

Trikonomika Jurnal Ekonomi

Penentu Tingkat Harga Umum dan Inflasi Di Indonesia
Ade Komaludin

Pengaruh Informasi Akuntansi Manajemen
pada Fungsi Manajemen, Kebijakan Produksi,
dan Kinerja Proses Bisnis Internal
Ellen Rusliati

Pengaruh Kepercayaan pada Komitmen Loyalitas Pelanggan
Ratni Prima Lita

Pengaruh Struktur Modal, Kepemilikan, dan Faktor Eksternal
pada Penentuan Nilai Perusahaan
Jaja Suteja, Wiston Manihuruk

Pengaruh Struktur Organisasi dan Kepemimpinan
pada Kinerja Pegawai PT Bumitama Gunajaya Agro
Atty Tri Juniarti

Hubungan Kausalitas Antara Keadilan Organisasional,
Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasional
Fahrudin Js Pareke, Popo Suryana

Model Strategi Pemberdayaan Ekonomi Rakyat
Sebagai Upaya Pengentasan Kemiskinan
P. Eko Prasetyo, Siti Maisaroh

DAFTAR ISI

Trikonomika, Volume 8, No. 2, Desember 2009

Penentu Tingkat Harga Umum dan Inflasi Di Indonesia <i>Ade Komaludin</i>	54-63
Pengaruh Informasi Akuntansi Manajemen pada Fungsi Manajemen, Kebijakan Produksi, dan Kinerja Proses Bisnis Internal <i>Ellen Rusliati</i>	64-70
Pengaruh Kepercayaan pada Komitmen Loyalitas Pelanggan <i>Ratni Prima Lita</i>	71-77
Pengaruh Struktur Modal, Kepemilikan, dan Faktor Eksternal pada Penentuan Nilai Perusahaan <i>Jaja Suteja, Wiston Manihuruk</i>	78-89
Pengaruh Struktur Organisasi dan Kepemimpinan pada Kinerja Pegawai PT Bumitama Gunajaya Agro <i>Atty Tri Juniarti</i>	90-95
Hubungan Kausalitas Antara Keadilan Organisasional, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasional <i>Fahrudin Js Pareke, Popo Suryana</i>	96-102
Model Strategi Pemberdayaan Ekonomi Rakyat Sebagai Upaya Pengentasan Kemiskinan <i>P. Eko Prasetyo, Siti Maisaroh</i>	103-125

Pengaruh Struktur Organisasi dan Kepemimpinan pada Kinerja Pegawai PT Bumitama Gunajaya Agro

Atty Tri Juniarti

Fakultas Ekonomi, Universitas Pasundan, Bandung
Jl. Tamansari No. 6-8 Bandung 40116
E-Mail: Tri_lo03@yahoo.com

ABSTRACT

This study examined the phenomenon of employee performance at PT Bumitama Gunajaya Agro in Jakarta. The purposes of this study are to analyze the influence of organizational structure and leadership toward the employee performance. The research method used were descriptive and verificative, and analysis methoe used the multiple regression, multiple correlation and determination method. This study shows that the organizational structure and leadership has significant influence toward employee performance, but partially leadership also identifies dominant variables to influence the employee performance.

Keywords: organizational structure, leadership and employee performance.

PENDAHULUAN

Struktur organisasi dicirikan dengan adanya pembagian kerja yang jelas, mekanisme kontrol, kolaborasi dan koordinasi tugas. Peran-peran kerja dan mekanisme administrasi untuk pengawasan, serta penyatuan aktivitas pekerjaan termasuk lintas batas aktivitas pekerjaan organisasi, hal ini yang disebut sebagai struktur organisasi (King dan Anderson, 1995:99). Robbin (2003: 214) menyatakan bahwa struktur organisasi adalah rantai perintah yang digambarkan secara grafis dengan menggunakan bagan organisasi. Penelitian mengenai struktur organisasi ini dilakukan karena beberapa bentuk struktur organisasi dapat mendorong ataupun menghambat perkembangan organisasi (Mintzberg, 1979:85). Sejalan dengan yang disampaikan oleh Jauch dan Glueck (1998: 305) yang menyatakan bahwa struktur organisasi adalah bagan yang memandu setiap bagian dalam organisasi yang menunjukkan siapa melapor kepada siapa dan bagaimana pembagian tugas secara terpadu dilakukan. Pada lingkungan yang stabil dan

