

# Analisis Jalur Gaya Kepemimpinan, Tingkat Penghargaan dan Kondisi Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pabrik Karung Rosella Baru PTPN XI (Persero)

Lilis Ardini, Siti Rokhmi Fuadati

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya

Email: linic07@yahoo.co.id

## ABSTRACT

*Surabaya New Rosella sack factory is one of several player that supply sacks need in Indonesia. With production capacity around 10,2 million sacks per year (beritajatim.com), then there is no problem in marketing its product. Besides fulfill the need of PTPN XI, sacks demands for Bulog, fertilizer factory and rice traders are still high. Therefore, in this research, there will an examination about Human Resources aspect, that is the direct influence of leadership style on working achievement and its indirect influence on appreciation level and working condition. Total sample that used is 20% from production division and common division around 46 persons. Analysis technique that being used is lane analysis to find out direct and indirect influence parameter. The result is that leadership lane directly has no significant influence on working achievement, meanwhile leadership style indirectly through working condition has significant influence on working achievement. Total direct and indirect influence is around 0,221 or 22,1%. The result shows that leadership style is indeed has no significant influence on working achievement of employees of Surabaya New Rosella Sacks Factory. It is caused by the location of raw material, sugar production and its management that located outside the city of Surabaya, meanwhile its package material that is Rosella plastics sacks is located in Surabaya, therefore there is relatif big costs, thus, companys main problem is at its infrastructure that do not support efficient production activities process. The cause is that leadership style has less significant influence on employees working achievement.*

**Keywords:** *leadership style, appreciation level, working condition and working achievement.*

## PENDAHULUAN

Produk karung merupakan produk strategis karena berbagai produk memerlukan kemasan untuk pengiriman barang ke konsumen. Untuk produk pupuk saja tahun 2008 diperkirakan mencapai 10 juta ton (GIATPI, 23 Desember 2008). Dengan kemampuan produksi dalam negeri yang diperkirakan sekitar 7 juta kilogram maka akan ada impor pupuk sebanyak 30 juta kilogram. Direncanakan impor pupuk ini dalam bentuk curah, dengan impor pupuk curah maka pengemasan yang menggunakan karung plastik akan dilakukan di dalam negeri. Dengan demikian kebutuhan akan karung plastik untuk pupuk tahun 2008 akan makin besar. Dengan kemasan 50 kg/karung, kalau semua impor dilakukan dalam bentuk curah maka akan ada kebutuhan karung plastik sebesar 60 juta karung plastik dengan ukuran 50 kg. Meskipun pesanan untuk karung plastik di tahun 2008 relatif tidak akan terpengaruh oleh resesi ekonomi global, karena kebutuhan untuk Bulog, Pabrik pupuk dan para pedagang besar beras masih tetap tinggi, namun stimulus impor pupuk curah merupakan potensi baru yang cukup signifikan.

Pabrik karung Rosella Baru Surabaya merupakan salah satu pemain dalam menyuplai kebutuhan karung di Indonesia. Dengan kapasitas produksi 10,2 juta karung per tahun (beritajatim.com) maka tidak ada permasalahan dalam pemasaran produknya. Oleh karena itu dalam penelitian ini akan dikaji aspek Sumber Daya Manusia-nya. Setiap organisasi baik itu swasta maupun pemerintah akan berupaya dan berorientasi pada tujuan jangka panjang yaitu akan selalu meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Berkembangnya organisasi dapat diindikasikan meningkatnya pendapatan, sejalan pula dengan meningkatnya kesejahteraan para pegawainya. Namun dalam prakteknya untuk mencapai tujuan tersebut organisasi sering menghadapi kendala, yang salah satu faktornya adalah ketidakpuasan kerja dari para pegawainya. Sebagai akibatnya dapat berpengaruh kepada kinerja pegawai maupun kinerja organisasi secara keseluruhan.

Indikator kepuasan atau ketidakpuasan kerja pegawai dapat diperlihatkan oleh beberapa aspek diantaranya:

- Jumlah kehadiran pegawai atau jumlah kemang-kiran.

- b. Perasaan senang atau tidak senang dalam melaksanakan pekerjaan.
- c. Perasaan adil atau tidak adil dalam menerima imbalan.
- d. Suka atau tidak suka dengan jabatan yang dipengangnya.
- e. Sikap menolak pekerjaan atau menerima dengan penuh tanggung jawab.
- f. Tingkat motivasi para pegawai yang tercermin dalam perilaku pekerjaan.
- g. Reaksi positif atau negatif terhadap kebijakan organisasi.
- h. Unjuk rasa atau perilaku destruktif lainnya.

Berkenaan dengan masalah kepuasan kerja pegawai tersebut, sebenarnya banyak faktor yang mempengaruhi ketidakpuasan pegawai dalam pekerjaannya diantaranya adalah sistem imbalan yang dianggap tidak adil menurut persepsi pegawai. Karena setiap pegawai akan selalu membandingkan antara rasio hasil dengan input dirinya terhadap rasio hasil dengan input orang lain. Perlakuan yang tidak sama baik dalam reward maupun punishment merupakan sumber kepuasan atau ketidakpuasan pegawai. Di samping sistem imbalan, faktor lain yang berpengaruh terhadap ketidakpuasan kerja adalah sistem karir yang tidak jelas juga merupakan sumber ketidakpuasan pekerjaan. Tidak adanya penghargaan atas pengalaman dan keahlian serta promosi yang tidak dirancang dengan benar dapat menimbulkan sikap apatis dalam bekerja serta tidak memberikan harapan yang lebih baik di masa depan. Ketidakpuasan kerja dapat pula ditimbulkan oleh isi dari pekerjaan itu sendiri, misalnya seseorang yang tidak menyukai berhadapan dengan orang banyak justru diberikan jabatan pada *public relation*, orang yang tidak suka dengan pekerjaan yang berhubungan dengan angka ditempatkan pada bagian anggaran atau perencanaan dan keuangan, tentu saja hal itu dapat menyebabkan ketidakpuasan kerja. Faktor pengaruh lain yang perlu dipertimbangkan adalah konteks pekerjaan atau lingkungan pekerjaan seperti, gaya kepemimpinan penyelia, hubungan dengan rekan kerja, dan lain-lain.

