**PENGARUH BUDAYA PERUSAHAAN, KEPEMIMPINAN,**

**DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN TERHADAP KINERJA PIMPINAN DALAM MENGELOLA LINGKUNGAN:**

**Studi Kausal Terhadap Pimpinan Perusahaan**

**di PT. Pembangunan Jaya Ancol, Tbk.\*)**

**Oleh**

**Diana Vivanti Sigit\*\*)**

***ABSTRACT***

*The objectives of this research is aim at finding out information about the effect of corporate culture, leadership, and decision making on corporate supervisor the performance in managing environment. Eighty five supervisors of PT. Pembangunan Jaya Ancol, Tbk. were involved in this study. The data of the survey was analyzed by path analysis. The result shows as follows: (1) corporate culture has a direct effect on the supervisor’s performance (2) leadership has a dirrect effect on supervisor’s performance, (3) decision making has a dirrect effect on supervisor’s performance, (4) corporate culture has a dirrect effect on decision making, and (5) leadership has a dirrect effect on decision making. Based on these findings, it can be concluded that any change or variation occurred on supervisor’s performance might have been affected by corporate culture, leadership, and decision making.*

*Keywords: corporate culture, leadership, decision making, supervisor’s performanc*

**PENDAHULUAN**

**Latar Belakang Masalah**

Indonesia adalah suatu negara kepulauan di wilayah tropis dengan ribuan gugusan pulau dan memiliki garis pantai terpanjang keempat di dunia. Letak geografis ini menjadikan Indonesia sebagai salah satu negara dengan keanekaragaman hayati terbesar di dunia dan memberikan peluang yang sangat besar bagi pengembangan pariwisata. Selain itu, keragaman kekayaan tradisi, bahasa, budaya dan etnik di tiap provinsi turut memberikan sumbangan yang besar bagi industri pariwisata.

Jakarta adalah kota terpadat nomor satu di Indonesia memberi potensi yang besar juga bagi pengembangan pariwisata. Berbagai lokasi wisata tersebar di seluruh penjuru wilayah, salah satunya yang terkenal adalah Taman Impian Jaya Ancol (TIJA-Ancol) suatu kawasan wisata di Jakarta Utara.

\*)Dipertahankan di hadapan Sidang Senat Univ. Negeri Jakarta dalam Rangka Promosi Doktor dengan Promotor I Made Putrawan dan Annisah Basleman

\*\*)Dosen di Jurusan Biologi FMIPA UNJ

Taman Impian Jaya Ancol saat ini dikelola oleh PT. Pembangunan Jaya Ancol, Tbk. (PT. PJA). Di bawah pengelolaan PT. PJA, Ancol terus mengembangkan dan menata kawasan wisata terbesar di Asia Tenggara ini sesuai dengan konsep ramah lingkungan. Konsep penataan Ancol ke depan adalah memperkaya elemen natural pada daratan dan pantai yang disebut sebagai *green ancol* and *blue ancol concept*. Wisata Ancol mengarah pada pendekatan ekologis seperti mengubah lapangan golf Ancol seluas 33ha, menjadi hutan kota (Ecopark) pada akhir bulan Februari 2010.

Pengembangan Ancol melalui pendekatan konsep lingkungan merupakan tanggung jawab PT. PJA yang peduli terhadap lingkungan. Seperti penanganan sampah, penyediaan air bersih, pencemaran (tanah, air dan udara), pemanasan global dan perubahan iklim. Kepedulian terhadap lingkungan juga dilaksanakan PT. PJA pada berbagai kegiatan melalui tanggung jawab sosial perusahaan (*Corporate Social Responsibilty*) berupa Program Pendidikan, Program Pengelolaan Lingkungan, Program Sosial Kemasyarakatan, Ancol Sayang Lingkungan (ASL), Sekolah Rakyat Ancol (SRA) dan Teens Go Green.

Sebagai perusahaan yang bergerak di bidang wisata, yang melibatkan sumberdaya alami dan sumberdaya buatan, pengelolaan lingkungan sangat penting diperhatikan. PT PJA harus terlibat dalam proses manajemen lingkungan (*Environmental Management*) untuk mencapai pembangunan berkelanjutan dan menjadikannya *Ancol Green Company*. Menurut Barrow (2006:333), environmental management didefinisi-kan sebagai manajemen terhadap kinerja lingkungan dalam suatu organisasi dan perusahaan. Dengan manajemen lingkungan ini terdapat alokasi penggunaan sumberdaya alami dan buatan secara optimal untuk dapat memuaskan manusia secara minimum, sesuai dengan ketersediaan sumberdaya berdasarkan pada konsep keberlanjutan.

Dalam ilmu manajemen, terdapat kajian tentang *organizational behavior* atau perilaku organisasi yaitu menurut Colquitt, LePine dan Wesson (2009:7), adalah suatu bidang kajian untuk memahami, menjelaskan dan akhirnya memperbaiki sikap dan perilaku dari individu dan kelompok yang berada dalam organisasi. Colquitt, LePine dan Wesson (2009:7-11) menguraikan perilaku organisasi sebagai suatu model yang integratif. Model perilaku organisasi ini menunjukkan adanya dua faktor keluaran yaitu *job performance* (kinerja) dan *commitment organization (komitmen organisasi)*. Bentuk keluaran ini dipengaruhi secara langsung oleh *individual mechanisms* (mekanisme individu) yaitu kepuasan kerja; stress; motivasi; kepercayaan, keadilan dan etika; pembelajaran dan pengambilan keputusan. Mekanisme individu ini dipengaruhi oleh faktor dari *individual characteristic* (karakteristik individu) berupa kepribadian dan nilai budaya; serta kemampuan.

Berbagai faktor perilaku organisasi yang dijalankan suatu perusahaan, dan bagaimana perusahaan mengelola perilaku organisasi secara efisien dan efektif, akan dapat tercermin dari performa atau kinerja (*performance*) perusahaan tersebut. Perusahaan dengan kepemimpinan yang tepat, kemampuan yang maksimal dan pengambilan keputusan yang benar, tentu akan memberikan kinerja seseorang yang maksimal. Sebaliknya perusahaan dengan perilaku organisasi yang tidak memadai akan menghasilkan kinerja yang tidak maksimal.

PT. PJA sebagai suatu perusahaan, yang juga merupakan suatu bentuk organisasi diharapkan dapat menerapkan model perilaku organisasi yang telah dikembangkan para ahli di bidangnya melalui berbagai penelitian. Sebagai perusahaan yang melakukan pengem-bangan wisata, PT PJA dihadapkan pada berbagai faktor lingkungan, iklim dan cuaca serta berbagai isu-isu lingkungan. Lokasi wisata Ancol yang berada di Teluk Jakarta dan berbatasan langsung dengan Laut Jawa, menghadapi masalah dengan isu lingkungan pemanasan global, banjir air laut pasang (Rob), naiknya permukaan air laut sampai dengan masalah reklamasi. Sebagai daerah wisata yang luas dan terbuka, faktor lingkungan lain yang menjadi perhatian manajemen PT. PJA adalah kebersihan lingkungan, penghijauan, pembuangan gas dari kendaraan bermotor, pengelolaan tanah, pengelolaan air dan udara.