dapat diramalkan cenderung sesuai digunakan tipe struktur yang mekanistik, tetapi pada lingkungan yang berubah-ubah lebih cocok digunakan tipe yang organik. Tipe struktur organik ini digunakan karena cenderung lebih fleksibel dalam menghadapi perubahan yang terjadi, sedangkan struktur organik lebih sesuai untuk mendorong kinerja terutama ditekankan pada pengendalian yang kuat (West, 2000:138).

Bumitama Gunajaya Agro (BGA) sebagai salah satu perusahaan yang bergerak dalam bisnis *Crude Palm Oil (CPO)* dan *Palm Kernel Oil (PKO)* mempunyai pangsa pasar sebesar \pm 40 juta ton per tahun, dengan kondisi seperti ini maka membangun keunggulan kompetitif menjadi kekuatan untuk mencapai visi dan misinya. Visinya adalah *The World Class Company* dengan misi *Welfare for Shareholder, Employee and Nation*. Pertumbuhan bisnisnya dibangun dengan cara merangkai enam aspek secara simultan, yaitu lahan perkebunan, asal kecambah yang unggul, pengelolaan sumber daya manusia, teknik budidaya dan pengolahan hasil, strategi bisnis dan kelestarian lingkungan.

Banyaknya perusahaan-perusahaan sejenis yang mengolah kelapa sawit, menjadikan PT. BGA ini harus menyusun strateginya dengan baik agar dapat tetap eksis dan kompetitif. Salah satu strategi yang dilaksanakannya adalah menentukan harga jual yang bersaing serta menjaga kualitas CPO dan PKO agar tetap baik. Tetapi dalam beberapa periode terakhir produksinya mengalami penurunan dari tahun 2006 sampai pertengahan tahun 2009, penurunan ini terjadi setelah adanya perubahan dalam lingkungan usaha yang tidak diikuti dengan adanya perubahan dalam struktur organisasi. Seperti diketahui bersama bahwa saat ini lingkungan organisasi berubah dan sulit diprediksi, sehingga mengakibatkan organisasi harus lebih tanggap dan fleksibel dalam menghadapi perubahan tersebut dan cerdas dalam pengambilan keputusan.

Perubahan lingkungan tidak saja berpengaruh terhadap struktur organisasi tetapi juga menuntut pimpinan harus lebih fleksibel dalam pengambilan keputusan dan penanganan pegawai disamping juga adaptif, karena apabila tidak dapat melakukan itu akan berdampak pada produktivitas serta kinerja pegawai. Pemimpin dalam perilaku kepemimpinannya diharapkan dapat memberikan teladan dan dukungan yang bersifat sosioemosional serta menyesuaikan tingkat kematangan berfikir dan bertindak dari para pegawainya.

Struktur organisasi harus terkait dengan lingkungan dimana organisasi itu berada/ beroperasi, seperti dikatakan di atas bahwa salah satu indikator dari struktur organik adalah tingkat sentralisasi dalam pengambilan keputusan. Ketika kebebasan dan tanggung jawab diberikan untuk pembuatan keputusan maka ide-ide baru akan dilahirkan. Struktur organik ini bila dipadukan dengan gaya kepemimpinan partisipatif, strategi dan budaya dipahami sebagai preskripsi dalam mendorong inovasi organisasi. Struktur ini dapat mempengaruhi kinerja karena adanya desentralisasi dalam pengambilan keputusan. Menurut Lawrence dan Lorsch (1967:137) bahwa diperlukan struktur yang berbeda untuk berbagai departemen, ketika lingkungan tidak dapat diprediksi maka untuk bagian operasi/ produksi diperlukan struktur mekanistik, sedangkan departemen pemasaran diperlukan struktur organik.

