role of Innovation, *Journal of Services Marketing*, Vol. 17, pp. 68-82.
- Alewine, C.T., 1992. *Penilaian Kinerja dan Standar Kinerja*, Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Arikunto, Suharsimi, 2006. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Bateman & Organ, 1993 dalam Miller, 1999. *Building the Ultimate Resource*, *Management Review*, 88(1), pp. 42-45.
- Brahmasari, Ida Ayu, 2004. Pengaruh Variabel Budaya Instansi pemerintah terhadap Komitmen Pegawai dan Kinerja Instansi pemerintah Kelompok Penerbitan Pers Jawa Pos, *Disertasi Universitas Airlangga*, Surabaya.
- Brown, 1996. The Effects of Resources Availability and Entrepreneurial Orientation on Firm Growth. *Frontiers of Entrepreneurship*.
- Brown dan Leigh, 1996. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, vol 17, no. 1, pp. 99-120.
- Davis (1985) dalam Mangkunegara (2005: 117), *Manajemen Sumber Daya Manusia Instansi pemerintah*, Cetakan Keenam, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Deal dan Kennedy (1982) dalam Tika, P., 2006. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, Jakarta : Bumi Aksara
- Dubrin, Andrew J., 2005. *Leadership (Terjemahan)*, Edisi Kedua, Jakarta: Prenada Media.
- Ferdinand, Augusty, 2002, *Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen*. Semarang: BP UNDIP.
- Fiedler, F., 1999. *Improving leadership Effectiveness: The Leader Match Concept*, New York: McGraw-Hill.
- Hasibuan, M., 2002. *Organisasi dan Motivasi: Dasar Peningkatan Produk*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Heidjrachman dan Suad Husnan, 2000. *Wiraswasta Indonesia*, Yogyakarta: BPFE.
- Herzberg dalam Krietner dan Kinicki, 2005. *Perilaku Organisasi*, Jakarta: Salemba Empat.
- Heidjrachman dan Suad Husnan, 2000. *Wiraswasta Indonesia*, Yogyakarta: BPFE.
- Hofstede (1983) dalam Suwanto dan Koeshartono, 2009. *Budaya Organisasi, Kajian konsep dan Implementasi*, Yogyakarta: Universitas Atmajaya.
- Koesmono, H.T., 2005. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja serta Kinerja Pegawai pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Ekspor di Jawa Timur, *Disertasi Universitas Airlangga*, Surabaya.

- Kreitner, R, dan Kinichi, A., 2003. *Perilaku Organisasi* (terjemahan). Jakarta : Salemba.
- Mangkunegara, AP. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia Instansi pemerintah* (Cetakan Ketiga), Bandung: PT. Remaja Rosdakarya Offset.
- , 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: Remaja Rosdakarya.
- , 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Instansi pemerintah*, Cetakan Keenam, Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Marcoulides dan Heck (1993) dalam Brahmasari, 2004. Pengaruh Variabel Budaya Instansi pemerintah terhadap Komitmen Pegawai dan Kinerja Instansi pemerintah Kelompok Penerbitan Pers Jawa Pos, *Disertasi* Universitas Airlangga, Surabaya.
- Nitisemito, A.S., 2000. *Manajemen Personalial: Manajemen Sumber Daya Manusia*, Ed. 3, Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Oliver, 1997. Sustainable Competitive Advantage: Combination Institutional and Resources Based Views, *Strategic Management Journal*, 18(9), pp. 697-713.
- Parken, et al, 2003. Towards a knowled. Based Theory of The Firm. *Strategic Management Journal*, 17, pp. 109-122.
- Perrot, 2001. *The Theory of The Growth of The Firm*, New York: John Wiley & S Sons Inc.
- Reed, et al, 1994. *The Dynamics of Leadership*, Dnville, IL: Interstate Printers and Publishers, Inc.
- Robbins, 1996. *Organizational Behavior*, NewYersey:PrenticeHall,inc, International Edition.
- Robbins (2001) dalam Koesmono, 2005. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja serta Kinerja Pegawai pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Ekspor di Jawa Timur, *Disertasi* Universitas Airlangga, Surabaya.
- Robbins, S.P, 2003. *Perilaku Organisasi, Konsep–Kontroversial–Aplikasi*, Jilid I, Edisi Bahasa Indonesia, Jakarta: PT. Prebalindo.
- Robert, M. Raft dalam Temple, 1999. *Kinerja, Seri Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Schein dalam Tika, P., 2008. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, Jakarta : Bumi Aksara.
- Sedarmayati, 2003. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, Bandung: Mandar Maju.
- Siagian, 2002. *Wiraswasta Orientasi Konsepsi dan Ikrar*, Bandung: Tugas Wiraswasta.
- Sutiadi, 2003. *Manajemen Resiko Bisnis*, Yogyakarta: Andi Offset.
- Undang-Undang Republik Indonesia no 13 Tahun 2003. Tentang Ketenagakerjaan.

Weimer, AM., Bowen, D., Long, JD., 1994. *Introduction to Business: A Management Approach*, 8th ed. Hoomwood: Richard D. Irwin, Inc.

Wright, P.L., 1998. *Improving Leadership Performance*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall International.

Yasin, 2001. *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Jakarta: Rajawali Pres.