Dari uraian di atas, terlihat bahwa manajemen PT. PJA berkaitan erat dengan memperhatikan faktor pengelolaan lingkungan atau manajemen lingkungan. Faktor isu-isu lingkungan yang terjadi di areal wisata Ancol, menjadi faktor prioritas dan yang patut dipertimbangkan oleh manajemen PT. PJA. Segenap pimpinan di PT. PJA harus mengedepankan konsep lingkungan dalam manajemen dan perilaku organisasinya. Dengan itu PT. PJA dengan Ancol akan dapat bertahan dan berkembang menjadi daerah wisata dengan konsep berwawasan lingkungan dalam *sustainable development.*  Hal ini sesuai dengan visi dan misi PT. PJA menjadikan Ancol sebagai daerah wisata dengan konsep *Green Ancol* dan *Blue Ancol* - *Ancol Green Company*.

Dari penjelasan di atas maka dilakukan penelitian dengan masalah *Kinerja Pimpinan* yang akan dicoba dijelaskan dengan menggunakan variabel budaya perusahaan, kepemimpinan dan pengambilan keputusan. Dengan kata lain penelitian ini memfokuskan pada variabel yang akan dijelaskan yaitu variabel kinerja pimpinan dalam mengelola lingkungan (X4), sedangkan variabel yang menjelaskannya terdiri dari budaya perusahaan (X1), kepemimpinan (X2), dan pengambilan keputusan (X3). Pengaruh antar variabel penelitian adalah: (1) semakin baik budaya perusahaan semakin baik kinerja pimpinan, (2) semakin baik kepemimpinan semakin baik pula kinerja pimpinan, (3) semakin tepat pengambilan keputusan semakin baik pula kinerja pimpinan, (4) semakin baik budaya perusahaan dalam suatu perusahaan, semakin tepat pimpinan mengambil keputusan, (5) semakin baik kepemimpinan semakin tepat pengambilan keputusan.

**Perumusan Masalah**

Perumusan masalah secara umum dalam penelitian ini adalah Bagaimanakah pengaruh budaya perusahaan, kepemim-pinan, dan pengambilan keputusan terhadap kinerja pimpinan dalam mengelola lingkungan?. Dari rumusan masalah tersebut, dapat diuraikan menjadi beberapa perumusan masalah secara khusus yaitu sebagai berikut:

1. Apakah budaya perusahaan berpengaruh secara langsung terhadap kinerja?
2. Apakah kepemimpinan berpengaruh secara langsung terhadap kinerja?
3. Apakah pengambilan keputusan berpengaruh secara langsung terhadap kinerja?
4. Apakah budaya perusahaan berpengaruh secara langsung terhadap pengambilan keputusan?
5. Apakah kepemimpinan berpengaruh secara langsung terhadap pengambilan keputusan?

**Kegunaan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan mem-berikan gambaran sebab akibat dan menyajikan tingkat pengaruh antar variabel budaya perusahaan, kepemimpinan, pengambilan keputusan dan kinerja. Penelitian ini juga bertujuan untuk melakukan pengujian secara empirik bahwa:

* + - 1. Budaya perusahaan berpengaruh secara langsung terhadap kinerja
      2. Kepemimpinan berpengaruh secara langsung terhadap kinerja
      3. Pengambilan keputusan berpeng-aruh secara langsung terhadap kinerja
      4. Budaya perusahaan berpengaruh secara langsung terhadap pengambilan keputusan
      5. Kepemimpinan berpengaruh secara langsung terhadap pengambilan keputusan

**KAJIAN TEORETIK**

**Deskripsi Konseptual**

**Kinerja**

Menurut Colquitt, et.al (2009:37), kinerja adalah nilai dari seperangkat perilaku karyawan/manajer yang dilakukan, secara positif maupun negatif, dalam pencapaian tujuan organisasi. Menurut Colquitt, *et al.,* kinerja dipengaruhi oleh empat faktor utama: *(1) mekanisme organisasi, yaitu:* (a) budaya organisasi; (b) struktur organisasi, *(2) mekanisme kelompok, yaitu:* (a) kepemimpinan; (b) proses kerja tim; (c) karakteristik tim; *(3) karakteristik.individu, yaitu:* (a) kepribadian dan nilai budaya; (b) kemampuan, *(4) mekanisme individu, yaitu:* (a) kepuasan kerja; (b) stress; (c) motivasi; (d) kepercayaan (trust), keadilan, dan etika; (e) pembelajaran dan pengambilan keputusan. Dasar acuan teoretik yang digunakan untuk menjelaskan variabel-variabel yang mempengaruhi kinerja tersebut ditunjuk-kan gambar 1. Colquitt membagi kinerja ke dalam dua kategori umum, yaitu *task performance (*tugas kinerja-unjuk kerja*)* dan *citizenship behavior (*perilaku baik).

*Task Performance* (tugas kinerja) terbagi atas kinerja rutin dan kinerja yang dapat diadaptasi. Kinerja rutin meliputi respon yang telah diketahui yang muncul dalam keadaan normal, rutin, atau dengan cara yang dapat diprediksi. Sebaliknya, kinerja yang dapat diadaptasi meliputi respon pegawai terhadap pemenuhan tugas yang tidak biasa, atau tak dapat diprediksikan.

**ORGANIZATIONAL**

**MECHANISMS**

**GROUP**

**MECHANISMS**

**INDIVIDUAL CHARACTERISTICS**

**INDIVIDUAL**

**MECHANISMS**

**INDIVIDUAL OUTCOMES**

*Citizenship Behavior* (perilaku baik) terbagi atas *interpersonal citizenship behavior* dan *organizational citizenship behavior. Interpersonal citizenship behavior* meliputi perilaku (1) *helping* (membantu), (2) c*ourtesy* (santun) dan (3) s*portmanship* (sportif). Sedangkan o*rganizational citizenship behavior* meliputi perilaku (1) v*oice* (menyampaikan suara/pendapat), (2) c*ivic virtue* (moral kemasyarakatan), dan (3) *boosterism* (membela nama baik).

**Gambar 1. Integrative Model of Organizational Behavior**

Sumber: Colquitt, LePine, dan Wesson, *Organizational Behaviour: Improving Performance and Commitment in the Workplace (New York: McGraw-Hill, 2009), h 34.*

Menurut Mullins (2005:768), penilaian kinerja merupakan kegiatan yang penting dalam manajemen sumberdaya manusia, karena penilaian kinerja yang dilakukan secara sistematis akan dapat meningkatkan kinerja individu, meningkatkan potensi setiap karyawan, dapat diidentifikasi jenis pelatihan yang dibutuhkan karyawan, meningkatkan karier karyawan, menentukan reward dan sistem pengembangan karier karyawan. Tinjauan penilaian kinerja menurut Mullins dipengaruhi oleh enam faktor, yaitu: (1) prinsip dan etika, (2) kestabilan sistem, (3) potensi masalah, (4) keuntungan dari penilaian, (5) pertanyaan terhadap objek yang dinilai, dan (6) metode penilaian.