Kepemimpinan lebih dari sekedar seperangkat keterampilan dan keahlian seseorang dalam memimpin, kepemimpinan mempunyai kualitas personal yang halus tapi sulit dilihat meski sangat berpengaruh. Menurut Joseph C. Rost dalam Triantoro (2004: 3)

kepemimpinan adalah sebuah hubungan yang saling mempengaruhi diantara pemimpin dan pengikut yang menginginkan perubahan nyata yang mencerminkan tujuan bersama, Agar seorang pemimpin dapat mempengaruhi pegawainya diperlukan suatu kondisi yang kondusif agar dalam prosesnya dapat berjalan dengan baik. Menurut pendekatan kontingensi (Dunhy dan Stace, 1988:214) bahwa gaya kepemimpinan yang tepat bagi perkembangan perusahaan tergantung pada variabel-variabel yang diantaranya sifat lingkungan organisasi dan sikap yang mengarah pada perubahan diantara anggota organisasi. Ketika organisasi mengalami turbulensi perubahan lingkungan dan anggota organisasi mencurigai perubahan maka diperlukan pemimpin otoritarian daripada partisipatif untuk mengimplementasikan inovasi organisasi.

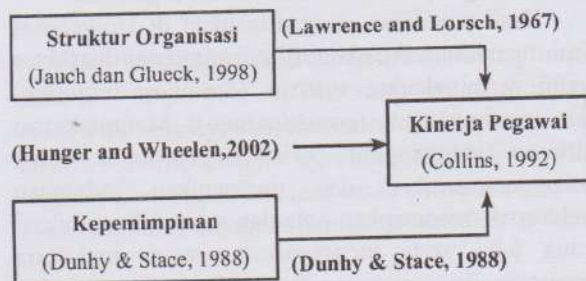
Hasil penelitian yang dilakukan di Universitas Ohio mendasarkan pada teori kepemimpinan dua faktor yaitu memprakarsai struktur (*Structure initiating*) dan pertimbangan (*consideration*). Memprakarsai struktur menyangkut perilaku pemimpin untuk mengorganisasikan dan menentukan hubungan kelompok, menetapkan pola dan saluran komunikasi yang jelas serta menguraikan secara rinci cara menyelesaikan pekerjaan. Pertimbangan menyangkut perilaku yang menunjukkan persahabatan, saling mempercayai, rasa hormat dan kehangatan serta hubungan antara pemimpin dengan pegawai.

Kepemimpinan sebagai fungsi dari pemimpin tentu saja selalu terkait dengan posisi formalnya dalam hirarki organisasi. Situasi yang diperlukan oleh seorang pimpinan (Fiedler dalam Lussier dan Achua, 2001:166) untuk mempengaruhi anggotanya diantaranya adalah (1) hubungan pemimpin dengan pengikut, apakah terjalin dengan baik, kooperatif, bersahabat atau buruk (2) struktur tugas, apakah tugas-tugas sudah terstruktur dengan baik dan standar tugas mudah untuk dipahami (3) posisi kewenangan, apakah posisi kewenangan kuat atau lemah, apakah pemimpin memiliki kewenangan untuk menentukan kerja, penghargaan dan hukuman, rekrut atau memecatnya ataupun mempromosikan pegawai.

Keberhasilan organisasi cenderung mengikuti pola pengembangan sebagaimana organisasi itu tumbuh dan berkembang, oleh sebab itu sebelum perencanaan berperan dalam mewujudkan kinerja, organisasi perusahaan harus distruktur dengan tepat guna pencapaian tujuan organisasi (Hunger & Wheelen, 2002:186). Kinerja diartikan sebagai suatu pola tindakan yang dilaksanakan untuk mencapai tujuan, yang diukur berdasarkan perbandingan dengan

berbagai standar (Collins, 1992:13). Dalam mendisain struktur organisasi harus diusahakan agar struktur tersebut bersifat fleksibel dan dapat diadaptasi dengan mudah untuk mengantisipasi perubahan dimasa yang akan datang, hal ini memberikan petunjuk bahwa struktur organisasi memberikan arah terhadap pencapaian kinerja.

Partisipasi dalam pengambilan keputusan kepemimpinan akan mempunyai dampak pada peningkatan hubungan manajer dengan bawahan, menaikkan moral dan kepuasan kerja serta menurunkan ketergantungan terhadap pemimpin (Supardi, 2002:76). Dengan demikian dapat dikatakan kepemimpinan sangat erat hubungannya dengan kinerja karyawan.