Semua faktor di atas akan berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan. Dari beberapa faktor yang mempengaruhi prestasi kerja karyawan, maka dalam penelitian ini akan difokuskan pada 4 variabel saja yaitu Gaya Kepemimpinan, Tingkat Penghargaan, Kondisi Kerja dan Prestasi Kerja. Lokasi penelitian ini adalah pada Pabrik Karung Rosella, PTPN XI (Persero) dengan pertimbangan bahwa produk karung goni pernah mengalami masa jaya, dan saat ini dengan munculnya produk karung plastik Pabrik

Karung Rosella mampu bertahan dengan melakukan diversifikasi produk yaitu produk karung plastik sesuai dengan tuntutan pasar.

Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui apakah gaya kepemimpinan berpengaruh langsung secara signifikan terhadap prestasi kerja karyawan Pabrik karung Rosella Baru Surabaya
2. Untuk mengetahui apakah Gaya Kepemimpinan berpengaruh tidak langsung melalui Kondisi Kerja secara signifikan terhadap prestasi kerja karyawan Pabrik karung Rosella Baru Surabaya
3. Untuk mengetahui apakah Gaya Kepemimpinan berpengaruh tidak langsung melalui Tingkat Penghargaan secara signifikan terhadap prestasi kerja karyawan Pabrik karung Rosella Baru Surabaya
4. Untuk mengetahui apakah Gaya Kepemimpinan berpengaruh tidak langsung melalui Tingkat Penghargaan kemudian melalui Kondisi Kerja secara signifikan terhadap prestasi kerja karyawan Pabrik karung Rosella Baru Surabaya
5. Untuk mengetahui apakah total pengaruh langsung dan tidak langsung gaya kepemimpinan terhadap prestasi kerja lebih besar dari 0.5 (50%).

## KERANGKA TEORI

### Tinjauan Teori

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan dengan antusias (Avolio and Gardner, 2005). Brown et.al., (2005) menerangkan bahwa kepemimpinan adalah konsep yang lebih sempit daripada manajemen. Manajer dalam organisasi formal bertanggung jawab dan dipercaya dalam melaksanakan fungsi manajemen. Pemimpin kadang terdapat pada kelompok informal, sehingga tidak selalu bertanggung jawab atas fungsi-fungsi manajemen. Seorang manajer yang ingin berhasil maka dituntut untuk memiliki kepemimpinan yang efektif. Bagaimana usaha seorang pemimpin untuk mempengaruhi orang lain atau agar bawahan mengikuti apa yang diperintahkan akan sangat tergantung dari gaya kepemimpinan yang digunakan. Namun demikian tidak ada gaya kepemimpinan yang efektif berlaku umum untuk segala situasi (Brown et.al., 2005). Gaya kepemimpinan menurut Avolio and Gardner (2005) adalah pola tindakan pemimpin secara keseluruhan seperti yang dipersepsikan oleh para pegawainya.

Gaya kepemimpinan mewakili filsafat, ketrampilan, dan sikap pemimpin dalam politik. Terdapat 3 jenis gaya kepemimpinan (*leadership style*) yang

sangat berpengaruh terhadap efektivitas seorang pemimpin yaitu gaya autokratis, demokratis/partisipatif, dan bebas kendali (Avolio and Gardner, 2005). Penelitian tentang gaya kepemimpinan dilakukan oleh Eddy M dan Budhi S (2000) untuk menguji kepemimpinan yang efektif di Toserba Sinar Mas, Sidoarjo, dari penelitian tersebut diketahui adanya hubungan antara gaya kepemimpinan dengan semangat dan kegairahan kerja. Diungkapkan pula bahwa gaya kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan yang disesuaikan dengan situasi dan kondisi (*Contingency*). Indikasi turunnya semangat dan kegairahan kerja ditunjukkan dengan tingginya tingkat absensi dan perpindahan pegawai. Hal itu timbul sebagai akibat dari kepemimpinan yang tidak disenangi. Perilaku pemimpin merupakan salah satu faktor penting yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Menurut Brown and Trevin (2006) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai hubungan yang positif terhadap kepuasan kerja para pegawai. Hasil penelitian Carroll (2004) diperoleh bahwa hubungan yang akrab dan saling tolong-menolong dengan teman sekerja serta penyelia adalah sangat penting dan memiliki hubungan kuat dengan kepuasan kerja dan tidak ada kaitannya dengan keadaan tempat kerja serta jenis pekerjaan. Salah satu faktor yang menyebabkan ketidakpuasan kerja ialah sifat penyelia yang tidak mau mendengar keluhan dan pandangan pekerja dan mau membantu apabila diperlukan (De Hoogh and Den Dertog, 2008). Hal ini dibuktikan oleh Blakely (1993) dimana pekerja yang menerima penghargaan dari penyelia yang lebih tinggi dibandingkan dengan penilaian mereka sendiri akan lebih puas, akan tetapi penyeliaan yang terlalu ketat akan menyebabkan tingkat kepuasan yang rendah.

Tingkat Penghargaan salah satunya ditunjukkan dengan imbalan. Imbalan merupakan pemberian kepada pegawai atau sesuatu yang diterima pegawai sebagai balas jasa atas prestasinya kepada perusahaan dalam melaksanakan pekerjaan. Imbalan ekonomi biasanya diberikan dalam bentuk gaji, upah, tunjangan, bonus, insentif, dan lain-lain. Para ahli umumnya membagi imbalan menjadi 2 kelompok yaitu imbalan intrinsik dan imbalan ekstrinsik. Imbalan intrinsik adalah imbalan yang bersumber dari diri para pegawai sendiri seperti penyelesaian tugas, prestasi, otonomi, perkembangan pribadi. Sedangkan imbalan ekstrinsik adalah imbalan yang berasal dari luar pegawai seperti gaji dan tunjangan, interpersonal (status dan pengakuan), serta promosi (Brown *et.al.*, 2005; Avolio and Gardner, 2005). Untuk lebih memfokuskan pembahasan dalam penelitian ini penulis hanya membahas imbalan yang bersumber

dari luar atau disebut juga dengan imbalan ekstrinsik terutama imbalan yang berbentuk uang seperti gaji, tunjangan dan lain-lain. Penelitian yang menghubungkan antara imbalan terutama gaji dengan kepuasan kerja dilakukan oleh Parry and Proctor (2003). Hasil penelitiannya menyimpulkan terdapat hubungan positif antara gaji dengan prestasi kerja. Toor and Ogunlana (2008) melaporkan terdapat hubungan yang signifikan antara gaji dengan kepuasan kerja.