**Budaya Perusahaan**

Menurut George dan Jones (2005:535), budaya organisasi adalah seperangkat dari nilai, kepercayaan, dan norma bersama yang mempengaruhi cara anggota berpikir, merasa, dan berkelakuan terhadap anggota yang lain dan orang di luar organisasi.

Vecchio (2006:246) mengemuka-kan budaya perusahaan didefinisikan sebagai suatu filosofi yang menggaris bawahi suatu kebijakan organisasi dan hal-hal yang bersifat normatif.

Selanjutnya Vecchio (2006:246), mengatakan bahwa penguatan dari suatu budaya organisasi dapat dilakukan dengan cara: 1) Mengetahui apa yang menurut para manager penting. 2) Mengetahui sikap-sikap yang dilakukan pihak manajemen terhadap krisis-krisis dan peristiwa-peristiwa kritikal. 3) Mengetahui jenis-jenis teladan apa saja yang diberikan oleh para manager. 4) Mengetahui kriteria-kriteria dalam mendistribusikan penghargaan-penghargaan dan status. 5) Mengetahui kriteria-kriteria dalam merekrut, memberhentikan, dan mempromosikan pegawai.

Menurut Griffin dan Moorhead (2008:484) bahwa budaya organisasi adalah seperangkat nilai yang membantu anggota organisasi memahami tindakan apa yang dapat diterima atau tindakan mana yang tidak diterima.

**Kepemimpinan**

Kepemimpinan dapat diartikan sebagai kegiatan untuk mempengaruhi orang-orang yang diarahkan terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Menurut Yukl (2010:22), terdapat banyak definisi mengenai kepemimpinan, tetapi pada intinya kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi seseorang atau sekelompok orang dalam suatu kelompok atau suatu organisasi.

Berdasarkan perilaku pimpinan maka Yukl (2010:169) membagi berdasarkan 4 aspek yaitu: 1) *Supportive leadership*. (Kepemimpinan Supportif), 2) *Directive leadership*. (Kepemimpinan Direktif), 3) *Participative leadership*. (Kepemim-pinan Partisipasi), 4) *Achievement-oriented leadership*. (Kepemimpinan berorientasi pada pencapaian).

Menurut Griffin dan Moorhead (2008:318), *leadership is both a process and a property.* Sebagai suatu proses, kepemimpinan melibatkan pengaruh yang tidak memaksa. Pengaruh yang dapat diberikan berupa kemampuan untuk mempengaruhi persepsi, kepercayaan, sikap, motivasi dan perilaku dari seseorang.

Sedangkan Schermerhorn, *et al*. (2005:256) membedakan antara dua bentuk kepemimpinan, yaitu transaksional dan transformasional:

1. Kepemimpinan transaksional melibat-kan pimpinan dan pengikutnya, perubahan yang diperlukan untuk mencapai kinerja rutin yang disetujui antara pimpinan dan pengikutnya.
2. Kepemimpinan transformasional adalah ketika pimpinan dapat memperluas dan meningkatkan minat pengikutnya, mengarahkan minat tersebut untuk mencapai tujuan.

**Pengambilan Keputusan**

Robbins (2001:131) berpen-dapat bahwa keputusan muncul karena adanya suatu masalah. Masalah ini muncul karena adanya kesenjangan antara keadaan saat ini dengan yang diharapkan. Suatu masalah di suatu divisi pada suatu perusahaan belum tentu menjadi masalah bagi divisi lain.

Menurut Kreitner dan Kinicki (2008:372), pengambilan keputusan dapat diartikan sebagai mengidentifikasi dan memilih alternatif pemecahan masalah yang akan menjadi petunjuk untuk hasil yang diharapkan. Prosesnya berawal dari adanya masalah dan berakhir dengan ditentukannya suatu pemecahan masalah.

Kreitner dan Kinicki (2008:372), menyatakan bahwa dalam pengambilan keputusan terdapat 2 model fundamental. Yang pertama adalah *Model Rasional* yaitu berhubungan dengan mengidentifikasi proses yang seharusnya ditempuh dalam membuat keputusan.

Model pengambilan keputusan rasional ini mengarahkan para manajer untuk melakukan secara rasional 4 langkah secara berurutan yaitu: (1) mengidentifikasi masalah (2) men-generalisasikan alternatif solusi (3) memilih solusi dan (4) mengim-plementasikan dan mengevaluasi solusi. Berdasarkan model ini manajer harus sangat objektif dan memiliki banyak informasi untuk menentukan keputusan.

Model yang kedua adalah *Model Normatif Simon-Model rasional terbatas*. Model ini dikembangkan karena pada dasarnya sangat sulit untuk menerapkan model rasional secara utuh. Model Pengambilan Keputusan Normatif memiliki karakteristik: 1) *Limited information processing, 2) Judgemental Heuristic, 3) Satisficing.*

Di dalam mengambil keputusan, Colquitt (2009:265-266) membagi atas dua cara yaitu *Programmed Decisions* (keputusan yang diprogram) dan Non Programmed Decisions (keputusan yang tidak diprogram).

*Keputusan yang diprogram* adalah keputusan mudah dan cepat diambil karena pengalaman dan pengetahuan seseorang.

Keputusan yang tidak diprogram adalah keputusan baru, tidak terstruktur dan tidak dapat diperkirakan sebelumnya. Keputusan tersebut tidak dapat dikembangkan melalui prosedur tertentu untuk memecahkan suatu masalah, karena masalah belum pernah terjadi atau masalah sangat penting dan rumit.

**Penelitian yang Relevan**

Penelitian yang dilakukan oleh Anton Leonard SP (2010) menunjukkan bahwa kepemimpinan dan iklim lingkungan kerja berpengaruh langsung terhadap kemampuan melestarikan lingkungan pesisir laut. Hal ini mengandung implikasi bahwa kemampuan yang baik dalam melestarikan lingkungan akan berdampak pada kinerja yang baik dalam mengelola lingkungan. Penelitian Anton Leonard (2010) merupakan salah satu penelitian yang menelaah keterkaitan variabel manajemen dalam pengelolaan lingkungan khususnya di pesisir laut.

Penelitian Subagio Dwijosumono (2005) tentang studi korelasional budaya organisasi dan kepemimpinan dengan pengambilan keputusan para birokrat di delapan instansi Pemerintah Pusat di Jakarta memperoleh hasil bahwa budaya organisasi yang efektif mendukung pengambilan keputusan oleh pejabat eselon II di delapan instansi terpilih. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan menentukan kualitas pengambilan keputusan.