Gambar1. Paradigma Penelitian

METODE

Bentuk penelitian yang dilakukan adalah deskriptif dan verifikatif, karena penelitian ini ditujukan untuk mendapatkan gambaran dan informasi mengenai struktur organisasi, kepemimpinan dan kinerja serta pengaruh dari struktur organisasi dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai PT Bumitama Gunajaya Agro Jakarta. Penelitian deskriptif bertujuan untuk memperoleh gambaran secara jelas mengenai suatu situasi atau keadaan tertentu, sedangkan metode verifikatif digunakan untuk mengetahui kejelasan hubungan suatu variabel atau untuk menguji hipotesis melalui pengumpulan data di lapangan. Tipe penelitian yang digunakan adalah kausalitatif yang ditujukan untuk menjelaskan hubungan antar variabel.

Operasionalisasi Variabel

Variabel dalam penelitian ini terdiri dari variabel bebas (*exogenous variable*), yaitu struktur organisasi (X_1) dan kepemimpinan (X_2) dan variabel terikatnya (*endogenous variable*) yaitu kinerja pegawai (Y) PT

Bumitama Gunajaya Agro Jakarta. Variabel-variabel tersebut diukur dengan menggunakan instrumen pengukuran dalam bentuk kuesioner yang bersifat tertutup yang memenuhi *skala likert*. Untuk setiap jawaban diberi skor dan skor tersebut mempunyai tingkat pengukuran ordinal.

Populasi dan Sampel

Penelitian ini dilakukan di PT. Bumitama Gunajaya Agro dengan populasinya sebanyak 150 orang, kemudian ditentukan sampelnya sebanyak 110 orang. Teknik sampling yang digunakan adalah *probability sampling*, yaitu teknik pengambilan sampel yang memberikan peluang yang sama bagi setiap anggota populasi (Sugiyono, 2007:91). Teknik *probability sampling* yang digunakan adalah *simple random sampling*, yaitu teknik pengambilan anggota sampel dari populasi dilakukan dengan cara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi dengan menggunakan rumus Slovin yaitu:

$$n = \frac{N}{1 + N^2}$$

Sumber dan Cara Pengumpulan Data

Sebelum kuesioner digunakan untuk pengumpulan data primer, terlebih dahulu dilakukan pengujian dengan uji validitas dan reliabilitas, dengan maksud untuk mengukur kualitas dari alat ukur yang akan digunakan.

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan cara 1) melakukan observasi, yaitu mengumpulkan data dengan mengamati kegiatan perusahaan secara langsung yang berhubungan dengan masalah yang diteliti, 2) menyebarkan kuesioner kepada responden menyangkut variabel penelitian, 3) studi dokumentasi baik melalui buku ataupun laporan kegiatan yang tersedia serta 4) wawancara dengan pihak-pihak yang berhubungan dengan objek yang diteliti.

Kuesioner yang dibagikan merupakan alat utama dalam penelitian ini, kemudian hasil kuesioner tersebut merupakan data utama. Data yang telah dikumpulkan diolah dan selanjutnya dianalisis dengan menggunakan metode analisis regresi berganda (*multiple regression*), analisis korelasi berganda (*multiple correlation*) dan analisis koefisien determinasi.

Analisis regresi berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh struktur organisasi (X_1) dan

kepemimpinan (X_2) terhadap kinerja pegawai (Y) dengan rumus:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + \varepsilon$$

Analisis korelasi berganda digunakan untuk mengetahui derajat kekuatan hubungan diantara variabel-variabel yang diteliti, rumus yang digunakan adalah:

$$R^2 = \frac{K_{reg}}{K_{Total}}$$

Berdasarkan hasil analisis korelasi maka dilakukan analisis koefisien determinasi yaitu untuk melihat persentase (%) pengaruh dari struktur organisasi (X_1) dan kepemimpinan (X_2) terhadap kinerja pegawai (Y) dengan menggunakan rumus $Kd = R^2 \times 100\%$.