Salah satu bentuk indikator kondisi kerja adalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja adalah suasana psikologis tentang perasaan menyenangkan atau tidak menyenangkan terhadap pekerjaan mereka (Avolio and Gardner, 2005). Sementara itu Porter dan Lawler dalam Bavendam, J. (2000) menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan bangunan *unidimensional*, dimana seseorang memiliki kepuasan umum atau ketidakpuasan dengan pekerjaannya. Vroom sebagaimana dikutip oleh Clampitt *et.al.*, 2002 mendefinisikan kepuasan kerja sebagai satu acuan dari orientasi yang efektif seseorang pegawai terhadap peranan mereka pada jabatan yang dipegangnya saat ini. Sikap yang positif terhadap pekerjaan secara konsepsi dapat dinyatakan sebagai kepuasan kerja dan sikap negatif terhadap pekerjaan sama dengan ketidakpuasan.

Definisi ini telah mendapat dukungan dari Boal and Schultz (2007) yang menjelaskan bahwa kepuasan kerja sebagai perasaan seseorang pegawai mengenai pekerjaannya. Secara sederhana, *job satisfaction* dapat diartikan sebagai apa yang membuat orang-orang menginginkan dan menyenangi pekerjaan. Apa yang membuat mereka bahagia dalam pekerjaannya atau keluar dari pekerjaannya. Menurut Robin dalam Siahaan, E.E. Edison (2002) menyebutkan sumber kepuasan kerja terdiri atas pekerjaan yang menantang, imbalan yang sesuai, kondisi/lingkungan kerja yang mendukung, dan rekan kerja yang mendukung. Indra, Hary (2001) dalam penelitiannya menyebutkan bahwa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai secara signifikan adalah faktor yang berhubungan dengan pekerjaan, dengan kondisi kerja, dengan teman sekerja, dengan pengawasan, dengan promosi jabatan dan dengan gaji. Dari keenam faktor tersebut yang paling dominan adalah faktor yang berhubungan dengan kondisi kerja, yaitu dengan korelasi 0,6997 atau sebesar 69,97%. Boal and Schultz (2007) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja bersifat multidimensi dimana seseorang merasa lebih atau kurang puas dengan pekerjaannya, supervisornya, tempat kerjanya dan sebagainya. Porter dan Lawler seperti juga dikutip oleh Bavendam, J. (2000) telah membuat diagram kepuasan kerja yang menggambarkan kepuasan kerja sebagai respon emosional orang-

orang atas kondisi pekerjaannya. Kepuasan kerja bersifat multidimensional maka kepuasan kerja dapat mewakili sikap secara menyeluruh (kepuasan umum) maupun mengacu pada bagian pekerjaan seseorang. Artinya jika secara umum mencerminkan kepuasannya sangat tinggi tetapi dapat saja seseorang akan merasa tidak puas dengan salah satu atau beberapa aspek saja misalnya jadwal liburan (Davis, Keith, 1985). Konsekuensi dari kepuasan kerja dapat berupa meningkat atau menurunnya prestasi kerja pegawai, pergantian pegawai (turnover), kemangkiran, atau pencurian (Davis, Keith, 1985).

### Hasil Penelitian Sebelumnya

Iwan Garniwa (1997) dalam penelitian yang berjudul Pengaruh Stres Kerja terhadap Motivasi serta dampaknya terhadap Prestasi Kerja Dosen Tetap Universitas Widyatama dengan menggunakan sampel sebesar 6% dari populasi, menggunakan teknik statistik analisis regresi berganda, menemukan bahwa stress kerja yang terdiri dari konflik kerja, beban kerja, waktu kerja, karakteristik tugas, dukungan kelompok dan pengaruh kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja. Sedangkan motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen.

Eddy M dan Budhi S (2000) dalam penelitiannya yang berjudul Peranan Gaya Kepemimpinan yang efektif dalam Upaya meningkatkan semangat dan kegairahan kerja karyawan di Toserba Sinar Mas Sidoarjo, telah menggunakan sampel sebesar 40% dari populasi. Teknik statistik yang digunakan adalah statistik deskriptif menemukan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap semangat dan gairah kerja karyawan.

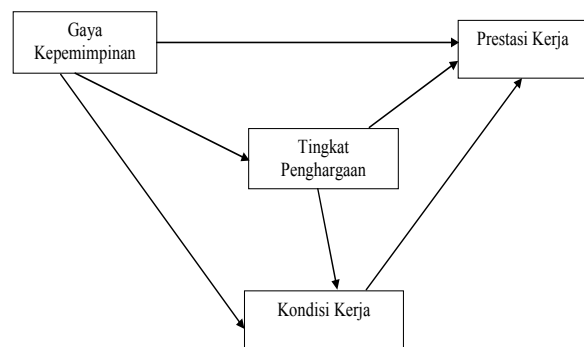
Budi Wiyono (2000) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap prestasi kerja pegawai CPP network di Magelang menggunakan sampel sebesar 63% dari populasi. Teknik statistik yang digunakan adalah regresi berganda, menemukan bahwa secara simultan motivasi dan disiplin berpengaruh secara signifikan terhadap prestasi kerja, namun secara parsial hanya disiplin kerja yang berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja sedangkan motivasi secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja pegawai CPP Network di Magelang.

Nia Lestarianawati (2009) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Peningkatan Prestasi Kerja Pegawai Non Medis Badan Rumah Sakit Umum Daerah 45 Kuningan telah menggunakan sampel sebanyak 91 orang. Teknik statistik yang digunakan adalah regresi

berganda. Ada 4 variabel kepemimpinan yang digunakan yaitu *exploitative authoritative*, *benevolent authoritative*, *consultative*, dan *participative group*. Hasilnya adalah *participative group* mempunyai pengaruh yang dominan terhadap prestasi kerja, sedangkan koefisien determinasi sebesar 0,741 yang menunjukkan bahwa sebesar 74,1% prestasi kerja dapat dijelaskan oleh variabel gaya kepemimpinan *exploitative authoritative*, *benevolent authoritative*, *consultative*, dan *participative group* sedangkan sisanya sebesar 25,9% dijelaskan oleh faktor lain di luar model pada taraf signifikansi 5%.

### Kerangka Konseptual

Berdasarkan literatur *review* dan hasil-hasil penelitian sebelumnya maka kerangka konseptual dalam penelitian ini ditunjukkan pada Gambar 1.



**Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian**

Gambar di atas menunjukkan bahwa secara teoritis Gaya Kepemimpinan akan mempengaruhi Prestasi Kerja. Gaya kepemimpinan juga akan mempengaruhi Tingkat Penghargaan yang selanjutnya juga akan mempengaruhi Prestasi Kerja. Gaya Kepemimpinan juga akan mempengaruhi Kondisi Kerja yang seterusnya akan mempengaruhi Prestasi Kerja. Gaya Kepemimpinan akan mempengaruhi Tingkat Penghargaan dan Tingkat Penghargaan akan mempengaruhi Kondisi Kerja dan akhirnya akan mempengaruhi Prestasi Kerja.