**Kerangka Teoretik**

**Pengaruh Budaya Perusahaan Terhadap Kinerja Pimpinan**

Untuk mencapai visi dan misi serta tujuan perusahaan maka iklim dan suasana perusahaan yang merupakan suatu budaya perusahaan akan turut mempengaruhi dan menunjang tingkat pencapaian visi, misi dan tujuan tersebut. Budaya perusahaan adalah nilai-nilai, paham yang menjadi ciri khas perusahaan yang dimiliki oleh suatu perusahaan serta membedakannya dari perusahaan lain dan merupakan jati diri perusahaan. Budaya perusahaan yang dijunjung tinggi setiap anggota perusahaan dan menjadi kebanggaan bagi setiap angggota, akan menggerakkan anggota bekerja dan melaksanakan semua tugas perusahaan secara maksimal sehingga mewujudkan kinerja perusahaan yang tinggi.

Kinerja merupakan ukuran pencapaian keterlaksanaan suatu kegiatan atau progam dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi perusahaan sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan perusahaan. Kinerja pimpinan perusahaan akan meningkat apabila seluruh karyawan atau anggota perusahaan terlibat secara aktif dalam setiap program dan kegiatan perusahaan. Peningkatan kinerja ini ditunjang oleh banyak aspek salah satunya adalah budaya perusahaan. Budaya perusahaan yang kuat akan menjadikan pimpinan dan anggota perusahaan merasa yakin dengan nilai-nilai dan jati diri perusahaan serta bangga pada perusahaan, sehingga menciptakan pada suasana kerja yang positif, menyenangkan, dan optimal sehingga berdampak pada peningkatan kinerja pimpinan.

Berdasarkan kerangka teoretik di atas, diduga terdapat pengaruh positif secara langsung budaya perusahaan terhadap kinerja pimpinan.

**Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pimpinan**

Perusahaan akan terus berkembang secara efektif dan efisien serta produktif. Perubahan lingkungan secara global akan membawa pada perubahan pemikiran dan paradigma bahwa perusahaan harus berwawasan lingkungan. Segenap perubahan ini akan membentuk kepemimpinan yang tepat bagi pengembangan perusahaan. Kepemim-pinan di dalam suatu perusahaan merupakan suatu faktor yang menen-tukan keberhasilan suatu perusahaan. Kepemimpinan dengan jenis dan gaya serta teknik tertentu akan menentukan jalannya suatu perusahaan. Pimpinan perusahaan dituntut untuk memiliki kemampuan dan kapasitas yang handal dalam mengarahkan dan menggerakkan seluruh anggota untuk pencapaian tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

Kepemimpinan yang kuat dari pimpinan perusahaan akan dapat mempengaruhi seluruh anggota yang dipimpinnya untuk melakukan proses perubahan menuju peningkatan kinerja yang lebih baik, yang ditandai oleh pencapaian indikator-indikator yang telah ditetapkan.

Berdasarkan kerangka teoretik di atas, diduga terdapat pengaruh positif secara langsung kepemimpinan terhadap kinerja pimpinan.

**Pengaruh Pengambilan Keputusan Terhadap Kinerja Pimpinan**

Membangun perusahaan menjadi suatu perusahaan yang sehat dan berkembang tentunya harus melakukan kegiatan manajemen yang tepat, salah satunya adalah mengambil keputusan. Pengambilan keputusan pada dasarnya adalah suatu proses administrasi. Selama roda perusahaan terus berjalan maka pengambilan keputusan akan terus dilakukan. Pengambilan keputusan adalah rangkaian kegiatan untuk sampai pada suatu pilihan yang harus dijalankan oleh seluruh staff dan karyawan.

Seluruh indikator dalam pencapaian kinerja hanya dapat berlangsung setelah ada pengambilan keputusan yang tepat. Tanpa pengambilan keputusan yang tepat maka kinerja dari perusahaan juga dapat menurun dan tidak berkembang. Penilaian kinerja dapat dilakukan secara kuantitas, berupa produk yang dihasilkan dan kualitas, berupa jasa yang diberikan perusahaan kepada konsumen. Penilaian kinerja dapat juga dilakukan berdasarkan hasil kerja individu *(individual task outcomes),* kepercayaan *(trust),* dan ciri *(traits).* Untuk pencapaian itu semua harus dilakukan fungsi manajeman yang mana pengambilan keputusan menjadi bagian yang penting.

Kualitas pengambilan keputusan dari seorang manajer penting untuk dua alasan prinsip. Yang pertama adalah keputusan tersebut berpengaruh terhadap karir seorang manajer, penghargaan dan kepuasan kerja. Yang kedua adalah keputusan memberi kontribusi terhadap keberhasilan atau kegagalan dari organisasi. Oleh karena itu, pengambilan keputusan merupakan perilaku pimpinan yang sangat penting.

Berdasarkan kerangka teoretik di atas, diduga terdapat pengaruh positif secara langsung pengambilan keputusan terhadap kinerja pimpinan.

**Pengaruh Budaya Perusahaan Terhadap Pengambilan Keputusan**

Budaya perusahaan yang terdapat dalam perusahaan merupakan sistem dan nilai-nilai yang diterima sebagai kebenaran yang menjadi identitas dan kebanggaan setiap anggota perusahaan tersebut. Budaya perusahaan akan menuntun setiap anggota perusahaan untuk berperilaku dan memberi petunjuk pada mereka tentang apa saja yang harus diikuti dan dipelajari. Dalam perusahaan tersebut, akan terjadi interaksi antara pimpinan perusahaan dan staf/karyawan sesuai dengan peran dan fungsinya. Apabila dalam perusahan terbangun budaya perusahaan yang baik, maka tercipta kondisi interaksi yang baik antara sesama karyawan maupun antara pimpinan dengan staff dan karyawan.

Pengambilan keputusan adalah pemilihan dari berbagai alternatif tindakan dengan mekanisme dan pertimbangan tertentu untuk mendapatkan suatu keputusan yang terbaik. Perusahaan dengan budaya perusahaan yang baik memiliki nilai-nilai budaya perusahaan yang tinggi dan rasa bangga akan perusahaannya. Hal ini sangat menunjang pimpinan perusahaan melakukan proses pengambilan keputusan, karena staff dan karyawan dapat bekerja sama dengan baik, melakukan dialog, bertukar pikiran dan bersama-sama ingin membangun perusahaan. Sehingga pada akhirnya pengambilan keputusan dapat dilakukan dengan cermat dan efektif.

Berdasarkan kerangka teoretik di atas, diduga terdapat pengaruh positif secara langsung budaya perusahaan terhadap pengambilan keputusan.

**Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Pengambilan Keputusan**

Kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi kegiatan anggota perusahaan dalam usaha ke arah pencapaian tujuan dalam situasi tertentu. Pemimpin dalam perusahaan harus dapat menentukan dan memiliki teknik-teknik kepemimpinan yaitu cara-cara atau metode yang dapat digunakan untuk melaksanakan kegiatan atau program dalam mewujudkan pencapaian visi, misi dan tujuan perusahaan.