HASIL

Setelah dilakukan analisis dengan menggunakan metode analisis regresi berganda dengan menggunakan software SPSS versi 15,0 hasilnya diperoleh persamaan regresi berganda yaitu sebesar $Y = 10,780 + 0,147 X_1 + 1,051 X_2$. Dari hasil tersebut dapat dipersepsikan bahwa jika struktur organisasi mengalami perubahan dan kepemimpinan dianggap tetap maka kinerja pegawai akan meningkat sebesar 0,147 satuan. Kemudian apabila struktur organisasi dianggap konstan maka perubahan pada kepemimpinan akan menyebabkan kenaikan pada kinerja pegawai sebesar 1,051. Tetapi apabila struktur organisasi dan kepemimpinan tidak mengalami perubahan, maka kinerja pegawai akan meningkat sebesar 10,780 satuan.

Tabel 1. Hasil Perhitungan Regresi berganda

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Correlations
		B	Std. Error	Beta	Zero-order
1	(Constant)	10.780	3.788		
	Struktur Org	.147	.113	.102	.402
	Kepemimpinan	1.051	.127	.646	.693

Tabel 2. Hasil Perhitungan Korelasi Berganda

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	864.898	2	432.449	51.113	.000(a)
	Residual	905.293	107	8.461		
	Total	1770.191	109			

Untuk melihat pengaruh dari masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen, dapat dilihat pada Tabel 1., bahwa secara parsial struktur organisasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai sebesar 4,1% saja yang artinya lebih kecil dibandingkan dengan pengaruh dari kepemimpinan terhadap kinerja pegawai yaitu sebesar 44,8%.

Selanjutnya untuk menghitung besarnya koefisien korelasi antara struktur organisasi dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai, dapat dilihat pada perhitungan berikut. (Tabel 2).

$$R^2 = \frac{K_{reg}}{K_{Total}} = \frac{864,898}{1770,191} = \sqrt{0,4885} = 0,6989$$

Sehingga dari hasil perhitungan tersebut dapat diartikan bahwa struktur organisasi dan kepemimpinan mempunyai hubungan yang erat dengan kinerja pegawai, yaitu sebesar 69,89% seperti juga tampak pada Tabel 3.

Tabel 3. Tingkat Koefisien Korelasi Berganda

Model	R	R. Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.699(a)	.489	.479	2.909

Untuk melihat seberapa besar kontribusi dari struktur organisasi dan kepemimpinan dalam mempengaruhi kinerja pegawai, digunakan analisis koefisien determinasi, hasil yang diperoleh yaitu sebesar 48,9% seperti tampak pada Tabel 3. atau merupakan penjumlahan dari 4,1% dengan 44,8%. Hal ini dapat diartikan bahwa variabel-variabel lain yang mempengaruhi kinerja pegawai diluar variabel yang diteliti adalah sebesar 51,1%.

PEMBAHASAN

Merujuk pada hasil penelitian yang telah dilakukan dan pengujian hipotesis parsial yang juga telah dilakukan, bahwa pengaruh struktur organisasi terhadap kinerja pegawai adalah signifikan sebesar 4,1% dan ini lebih kecil dibandingkan pengaruh signifikan dari kepemimpinan terhadap kinerja pegawai tersebut yaitu sebesar 44,8%. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan mempunyai pengaruh yang dominan dibandingkan dengan struktur organisasi terhadap kinerja pegawai, sehingga dapat dikatakan bahwa untuk mendapatkan kinerja pegawai yang sesuai harapan harus ada perhatian dari pimpinan organisasi. Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang dapat mengarahkan bawahan, dapat mengatur organisasi dan dapat memberikan contoh yang baik sebagai teladan bawahan. Seperti yang disampaikan oleh McShane dan Von Glinov (2005: 416) bahwa kepemimpinan merupakan *the ability to influence, motivate and enable others to contribute to the effectiveness and success of the organization of which they are members*. Sedangkan menurut Achmad S. Ruky (2001: 7) kepemimpinan merupakan perubahan perilaku yang diinginkan agar langgeng apabila visi yang ditetapkan orang nomor satu dalam organisasi itu meyakinkan dan dapat diterima sepenuh hati oleh anggotanya. Jadi dalam kasus di PT Bumitama Gunajaya Agro Jakarta ini agar diperoleh kinerja pegawai yang lebih baik dan sesuai dengan harapan maka harus menyimpan perhatian khusus pada fungsi kepemimpinan yang dilakukan oleh setiap pemimpin, karena pada kenyataannya dalam setiap organisasi pemimpin yang berbeda akan memberikan pengaruh yang berbeda terhadap cara kerja bawahan dan suasana kerja organisasi.