### Hipotesis

Berdasarkan permasalahan, literatur *review* dan kerangka konseptual, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

1. Diduga gaya kepemimpinan berpengaruh langsung secara signifikan terhadap prestasi kerja karyawan Pabrik karung Rosella Baru Surabaya
2. Diduga Gaya Kepemimpinan berpengaruh tidak-langsung melalui Kondisi Kerja secara signifikan

- terhadap prestasi kerja karyawan Pabrik karung Rosella Baru Surabaya
3. Diduga Gaya Kepemimpinan berpengaruh tidak-langsung melalui Tingkat Penghargaan secara signifikan terhadap prestasi kerja karyawan Pabrik karung Rosella Baru Surabaya
  4. Diduga Gaya Kepemimpinan berpengaruh tidak-langsung melalui Tingkat Penghargaan kemudian melalui Kondisi Kerja secara signifikan terhadap prestasi kerja karyawan Pabrik karung Rosella Baru Surabaya
  5. Diduga total pengaruh langsung dan tidak langsung gaya kepemimpinan terhadap prestasi kerja lebih besar dari 0.5 (50%). Tingkat signifikansi  $\alpha$  yang digunakan adalah 10% atau 0.1.

## METODOLOGI

### Jenis Penelitian Dan Gambaran Populasi

Jenis penelitian ini adalah penelitian asosiatif atau hubungan. Penelitian hubungan ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih. Penelitian hubungan mempunyai tingkatan tertinggi dibandingkan dengan penelitian deskriptif dan komparatif. Dengan penelitian ini maka akan dapat dibangun suatu teori yang dapat berfungsi untuk menjelaskan, meramalkan dan mengontrol suatu gejala. Gambaran populasi karyawan pada PT Rosella terdiri dari bagian umum dan bagian produksi. Jumlah karyawan bagian umum adalah 66 orang sedangkan bagian produksi 164 orang. Total karyawan adalah 230 orang.

### Teknik Pengambilan Sampel

Untuk menentukan sampel yang akan digunakan dalam penelitian ini menggunakan *Proportionate Stratified Random Sampling*. Teknik digunakan bila populasi mempunyai anggota atau unsur yang tidak homogen dan berstrata secara *proportional*. Dalam penelitian ini terdapat 2 unsur karyawan yaitu bagian produksi dan bagian umum. Jumlah sampel yang diambil sebesar 20% (Sugiyono, 2006) atau sebesar 46 orang. Sehingga untuk bagian umum sebesar  $(66/230) \times 46 = 13$  orang sedangkan bagian produksi sebesar  $(164/230) \times 46 = 33$ . Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner berdasarkan identifikasi variabel.

### Identifikasi Variabel

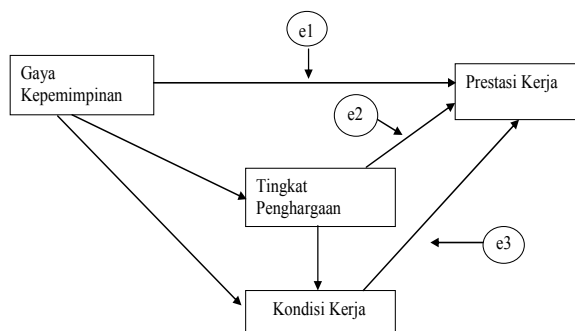
Variabel yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari 4 buah yaitu Gaya Kepemimpinan,

Tingkat Penghargaan, Kondisi Kerja dan Prestasi Kerja. Adapun indikator masing-masing variabel adalah sebagai berikut:

- Variabel Gaya Kepemimpinan:
  1. Pemotivasi
  2. Pengatur
  3. Pemecah masalah
- Variabel Penghargaan:
  1. Material
  2. Non Material
- Kondisi Kerja:
  1. Tempat Kerja
  2. Promosi
- Prestasi Kerja:
  1. Kualitas Pekerjaan
  2. Inisiatif

### Teknik Analisis Data

Teknik analisis data dalam penelitian ini, menggunakan analisis jalur yang terdiri atas pengaruh langsung dan tidak langsung. Untuk mendapatkan nilai pengaruh langsung dan tidak langsung digunakan analisis regresi dengan variabel intervening. Variabel intervening merupakan variabel antara atau mediating, yang berfungsi memediasi hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen. Dalam penelitian ini parameter hubungan Gaya Kepemimpinan, Tingkat Penghargaan, Kondisi Kerja dan Prestasi Kerja akan ditunjukkan pada Gambar 2.

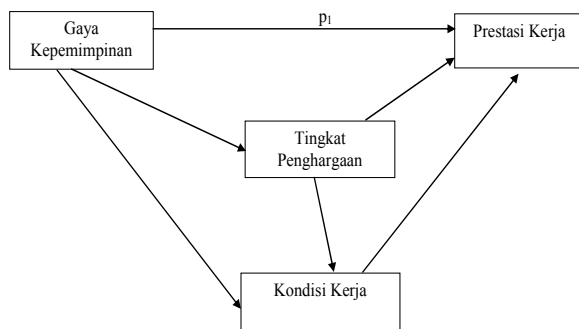


**Gambar 2. Parameter Hubungan antar Variabel**

### Pengaruh Langsung

Pengaruh Langsung dalam analisis jalur ini ditunjukkan oleh parameter  $p_1$ , dapat dilihat pada Gambar 3.

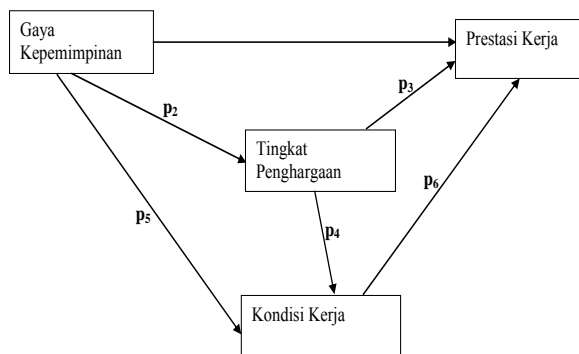
Nilai  $p_1$  merupakan nilai *Standardize Coefficients* (Beta) yang didapatkan dari hasil regresi Gaya Kepemimpinan, Tingkat Penghargaan dan Kondisi Kerja terhadap Prestasi Kerja. Nilai beta yang diambil adalah beta Gaya Kepemimpinan terhadap Prestasi Kerja.