Kepemimpinan yang baik ditunjukkan oleh adanya interaksi dan komunikasi yang baik antara pimpinan dengan anggota serta adanya pendelegasian tugas yang efektif. Kondisi tersebut dapat tercapai apabila pimpinan mampu memberikan pengaruh, kekaguman, dan kepercayaan terhadap pemimpin; memberikan motivasi kepada anggota untuk menyelesaikan tugas-tugasnya; dan memberikan penghargaan untuk setiap pekerjaan yang dilakukan dengan baik; serta mengemukakan dan mengkritik kesalahan atau kelemahan pengikut secara konstruktif. Kepemimpinan sebagai salah satu prinsip teori perilaku organisasi sangat diperlukan dalam mengelola suatu perusahaan, termasuk di dalamnya adalah mengelola pengambilan keputusan.

Pengambilan keputusan adalah proses yang muncul akibat adanya masalah yang mengharuskan ditentukannya pemilihan berbagai alternatif untuk memecahkan masalah tersebut. Pilihan alternatif yang terbaik akan menjadi suatu keputusan yang harus diimplementasikan dan dievaluasi. Seorang pemimpin dengan jiwa kepemimpinan memiliki tanggung jawab untuk mengambil keputusan tersebut. Kepemimpinan seseorang akan menentukan keputusan yang harus diambil.

Berdasarkan kerangka teoretik di atas maka diduga terdapat pengaruh positif secara langsung kepemimpinan terhadap pengambilan keputusan.

**Hipotesis Penelitian**

Berdasarkan perumusan masalah dan kerangka teoretik, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

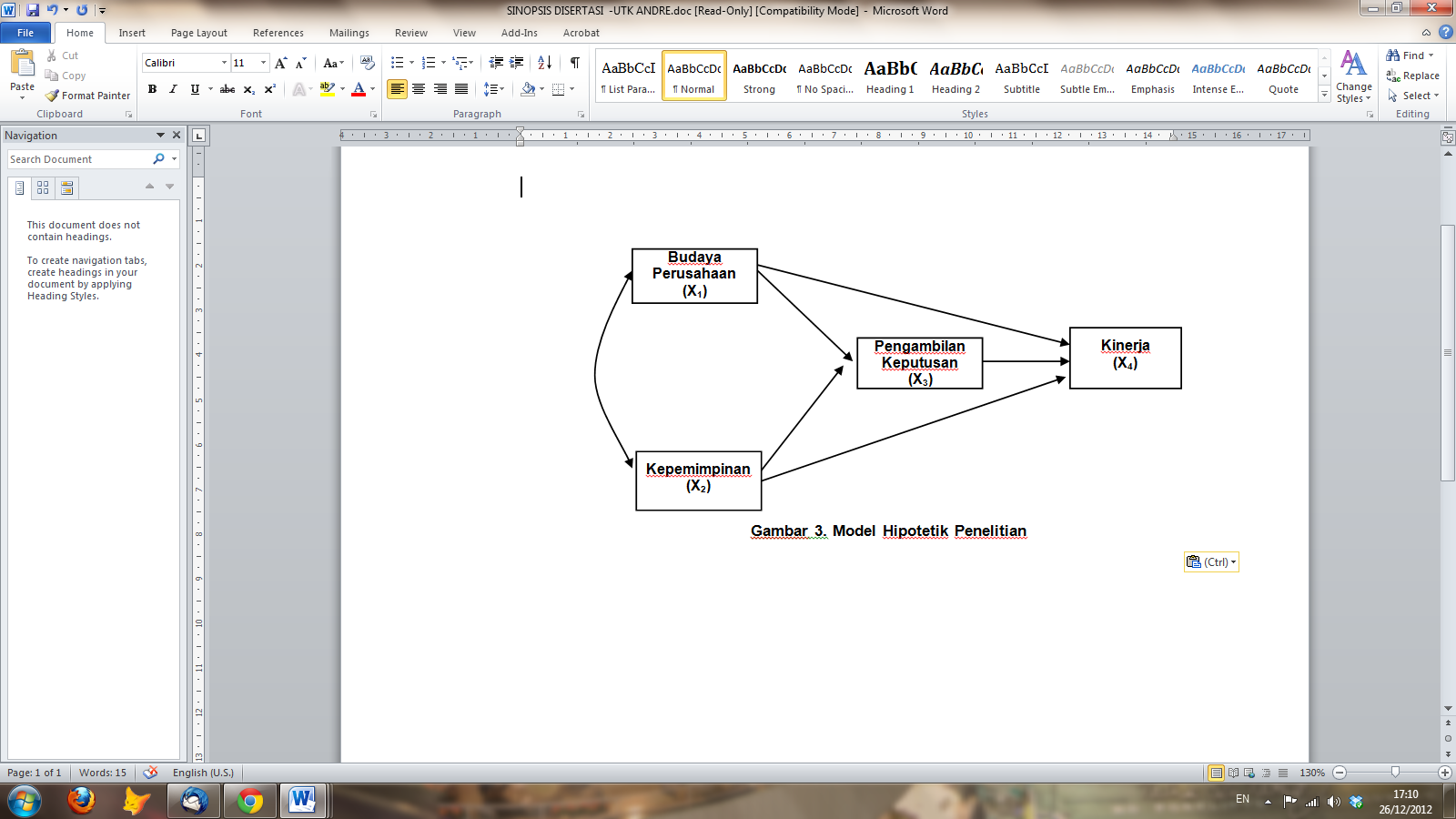
1. Budaya perusahaan berpengaruh positif secara langsung terhadap kinerja
2. Kepemimpinan berpengaruh positif secara langsung terhadap kinerja
3. Pengambilan keputusan berpengaruh positif secara langsung terhadap kinerja
4. Budaya perusahaan berpengaruh positif secara langsung terhadap pengambilan keputusan;
5. Kepemimpinan berpengaruh positif langsung secara terhadap pengambilan keputusan

**Model Hipotetik Penelitian**

Berdasarkan kerangka teoretik dan hipotesis penelitian, dapat dibangun model hipotetik penelitian yang menggambarkan pengaruh budaya perusahaan, kepemimpinan, dan pengambilan keputusan terhadap kinerja seperti pada Gambar 3 berikut:

**METODOLOGI PENELITIAN**

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui: (1) Pengaruh positif secara langsung budaya perusahaan terhadap kinerja; (2) Pengaruh positif secara langsung kepemimpinan terhadap kinerja, (3) Pengaruh positif secara langsung pengambilan keputusan terhadap kinerja, (4) Pengaruh positif secara langsung budaya perusahaan terhadap pengambilan keputusan, (5) Pengaruh positif secara langsung kepemimpinan terhadap pengambilan keputusan

Penelitian dilakukan dengan menggunakan pendekatan kuantitatif, metode survei dan teknik analisis jalur *(path analysis).* Penelitian ini akan mengkaji keterkaitan antar variabel penelitian, serta mengukur pengaruh variabel yang satu dengan variabel yang lainnya. Dalam penelitian terdapat empat variabel yang akan dikaji, yaitu Budaya Perusahaan (X1), Kepemimpinan (X2), Pengambilan Keputusan (X3) dan Kinerja (X4).