Struktur organisasi meskipun mempunyai pengaruh parsial yang tidak terlalu besar (cenderung kecil) tetapi signifikan, artinya tidak dapat dianggap sebagai sesuatu hal yang dapat diabaikan. Karena struktur itu menjelaskan dengan tegas garis perintah disertai dengan tugas dan tanggung jawab masing-masing orang yang ada dalam organisasi tersebut, seperti yang disampaikan oleh John Child (dalam King dan Anderson, 1995: 99) bahwa struktur organisasi adalah alokasi formal dari peran-peran kerja dan mekanisme *ocus strative* untuk menyatukan dan mengontrol aktivitas kerja termasuk lintas batas organisasi. Dengan adanya struktur organisasi yang jelas, akan dapat membantu pimpinan dalam melakukan pembagian tugas dan tanggung jawab serta dalam memberikan kewenangan terhadap

anggotanya. Tetapi untuk mencapai kinerja yang sesuai harapan dari hasil penelitian ini terbukti bahwa peran pimpinan yang lebih dominan.

Jika dilihat pengaruh secara simultan dari struktur organisasi dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai sebesar 48,9% maka dapat diartikan bahwa pengaruh faktor lain yang tidak diteliti masih lebih besar misalnya pengaruh dari motivasi pegawai, budaya organisasi, komitmen ataupun kompetensi pegawai terhadap organisasi PT. Bumitama Gunajaya Agro. Tetapi implikasi dari hasil penelitian ini adalah bahwa PT. Bumitama Gunajaya Agro agar lebih memperhatikan bagaimana proses kepemimpinan yang dilakukan oleh pimpinan dalam membangkitkan kemampuan serta keahlian yang dimiliki oleh para pegawainya agar dapat menghasilkan kinerja yang baik. Penempatan pegawai harus betul-betul memperhatikan keahlian serta kemampuan yang dimiliki oleh setiap pegawainya, karena struktur organisasi yang tidak tepat akan dapat menyebabkan penurunan kinerja pegawai dan akhirnya berdampak pada organisasi. Adanya pemimpin yang mempunyai karisma tertentu berperan secara situasional dan mendorong kinerja bawahan, merupakan individu-individu yang muncul dalam organisasi yang memberikan sumbangan besar terhadap inovasi melalui dorongan secara aktif dan antusias pada tahapan kritis organisasi (Jervis dan Robertson, 1971 dalam Lussier dan Achua, 2001:168).

KESIMPULAN

Kepemimpinan sebagai fungsi dari pemimpin yang sejatinya terkait dengan posisi formalnya dalam organisasi tertentu harus dapat mendorong organisasinya untuk berkembang kearah yang lebih baik, pada organisasi PT. Bumitama Gunajaya Agro ini selain dipengaruhi oleh kepemimpinan, kinerja pegawainya juga dipengaruhi oleh struktur organisasi. Karena apabila struktur organisasi benar maka penempatan pegawai akan sesuai dengan kebutuhan organisasi dan keahlian yang dimiliki para pegawainya.

Penetapan struktur organisasi di PT Bumitama Gunajaya Jakarta saat ini masih belum sesuai dengan yang seharusnya, dimana masih melakukan penempatan pegawai yang tidak sesuai dengan kemampuan dan keahlian yang dimiliki oleh pegawai tersebut tetapi didasarkan pada kekosongan suatu posisi dan pelamar yang datang pada waktu tertentu. Kepemimpinan yang terjadi adalah masih belum adanya focus dari pemimpin terhadap suatu

permasalahan yang dihadapi, sehingga kurang adanya bimbingan dan pengarahan dari pimpinan terhadap bawahannya. Hal ini juga terjadi setiap pergantian pimpinan yang memberikan cara penanganan dan gaya kepemimpinan yang berbeda, sehingga berpengaruh terhadap cara kerja para pegawai yang akhirnya terjadi penurunan kinerja.