**Gambar 3. Parameter Pengaruh Langsung Gaya Kepemimpinan ke Prestasi Kerja**

**Pengaruh Tidak Langsung**

Pengaruh tidak langsung dalam analisis jalur ini ada 3 buah ditunjukkan oleh parameter p2, p3, p4, p5 dan p6 sebagaimana terlihat pada Gambar 4.



**Gambar 4. Parameter Pengaruh Tidak Langsung Gaya Kepemimpinan ke Prestasi Kerja**

Nilai parameter p2, p3, p4, p5 dan p6 merupakan nilai *Standardize Coefficients* (Beta) yang didapatkan dari hasil regresi pertama yaitu Gaya Kepemimpinan terhadap Tingkat Penghargaan. Regresi kedua yaitu Gaya Kepemimpinan dan Tingkat Penghargaan terhadap Kondisi Kerja dan regresi ketiga yaitu Gaya Kepemimpinan, Tingkat Penghargaan dan Kondisi Kerja terhadap Prestasi Kerja. nilai p3 adalah parameter Beta untuk Tingkat Penghargaan terhadap Prestasi Kerja, nilai p6 adalah parameter Beta untuk Kondisi Kerja terhadap Prestasi Kerja. p2 adalah parameter Beta untuk gaya kepemimpinan terhadap tingkat penghargaan, p4 adalah parameter Beta untuk tingkat penghargaan terhadap kondisi kerja, dan p5 adalah parameter Beta untuk gaya kepemimpinan terhadap kondisi kerja.

Pengaruh tidak langsung pertama: Gaya Kepemimpinan ke Prestasi Kerja melalui Tingkat Penghargaan adalah  $p2 \times p3$ .

Pengaruh tidak langsung kedua: Gaya Kepemimpinan ke Prestasi Kerja melalui Kondisi Kerja adalah  $p5 \times p6$ .

Pengaruh tidak langsung ketiga: Gaya Kepemimpinan ke Prestasi Kerja melalui Tingkat Penghargaan dan melalui Kondisi Kerja adalah  $p2 \times p4 \times p6$ .

**Pengaruh Total**

Pengaruh total merupakan penjumlahan dari pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung variabel Gaya Kepemimpinan terhadap Prestasi Kerja. Perhitungan pengaruh total adalah sebagai berikut:

- Pengaruh Langsung Gaya Kepemimpinan ke Prestasi Kerja =  $p1$
- Pengaruh tidak langsung pertama =  $p2 \times p3$
- Pengaruh tidak langsung kedua =  $p5 \times p6$
- Pengaruh tidak langsung ketiga =  $p2 \times p4 \times p6$

---


$$\text{Pengaruh Total} = p1 + (p2 \times p3) + (p5 \times p6) + (p2 \times p4 \times p6)$$

**Kesalahan Regresi (e)**

Kesalahan Regresi dalam analisis jalur ini adalah e1 hasil dari regresi pertama, e2 hasil dari regresi kedua dan e3 hasil dari regresi ketiga. Besarnya nilai e adalah akar dari  $(1-R^2)$  dari masing-masing regresi. Kesalahan regresi menunjukkan berapa persen variasi variabel tergantung yang tidak dapat dijelaskan oleh variabel bebasnya.

**ANALISIS DAN PEMBAHASAN**

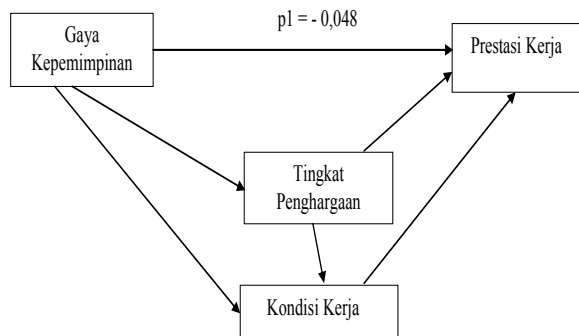
**Analisis Hasil Pengolahan Data**

Ada empat variabel yang ingin dilihat dalam analisis jalur ini yaitu Gaya Kepemimpinan, Tingkat Penghargaan, Kondisi Kerja dan Prestasi Kerja. Ada sembilan parameter jalur yang ingin diketahui yaitu p1 sampai dengan p6 dan 3 parameter kesalahan yaitu e1 sampai dengan e3 sebagaimana pada gambar 5. Untuk mendapatkan nilai parameter-parameter tersebut, diperlukan 3 buah regresi yaitu pertama adalah Gaya Kepemimpinan terhadap Tingkat Penghargaan, kedua adalah Gaya Kepemimpinan dan Tingkat Penghargaan terhadap Kondisi Kerja kemudian yang ketiga adalah Gaya Kepemimpinan, Tingkat Penghargaan dan Kondisi Kerja terhadap Prestasi Kerja. Analisis jalur dengan menggunakan 3 buah regresi tersebut akan menghasilkan pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung dari variabel Gaya Kepemimpinan, Tingkat Penghargaan dan

Kondisi Kerja terhadap Prestasi Kerja. Pengaruh total adalah jumlah dari pengaruh langsung dan tidak langsung.

**Pengaruh Langsung**

Pengaruh Langsung dalam analisis jalur ini ditunjukkan oleh parameter p1, dapat dilihat pada gambar 5.



**Gambar 5. Parameter Pengaruh Langsung Gaya Kepemimpinan ke Prestasi Kerja**

Nilai p1 merupakan nilai *Standardize Coefficients* (Beta) yang didapatkan yaitu Gaya Kepemimpinan, Tingkat Penghargaan, dan Kondisi Kerja terhadap Prestasi Kerja yang ditunjukkan pada Tabel 1.

**Tabel 1. Koefisien Regresi Gaya Kepemimpinan, Tingkat Penghargaan, dan Kondisi Kerja terhadap Prestasi Kerja**

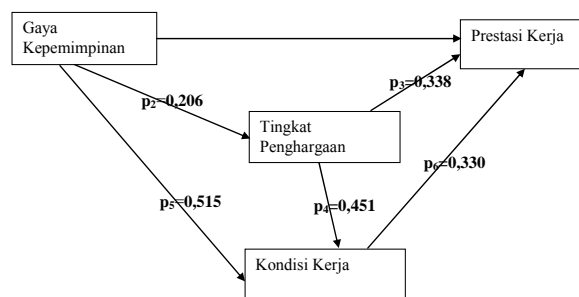
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	7,861	4,678		1,680	,100
	Gaya Kepemimpinan	,57E-02	,154	-,048	-,296	,769
	Tingkat Penghargaan	,460	,212	,338	2,167	,036
	Kondisi Kerja	,374	,218	,330	1,717	,093

a. Dependent Variable: Prestasi Kerja

Dari Tabel 1 tersebut dapat dilihat bahwa nilai p1 adalah parameter Beta untuk Gaya Kepemimpinan terhadap Prestasi Kerja yaitu -0,048, dengan tingkat signifikansi 0,76 atau lebih besar dari 0,1 sehingga pengaruhnya adalah tidak signifikan.