Populasi target dalam penelitian ini adalah pimpinan di PT. Pembangunan Jaya Ancol, Tbk. Populasi target ini dipilih secara *Purposive Sampling*. Populasi terjangkau adalah pimpinan Kepala Departemen, Manajer dan Kepala Bagian. Jumlah seluruh populasi terjangkau adalah 321 orang. Dari masing-masing tingkat pimpinan sampel diambil secara *simple random sampling* dengan jumlah proporsi yang sama. Jumlah sampel penelitian yang diambil sebanyak 85 orang. Sedangkan untuk uji coba instrumen diambil sebanyak 30 orang di luar sampel penelitian.

Untuk menjaring informasi/data dari responden disusun Instrumen penelitian tentang budaya perusahaan, kepemimpinan, pengambilan keputusan dan kinerja. Sebelumnya dibuat kuesioner untuk setiap variabel penelitian berpedoman pada konsepsional yang meliputi definisi konseptual, definisi operasional, dan kisi-kisi instrumen penelitian. Pengujian validitas menggunakan teknik korelasi *Product Moment* dan penghitungan reliabilitas menggunakan *Alpha Cronbach.*

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah: (1) Statistik deskriptif berupa skor rata-rata, median, modus, simpangan baku, dan distribusi frekuensi kumulatif. (2) Statistik inferensial menggunakan analisis jalur (*path analysis*).

**Hipotesis Statistik**

Berdasarkan kerangka berpikir dan hipotesis penelitian yang telah dirumuskan sebelumnya, maka hipotesis statistik dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Hipotesis pertama: pengujian pengaruh X1 terhadap X4

H0 : *β*41≤ 0

H1 : *β* 41 > 0

2. Hipotesis kedua: pengujian pengaruh X2 terhadap X4

H0 : *β*42 ≤ 0

H1 : *β*42 > 0

3. Hipotesis ketiga: pengujian pengaruh X3 terhadap X4

H0 : *β*43 ≤ 0

H1 : *β*43> 0

4. Hipotesis keempat: pengujian pengaruh X1 terhadap X3

H0 : *β*31 ≤ 0

H1 : *β*31> 0

5. Hipotesis kelima: pengujian pengaruh X2 terhadap X3

H0 : *β*32≤ 0

H1 : *β*32> 0

**HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

**Pengujian** **Model**

Berdasarkan model kausal yang dibentuk secara teoretik akan diperoleh diagram analisis jalur dan dihitung nilai koefisien untuk tiap jalurnya. Nilai yang perlu diketahui untuk perhitungan

selanjutnya adalah nilai koefisien korelasi sederhana. Rangkuman koefisien korelasi sederhana antara variabel penelitian, dapat disajikan dalam tabel matriks pada tabel 4.

Dari tabel 4 dapat diketahui bahwa semua korelasi antar variabel lebih besar dari r tabel dengan tingkat signifikasi 0,05

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Tabel 4. Matriks Koefisien Korelasi Sederhana antar Variabel** | | | | |
| Variabel | Budaya Perusahaan (X1) | Kepemimpinan  (X2) | Pengambilan Keputusan (X3) | Kinerja (X4) |
| Budaya Perusahaan (X1) | 1 | 0,880\*\* | 0,900\*\* | 0,892\*\* |
| Kepemimpinan (X2) | 0,880\*\* | 1 | 0,906\*\* | 0,899\*\* |
| Pengambilan Keputusan(X3) | 0,900\*\* | 0,906\*\* | 1 | 0,908\*\* |
| Kinerja (X4) | 0,892\*\* | 0,899\*\* | 0,908\*\* | 1 |
| \* Signifikan pada α = 0,05 (rtabel = 0,250 dengan n = 85)  \*\* Sangat Signifikan pada α = 0,01 (rtabel = 0,325 dengan n = 85) | | | | |

dengan derajat bebas 85 sebesar 0,250. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan antar variabel penelitian Budaya Perusahaan (X1), Kepemimpinan (X2), Pengambilan Keputusan (X3) dan Kinerja (X4) keeratan hubungan secara signifikan dengan α = 0,05.

Untuk pengaruh kausal dari variabel-variabel yang diteliti, maka model teoretik yang dianalisis berdasarkan pemahaman konsep teoretis dan realitas di lapangan adalah seperti pada gambar 4.

**Budaya Perusahaan**

**(X1)**

**p41**

**p31**

**Pengambilan Keputusan**

**(X1)**

**Kinerja**

**(X4)**

**p43**

**p32**

**Kepemimpinan**

**(X2)**

**p42**

Gambar 4. Model Hubungan Struktural antar Variabel Penelitian

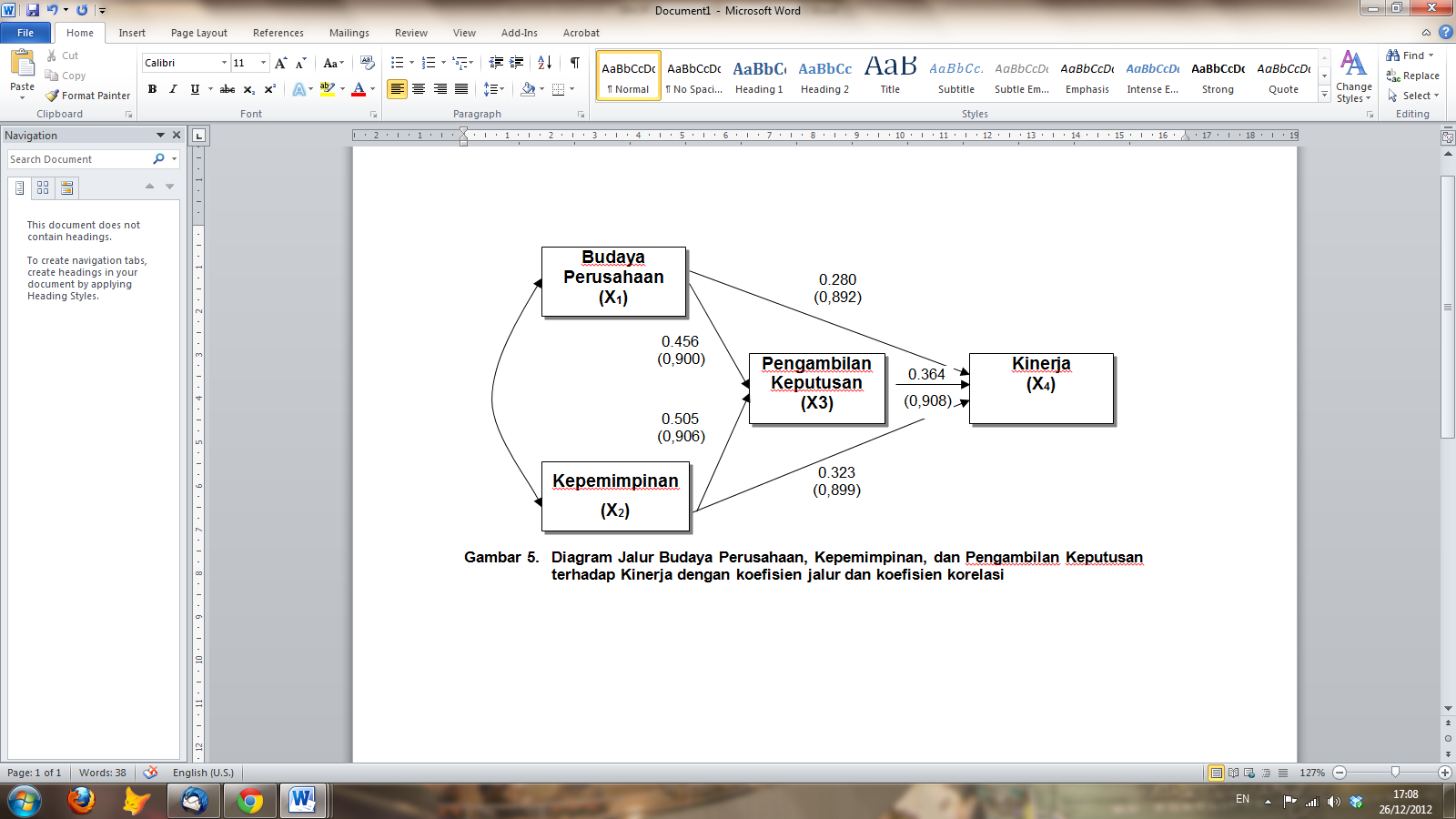
Berdasarkan diagram jalur di atas terdapat lima buah koefisien jalur yang akan dianalisis, yaitu p41, p42, p43, p31, dan p32. Selanjutnya dengan menggunakan perkalian matriks sesuai dengan langkah analisis jalur, maka dihitung nilai koefisien setiap jalur dan keberartian nilai koefisien jalur dengan menggunakan uji-t. Apabila jalur yang diuji tidak berarti berdasarkan nilai koefisien jalurnya tidak signifikan, maka jalur tersebut dihilangkan atau dihapus sehingga model hubungan struktural antar variabel dimodifikasi dan nilai koefisien jalurnya dihitung kembali.