Struktur organisasi dan kepemimpinan secara simultan mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai PT. Bumitama Gunajaya Agro sebesar 48,9%, artinya bahwa apabila perusahaan ini menginginkan adanya peningkatan dalam kinerja pegawainya maka harus memulai melakukan pembenahan dalam struktur organisasi serta memperhatikan kepemimpinan yang ada saat ini. Apabila hal ini tidak menjadi perhatian maka berdasarkan pada hasil penelitian ini kemungkinan akan terjadi penurunan kinerja yang terus menerus dan tentu saja tidak diharapkan oleh organisasi. Selain itu perlu juga diperhatikan pengaruh dari faktor-faktor lainnya yang tidak (belum) diteliti yang mungkin dapat mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan.

DAFTAR PUSTAKA

- Andrew, N.G., Deborah, D.N., and Patrick, W.C. 2003. Factors Structure of The Transformational Leadership in Human Service Teams. *Journal of Organizational Behaviour*, 24(6): 803-812.
- Barry-Craig, P. J. 1990. Situational Leadership: A Review of The Research. *Human Resource Development Quarterly*, 1(1): 73-85
- Collins G.C. Eliza, Anne Devanna Mary. 1992. *The Portable MBA*. New York. John Willey and Sons. Inc.
- F. William, Brown and Dan, Moshavi. 2005. Transformational Leadership and Emotional Intelligence: A Potential Pathway for An Increased Understanding of Interpersonal Influence. *Journal of Organizational Behavior*, 26(7): 867-871.
- Hunger David and Wheelen Thomas L. 2002. *Strategic Management and Business Policy* (8th edition). New Jersey. Pearson Education.
- Jauch, Laurence R. and William Glueck. 1998. *Manajemen Stratejik dan Kebijakan Perusahaan* (Terjemahan Muad dan AR. Hendry Sitanggang). Jakarta: Erlangga.
- John, W. O'Neill, Laura, L.B., and Richard, W.S. 2001. The Use of Organizational Culture and Structure to Guide Strategic Behavior: An Information Processing Perspective. *The Journal of Behavior and Applied Management*, 2(2).
- Josh, A. A., Sharon, A., and Jonathan, A.R. 2000. The Empowering Leadership Questionnaire: The Construction and Validation of A New Scale for Measuring Leader Behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 21(3): 249-269.
- Lawrence P.R., Lorsch, J. 1967. *Organization and Environment*. Boston: MA Harvard Graduate School of Business Administration.
- Lee, G.B. and Terrence E.D. 1991. Leadership and Management Effectiveness: A Multi Frame, Multi Sector Analysis. *Human Resource Management*, 30(4): 509-534.
- Lussier, Robert N and Achua, Christopher F. 2001. *Leadership Theory Application Skill Development*. USA: South Western College Publishing..
- McShane, Stephen L and Mary Ann Von Glinov. 2005. *Organizational Behavior*. Boston: McGraw Hill.
- Mintzberg Henry.. *The Structuring of Organization*. London: Prince Hall Inc.
- Robbins Stephen P. 2003. *Organization Behavior* (9th edition). New Jersey. USA: Prentice Hall Inc.
- R.T. Lenz. 1980. Environment, Strategy, Organization Structure and Performance in One Industry. *Strategic Management Journal*, 1(3): 209-226.
- Ruky Achmad S.. 2001. *Sistem Manajemen Kinerja (Performance Management System)*, Jakarta: Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Safaria Triantoro. 2004. *Kepemimpinan*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Siradjuddin. 2007. Analisis Pengaruh Perilaku Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan BPR/BPRS di Sulawesi Selatan. *Jurnal Analisis*, 4(2): 79-90.
- Sugiyono. 2007. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D* (Edisi ke-3). Bandung: CV. Alfabeta.
- Supardi. 2008. *Hubungan Kepemimpinan dengan Kepuasan Kerja*. www.jurnal-sdm.blogspot.com
- West, Alan. 2000. *Inovation Strategy*. UK: Prentice Hall International Ltd.