**Pengaruh Tidak Langsung**

Pengaruh tidak langsung dalam analisis jalur ini ada 3 buah ditunjukkan oleh parameter p2, p3, p4, p5 dan p6 sebagaimana terlihat pada Gambar 6.



**Gambar 6. Parameter Pengaruh Tidak Langsung Gaya Kepemimpinan ke Prestasi Kerja**

Nilai parameter p2, p3, p4, p5 dan p6 merupakan nilai *Standardize Coefficients* (Beta) yang didapatkan dari hasil regresi pertama, kedua dan ketiga. Hasil koefisien dari regresi pertama yaitu Gaya Kepemimpinan terhadap Tingkat Penghargaan ditunjukkan pada Tabel 2.

**Tabel 2. Koefisien Regresi Gaya Kepemimpinan terhadap Penghargaan**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	18,214	2,900		6,281	,000
	Gaya Kepemimpinan	,143	,102	,206	1,394	,170

a. Dependent Variable: Tingkat Penghargaan

Dari Tabel 2 tersebut dapat dilihat bahwa nilai p2 adalah parameter Beta untuk Gaya Kepemimpinan terhadap Tingkat Penghargaan yaitu 0,206 dengan tingkat signifikansi 0,17 atau lebih besar dari 0,1 sehingga pengaruhnya adalah tidak signifikan.

Hasil koefisien dari regresi kedua yaitu Gaya Kepemimpinan dan Tingkat Penghargaan terhadap Kondisi Kerja ditunjukkan pada Tabel 3.

**Tabel 3. Koefisien Regresi Gaya Kepemimpinan, Tingkat Penghargaan terhadap Kondisi Kerja**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,904	3,270		,276	,784
	Gaya Kepemimpinan	,430	,086	,515	5,012	,000
	Tingkat Penghargaan	,541	,123	,451	4,384	,000

a. Dependent Variable: Kondisi Kerja

Dari Tabel 3 tersebut dapat dilihat bahwa nilai p4 adalah parameter Beta untuk Tingkat Penghargaan terhadap Kondisi Kerja yaitu 0,451 dengan tingkat signifikansi 0,00 atau lebih kecil dari 0,1 sehingga pengaruhnya adalah signifikan. Selanjutnya nilai p5

adalah parameter Beta untuk Gaya Kepemimpinan terhadap Kondisi Kerja yaitu 0,515 dengan tingkat signifikansi 0,00 atau lebih kecil dari 0,1 sehingga pengaruhnya adalah signifikan.

Hasil koefisien dari regresi ketiga yaitu Gaya Kepemimpinan, Tingkat Penghargaan dan Kondisi Kerja terhadap Prestasi Kerja ditunjukkan pada Tabel 4.

**Tabel 4. Koefisien Regresi Gaya Kepemimpinan, Tingkat Penghargaan dan Kondisi Kerja terhadap Prestasi Kerja**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error			
1	(Constant)	7,861	4,678	1,680	,100
	Gaya Kepemimpinan	4,57E-02	,154	-,048	,769
	Tingkat Penghargaan	,460	,212	,338	,036
	Kondisi Kerja	,374	,218	,330	,093

a. Dependent Variable: Prestasi Kerja

Dari Tabel 4 tersebut dapat dilihat bahwa nilai p3 adalah parameter Beta untuk Tingkat Penghargaan terhadap Prestasi Kerja yaitu 0,338, dengan tingkat signifikansi 0,036 atau lebih kecil dari 0,1 sehingga pengaruhnya adalah signifikan. Selanjutnya nilai p6 adalah parameter Beta untuk Kondisi Kerja terhadap Prestasi Kerja yaitu 0,330, dengan tingkat signifikansi 0,093 atau lebih kecil dari 0,1 sehingga pengaruhnya adalah signifikan.

Pengaruh tidak langsung pertama:

Gaya Kepemimpinan ke Prestasi Kerja melalui Tingkat Penghargaan, nilainya adalah:  
 $p2 \times p3 = 0,206 \times 0,338 = 0,069$

Pengaruh tidak langsung kedua:

Gaya Kepemimpinan ke Prestasi Kerja melalui Kondisi Kerja, nilainya adalah:  
 $P5 \times p6 = 0,515 \times 0,33 = 0,169$

Pengaruh tidak langsung ketiga:

Gaya Kepemimpinan ke Prestasi Kerja melalui Tingkat Penghargaan dan melalui Kondisi Kerja, nilainya adalah:  
 $P2 \times p4 \times p6 = 0,206 \times 0,451 \times 0,33 = 0,031$

**Pengaruh Total**

Pengaruh total merupakan penjumlahan dari pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung variabel Gaya Kepemimpinan terhadap Prestasi Kerja. Perhitungan pengaruh total adalah sebagai berikut:

- Pengaruh Langsung Gaya Kepemimpinan ke Prestasi Kerja = - 0,048
  - Pengaruh tidak langsung pertama = 0,069
  - Pengaruh tidak langsung kedua = 0,169
  - Pengaruh tidak langsung ketiga = 0,031
- 
- Pengaruh total = 0,221

Pengaruh total adalah sebesar 0,221 adalah relatif kecil, sehingga ada variabel lain yang dapat mempengaruhi Prestasi Kerja seperti motivasi, kesesuaian antara pendidikan dan jenis pekerjaan dan lain lain perlu dipertimbangkan untuk penelitian selanjutnya.

**Kesalahan Regresi (e)**

Kesalahan Regresi dalam analisis jalur ini adalah e1 hasil dari regresi pertama, e2 hasil dari regresi kedua dan e3 hasil dari regresi ketiga. Besarnya nilai e adalah akar dari (1-R2) dari masing-masing regresi.

Nilai R2 dari regresi pertama yaitu Gaya Kepemimpinan terhadap Tingkat Penghargaan dapat dilihat pada Model Summary untuk regresi tersebut, ditunjukkan pada Tabel 5.