Hasil perhitungan Analisis Jalur menggunakan SPSS, dapat dilihat pada Tabel 5.

**Tabel 5. Rangkuman Hasil Perhitungan dan Pengujian Koefisien Jalur**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Koefisien Korelasi** | **Koefisien Jalur** | **t hitung** | **t tabel** | | **Keterangan** |
| **α = 0,05** | **α = 0,01** |
| **r**14 = 0,892 | *β* 41= 0,280 | 2,846 | 1,989 | 2,637 | Koefisien Jalur Signifikan |
| **r**24 = 0,899 | *β* 42 =0,323 | 3,190 | 1,989 | 2,637 | Koefisien Jalur Signifikan |
| **r**34 = 0,908 | *β* 43 =0,364 | 3,304 | 1,989 | 2,637 | Koefisien Jalur Signifikan |
| **r**13 = 0,900 | *β* 31=0,456 | 5,394 | 1,989 | 2,637 | Koefisien Jalur Signifikan |
| **r**23 = 0,906 | *β* 32 =0,505 | 5,974 | 1,989 | 2,637 | Koefisien Jalur Signifikan |
|  |  |  |  |  |  |

Berdasarkan hasil perhitungan pada tabel di atas, ternyata nilai dari thitung kelima koefisien jalur lebih besar dari nilai ttabel pada **α** = 0,01 sehingga dapat dinyatakan kelima koefisien jalur sangat signifikan. Dengan demikian, dapat dinyatakan semua jalur berarti. Bentuk model struktural dari jalur dengan perhitungan koefisien jalur serta nilai koefisien korelasinya secara lengkap dapat dilihat pada gambar 5 berikut ini.



**Pengujian Hipotesis Penelitian**

1. **Hipotesis pertama Terdapat pengaruh positif secara langsung budaya perusahaan (X1) terhadap kinerja (X4)**

Berdasarkan hasil perhitungan analisis jalur, koefisien jalur budaya perusahaan (X1) terhadap kinerja (X4) adalah p= 0,280 dan nilai koefisien thitung adalah 2,846. Oleh karena nilai koefisien thitung lebih besar dari ttabel untuk α(0,05:84) = 1,989 dan nilai koefisien thitung lebih besar dari ttabel untuk α(0,01:84) = 2,637, maka Ho ditolak atau koefisien jalur signifikan. Dengan demikian hipotesis pertama yang diajukan yaitu terdapat pengaruh positif secara langsung budaya perusahaan (X1) terhadap kinerja (X4) teruji kebenarannya.

Dengan demikian, hasil analisis hipotesis pertama memberikan temuan sebagai berikut, budaya perusahaan berpengaruh positif secara langsung terhadap kinerja. Artinya semakin kuat budaya perusahaan di PT. PJA akan mengakibatkan peningkatan kinerja pimpinan dalam mengelola lingkungan di PT. PJA.

1. **Hipotesis kedua Terdapat pengaruh positif secara langsung kepemimpinan (X2) terhadap kinerja (X4)**

Berdasarkan hasil perhitungan analisis jalur, koefisien jalur kepemimpinan (X2) terhadap kinerja (X4) adalah p= 0,323 dan nilai koefisien thitung adalah 3,190. Oleh karena nilai koefisien thitung lebih besar dari ttabel untuk α(0,05:84) = 1,989 dan nilai koefisien thitung lebih besar dari t tabel untuk α(0,01:84) = 2,637, maka Ho ditolak atau koefisien jalur signifikan. Dengan demikian hipotesis kedua yang diajukan yaitu terdapat pengaruh positif secara langsung kepemimpinan (X2) terhadap kinerja (X4) teruji kebenarannya.

Dengan demikian, hasil analisis hipotesis kedua memberikan temuan sebagai berikut, kepemimpinan berpengaruh positif secara langsung terhadap kinerja. Artinya semakin baik kepemimpinan di PT. PJA akan mengakibatkan peningkatan kinerja pimpinan dalam mengelola lingkungan.

1. **Hipotesis ketigaTerdapat pengaruh positif secara langsung pengambilan keputusan (X3) terhadap kinerja (X4)**

Berdasarkan hasil perhitungan analisis jalur, koefisien jalur pengambilan keputusan (X3) terhadap kinerja (X4) adalah p= 0,364 dan nilai koefisien thitung adalah 3,304. Oleh karena nilai koefisien thitung lebih besar dari ttabel untuk α(0,05:84) = 1,989 dan nilai koefisien thitung lebih besar dari ttabel untuk α(0,01:84) = 2,637, maka Ho ditolak atau koefisien jalur signifikan. Dengan demikian hipotesis ketiga yang diajukan yaitu terdapat pengaruh positif secara langsung pengambilan keputusan (X3) terhadap kinerja (X4) teruji kebenarannya.

Dengan demikian, hasil analisis hipotesis ketiga memberikan temuan sebagai berikut, pengambilan keputusan berpengaruh langsung positif terhadap kinerja. Artinya semakin tepat pengambilan keputusan pimpinan akan mengakibatkan peningkatan kinerja pimpinan dalam mengelola lingkungan di PT. PJA.