**Tabel 5. Model Summary Regresi Gaya Kepemimpinan terhadap Tingkat Penghargaan**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,206 <sup>a</sup>	,042	,021	1,88

a. Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan

Nilai R2 adalah 0,042 sehingga nilai e1 adalah akar dari (1-0,042) atau sama dengan 0,97. Artinya bahwa jumlah variance yang tidak dapat dijelaskan oleh Gaya Kepemimpinan terhadap variasi Tingkat Penghargaan adalah sebesar 97%.

Nilai R2 dari regresi kedua yaitu Gaya Kepemimpinan dan Tingkat Penghargaan terhadap Kondisi Kerja dapat dilihat pada Model Summary untuk regresi tersebut, ditunjukkan pada Tabel 6.

**Tabel 6. Model Summary regresi Gaya Kepemimpinan dan Tingkat Penghargaan terhadap Kondisi Kerja**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,751 <sup>a</sup>	,565	,544	1,54

a. Predictors: (Constant), Tingkat Penghargaan, Gaya Kepemimpinan

Nilai R2 adalah 0,565 sehingga nilai e2 adalah akar dari (1-0,565) atau sama dengan 0,65. Artinya



bahwa jumlah variance yang tidak dapat dijelaskan oleh Gaya Kepemimpinan dan Tingkat Penghargaan terhadap variasi Kondisi Kerja adalah sebesar 65%.

Nilai R<sup>2</sup> dari regresi ketiga yaitu Gaya Kepemimpinan, Tingkat Penghargaan dan Kondisi Kerja terhadap Prestasi Kerja dapat dilihat pada Model Summary untuk regresi tersebut, ditunjukkan pada Tabel 7.

**Tabel 7. Model Summary regresi Gaya Kepemimpinan dan Tingkat Penghargaan dan Kondisi Kerja terhadap Prestasi Kerja**

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,569 <sup>a</sup>	,324	,275	2,20

a. Predictors: (Constant), Kondisi Kerja, Tingkat Penghargaan, Gaya Kepemimpinan

Nilai R<sup>2</sup> adalah 0,324 sehingga nilai e<sup>2</sup> adalah akar dari (1-0,324) atau sama dengan 0,82. Artinya bahwa jumlah *variance* yang tidak dapat dijelaskan oleh Gaya Kepemimpinan dan Tingkat Penghargaan terhadap variasi Kondisi Kerja adalah sebesar 82%.

### Perbandingan dengan hasil penelitian sebelumnya

Ada 4 penelitian sebelumnya yang akan dibandingkan dengan hasil penelitian ini, yaitu dengan penelitian Iwan Garniwa (1997), Eddy M dan Budi S (2000), Budi Wiyono (2000) dan Nia Lestarianawati (2009).

Persamaan dengan penelitian Iwan Garniwa (1997) adalah variabel tergantung yang digunakan yaitu Prestasi Kerja, sedangkan objek penelitian berbeda yaitu dunia pendidikan sedangkan penelitian ini adalah bidang industri. Variabel bebas yang digunakan berbeda yaitu stress kerja, namun salah satu indikatornya adalah sama yaitu kepemimpinan. Hasilnya juga relatif berbeda, dalam penelitian ini gaya kepemimpinan pengaruhnya relatif kecil terhadap prestasi kerja sedangkan dalam penelitian Iwan Garniwa (1997) menemukan bahwa kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap prestasi kerja. Dari uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa pengaruh kepemimpinan di dunia pendidikan swasta dan industri BUMN adalah berbeda.

Persamaan dengan penelitian Eddy M dan Budi S (2000) adalah pada variabel bebasnya yaitu Gaya Kepemimpinan, sedangkan variabel tidak bebasnya berbeda namun mempunyai maksud yang sama yaitu Semangat dan Kegairahan kerja sedangkan dalam penelitian ini adalah Prestasi Kerja. Objek penelitian juga berbeda, dalam penelitian ini adalah industri

BUMN sedangkan dalam penelitian Eddy M dan Budi S (2000) adalah perdagangan swasta. Hasilnya juga berbeda, dalam penelitian ini, pengaruh kepemimpinan relatif kecil terhadap prestasi kerja, sedangkan dalam penelitian Eddy M dan Budi S (2000) kepemimpinan mempunyai pengaruh signifikan terhadap semangat dan gairah kerja karyawan. Dari uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa pengaruh kepemimpinan di dunia perdagangan swasta dan industri BUMN adalah berbeda.

Persamaan dengan penelitian Budi Wiyono (2000) adalah pada variabel tergantung yang digunakan yaitu prestasi kerja sedangkan variabel bebasnya berbeda. Dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan, tingkat penghargaan dan kondisi kerja sedangkan dalam Budi Wiyono (2000) adalah motivasi dan disiplin kerja. Perbedaan lainnya terletak pada metodologi yang digunakan, dalam penelitian ini menggunakan analisis jalur sedangkan dalam penelitian Budi Wiyono (2000) menggunakan analisis regresi berganda. Objek penelitian juga berbeda pada penelitian ini industri BUMN sedangkan dalam penelitian Budi Wiyono (2000) pada bidang jasa jaringan komputer.

Persamaan dengan penelitian Nia Lestarianawati (2009) adalah pada variabel tergantung dan variabel bebasnya. Perbedaannya pada indikatornya, pada penelitian ini gaya kepemimpinan terdiri dari 3 indikator yaitu pemotivasi, pengontrol dan pemecah masalah sedangkan pada penelitian Nia Lestarianawati (2009) kepemimpinan mempunyai 4 indikator yaitu *exploitative authoritative*, *benevolent authoritative*, *consultative*, dan *participative group*. Perbedaan lain adalah pada teknik statistik yang digunakan, pada penelitian ini menggunakan analisis jalur sedangkan pada penelitian Nia Lestarianawati (2009) menggunakan analisis regresi berganda. Hasilnya ada perbedaan, pada penelitian ini kepemimpinan mempunyai pengaruh yang relatif kecil terhadap prestasi kerja sedangkan pada Nia Lestarianawati (2009) kepemimpinan pada indikator *participative group* mempunyai pengaruh signifikan terhadap prestasi kerja. Objek penelitian juga berbeda pada penelitian ini adalah industri BUMN sedangkan pada Nia Lestarianawati (2009) adalah rumah sakit pemerintah.

### KESIMPULAN

Berdasarkan analisis data dan pembahasan yang telah dilakukan sebelumnya maka dapat diambil beberapa simpulan sebagai berikut:

- Hipotesis pertama yang menyatakan bahwa diduga gaya kepemimpinan berpengaruh lang-

sung secara signifikan terhadap prestasi kerja karyawan Pabrik karung Rosella Baru Surabaya tidak diterima.

- Hipotesis kedua yang menyatakan bahwa diduga Gaya Kepemimpinan berpengaruh tidak langsung melalui Kondisi Kerja secara signifikan terhadap prestasi kerja karyawan Pabrik karung Rosella Baru Surabaya diterima.
- Hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa diduga Gaya Kepemimpinan berpengaruh tidak langsung melalui Tingkat Penghargaan secara signifikan terhadap prestasi kerja karyawan Pabrik karung Rosella Baru Surabaya tidak diterima.
- Hipotesis keempat yang menyatakan bahwa diduga Gaya Kepemimpinan berpengaruh tidak langsung melalui Tingkat Penghargaan kemudian melalui Kondisi Kerja secara signifikan terhadap prestasi kerja karyawan Pabrik karung Rosella Baru Surabaya tidak diterima.
- Hipotesis kelima yang menyatakan bahwa diduga total pengaruh langsung dan tidak langsung gaya kepemimpinan terhadap prestasi kerja lebih besar dari 0.5 (50%) tidak diterima.
- Hipotesis keenam adalah hasil akhir dari analisis jalur yang merupakan penjumlahan pengaruh langsung dan tidak langsung terhadap prestasi kerja di Pabrik Karung Rosella Baru. Pengaruh total yang diperoleh adalah sebesar 0.221 atau 22,1%. Hasil ini menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap prestasi kerja karyawan.

Hal tersebut disebabkan karena banyak kendala atau masalah yang sejak belum berdirinya PTPN XI dimana disini adalah pabrik karung Rosella. Kondisi pabrik karung Rosella yang tidak bisa dihilangkan karena sudah berdiri sejak tahun 1910 dikarenakan kondisi pabrik sejak berdirinya merupakan pabrik pertama yang dimiliki oleh PTPN XI sehingga sulit dipindahkan dikarenakan juga kebijakan kantor pusat untuk memindahkan pabrik tersebut yang sudah sekian lama berdiri di pusat kota. Masalah tersebut yaitu lokasi bahan baku produksi dan pengolahannya berada diluar kotasedangkan bahan pembungkusnya yaitu karung plastik (Rosella) berada didalam kota sehingga menimbulkan biaya yang lebih besar dibandingkan dengan bahan utamanya (gula). Masalah utama perusahaan adalah pada infrastruktur yang tidak mendukung proses kegiatan produksi yang efisien. Dampaknya adalah Gaya Kepemimpinan kurang berpengaruh secara signifikan terhadap prestasi kerja karyawan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Avolio, B. J. and Gardner, W.L., 2005, *Authentic Leadership Development: Getting to the Root of Positive Forms of Leadership*, The Leadership Quarterly 16, 315–338.
- Bavendam, J., 2000. “How Do You Manage Turnover? in a time of lean organizations and dwindling pools of experienced newhires”. *J. Special Report*, Vol. 3, Bavendam Research Incorporated, Mercer Island. <http://www.bavendam.com/>
- Bavendam, J., 2000. “Managing Job Satisfaction”. *J. Special Report*, Vol 6, Bavendam Research Incorporated, Mercer Island. <http://www.bavendam.com/>
- Boal, K. B., & Schultz, P. L., 2007. *Storytelling, time and evolution: The role of strategic leadership in complex adaptive systems*. The Leadership Quarterly, 18, 411–428.
- Brown, M. E. and Trevino, L.K., 2006, *Ethical Leadership: A Review and Future Directions*, The Leadership Quarterly 17, 595–616.
- Brown, M. E., Trevino, L. K. and Harrison, D., 2005, *Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing*, Organizational Behavior and Human Decision Processes 97, 117–134.
- Budi Wiyono, 2000. *Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap prestasi kerja pegawai CPP network di Magelang*. Tesis, Universitas Sebelas Maret, Solo.
- Carroll, A. B., 2004. *Managing Ethically with Global Stakeholders: A Present and Future Challenge*, Academy of Management Executive 18(2), 114–120.
- Clampitt, P.G., Berk, L., & Williams, M. L., 2002. “Leaders as strategic communicators”. *Ivey Business Journal*, 66(50), 50–55.
- De Hoogh, A. H. B. and Den Hartog, D. N., 2008. “Ethical and Despotic Leadership, Relationships with Description Questionnaire (ODQ)”, *International Journal of Organizational Behaviour*, 4(3), 111–124.
- Eddy, M dan Budhi, S., 2000. “Peranan Gaya Kepemimpinan yang efektif dalam Upaya meningkatkan semangat dan kegairahan kerja karyawan di Toserba Sinar Mas Sidoarjo”. *Jurnal Manajemen Kewirausahaan*, Vol.2, No.2, September 2000pp. 29–43.

- George, B., Sims, P., McLean, A.N. and Mayer, D., 2007. "Discovering Your Authentic Leadership", *Harvard Business Review* 85(2), 129–138.
- Indra, Hary, 2001. "Analisis Faktor Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Pegawai PT X". *Jurnal The Winners*, Vol. 0802-020 [http://www.binus.ac.id/research/jurnal/jurnal\\_winners\\_4.html](http://www.binus.ac.id/research/jurnal/jurnal_winners_4.html).
- Iwan Garniwa, 1997. *Pengaruh Stres Kerja terhadap Motivasi serta dampaknya terhadap Prestasi Kerja Dosen Tetap Universitas Widyatama*, Penelitian Mandiri, Bandung.
- Nia Lestarianawati, 2009. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Peningkatan Prestasi Kerja Pegawai Non Medis Badan Rumah Sakit Umum Daerah 45 Kuningan*. Skripsi, <http://skripsistikes.wordpress.com/2009/05/04/ikmiii29/> <http://skripsistikes.wordpress.com/2009/05/04/ikmiii29/> pada 10/09/2009.
- Parry, K. W. and Proctor-Thomson, S.B., 2003. "Leadership, Culture and Performance: The Case of the New Zealand Public Sector", *Journal of Change Management* 3(4), 376–399.
- Sarawak <http://www.Webcastmy.Com> <http://www.Webcastmy.Com.MyUnimasresearchgateway/thesis/>
- Siahaan, E.E. Edison, 2002. *Kepuasan Kerja dan Produktivitas Pegawai*. <http://www.nakertrans>.
- Sugiyono. 2002. *Metode Penelitian Administrasi*. Penerbit Alfabeta, Bandung.
- Toor, S. R. and Ogunlana, S.O., 2008. "Leadership Skills and Competencies for Cross-Cultural Construction Projects", *International Journal of Human Resources Development and Management* 8(3), 192–215.