1. **Hipotesis keempat Terdapat pengaruh positif secara langsung budaya perusahaan (X1) terhadap pengambilan keputusan (X3)**

Berdasarkan hasil perhitungan analisis, koefisien jalur budaya perusahaan (X1) terhadap pengambilan keputusan (X3) adalah p= 0,456 dan nilai koefisien thitung adalah 5,394. Oleh karena nilai koefisien thitung lebih besar dari ttabel untuk α(0,05:84) = 1,989 dan nilai koefisien thitung lebih besar dari ttabel untuk α(0,01:59) = 2,637, maka Ho ditolak atau koefisien jalur signifikan. Dengan demikian hipotesis keempat yang diajukan yaitu terdapat pengaruh positif secara langsung budaya perusahaan (X1) terhadap pengambilan keputusan (X3) teruji kebenarannya.

Dengan demikian, hasil analisis hipotesis keempat memberikan temuan sebagai berikut, budaya perusahaan berpengaruh positif secara langsung terhadap pengambilan keputusan. Artinya semakin kuat budaya perusahaan akan semakin tepat pengambilan keputusan pimpinan dalam mengelola lingkungan di PT. PJA.

1. **Hipotesis kelima Terdapat pengaruh positif secara langsung kepemimpinan (X2) terhadap pengambilan keputusan (X3)**

Berdasarkan hasil perhitungan analisis jalur, koefisien jalur kepemimpinan (X2) terhadap pengambilan keputusan (X3) adalah ρ= 0,449 dan nilai koefisien thitung adalah 5,974. Oleh karena nilai koefisien thitung lebih besar dari ttabel untuk α(0,05:84) = 1,989 dan nilai koefisien thitung lebih besar dari ttabel untuk α(0,01:59) = 2,637, maka Ho ditolak atau koefisien jalur signifikan. Dengan demikian hipotesis kelima yang diajukan yaitu terdapat pengaruh positif secara langsung kepemimpinan (X2) terhadap peng-ambilan keputusan (X3) teruji kebenarannya.

Dengan demikian, hasil analisis hipotesis kelima memberikan temuan sebagai berikut, kepemimpinan berpengaruh positif secara langsung terhadap pengambilan keputusan. Artinya semakin baik kepemimpinan akan mengakibatkan semakin tepat pengambilan keputusan pimpinan dalam mengelola lingkungan di PT. PJA.

Rangkuman kesimpulan hasil pengujian kelima hipotesis yang diajukan dapat dilihat pada tabel 6.

**Tabel 6. Rangkuman Hasil Pengujian Hipotesis**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **No.** | **Hipotesis Alternatif** | **Hipotesis Statistik** | **Keputusan** | **Kesimpulan** |
| 1 | Terdapat pengaruh positif secara langsung budaya perusahaan (X1) terhadap kinerja (X4) | H0: *β*41 = 0  H1: *β*41 > 0 | H0 ditolak | Signifikan berpengaruh langsung |
| 2 | Terdapat pengaruh positif secara langsung kepemimpinan (X2) terhadap kinerja (X4) | H0: *β*42 = 0  H1: *β*42 > 0 | H0 ditolak | Signifikan berpengaruh langsung |
| 3 | Terdapat pengaruh positif secara langsung pengambilan keputusan (X3) terhadap kinerja (X4) | H0: *β*43 = 0  H1: *β*43 > 0 | H0 ditolak | Signifikan berpengaruh langsung |
| 4 | Terdapat pengaruh positif secara langsung budaya perusahaan (X1) terhadap pengambilan keputusan (X3) | H0: *β*31 = 0  H1: *β*31 > 0 | H0 ditolak | Signifikan berpengaruh langsung |
| 5 | Terdapat pengaruh positif secara langsung kepemimpinan (X2) terhadap pengambilan keputusan (X3) | H0: *β*32 = 0  H1: *β*32 > 0 | H0 ditolak | Signifikan berpengaruh langsung |
|  |  |  |  |  |

**Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung antar Variabel**

Setelah dilakukan perhitungan dan uji nilai koefisien jalur, maka langkah selanjutnya adalah melakukan perhitungan besarnya pengaruh langsung dan tidak langsung antar variabel. Nilai pengaruh langsung dan tidak langsung antar variabel dapat dilihat pada tabel 7 berikut ini.

**Tabel 7. Rangkuman Perhitungan Langsung dan Tidak Langsung.**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Pengaruh** | **Pengaruh Langsung (1)** | **Pengaruh Tidak**  **Langsung (2)** | **Pengaruh**  **Total (1) + (2)** |
| H1: X1 → X4 | 0,280 | 0.456 x 0.364 = 0.166 | 0,446 |
| H2: X2  → X4 | 0,323 | 0.505 x 0.364 = 0.184 | 0,507 |
| H5: X3 → X4 | 0,364 | ---------- | 0,364 |
| H3: X1 → X3 | 0,456 | ---------- | 0,456 |
| H4: X2  → X3 | 0,505 | ---------- | 0,505 |
|  |  |  |  |

Dari Tabel 4.11 di atas menunjukkan bahwa variabel budaya perusahaan (X1) berpengaruh langsung terhadap kinerja (X4) sebesar 0,280 sedangkan pengaruh tidak langsungnya melalui pengambilan keputusan (X3) sebesar 0,166, sehingga pengaruh totalnya sebesar 0,446. Variabel kepemimpinan (X2) berpengaruh langsung terhadap kinerja (X4) sebesar 0,323 sedangkan pengaruh tidak langsungnya melalui sebesar 0,184, sehingga pengaruh totalnya sebesar 0,507. Variabel pengambilan keputusan (X3) berpengaruh langsung terhadap kinerja (X4) sebesar 0,364, variabel budaya perusahaan (X1) berpengaruh langsung terhadap pengambilan keputusan (X3) sebesar 0,456, dan variabel kepemimpinan (X2) berpengaruh langsung terhadap (X3) sebesar 0,505.

**Keterbatasan Penelitian**

Penelitian ini telah dilakukan sesuai dengan prosedur penelitian ilmiah. Namun demikian dimungkinkan terdapat kekurangan-kekurangan akibat keterba-tasan yang antara lain adalah:

1. Penelitian ini dibatasi pada tiga variabel, yaitu variabel budaya perusahaan, kepemimpinan, dan pengambilan keputusan sehingga kemungkinan masih ada variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja pimpinan di PT. PJA
2. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif sehingga aspek kualitatif dari variabel-variabel penelitian tidak dapat diukur
3. Penilaian yang subyektif dari responden dalam memberikan respon terhadap variabel-variabel penelitian.

**KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN**

**Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka kesimpulan penelitian ini adalah sebagai berikut:

* 1. Budaya perusahaan berpengaruh positif secara langsung terhadap kinerja. Ini berarti semakin kuat budaya perusahaan di PT. PJA akan mengakibatkan peningkatan kinerja pimpinan dalam mengelola lingkungan.
  2. Kepemimpinan berpengaruh positif secara langsung terhadap kinerja. Ini berarti semakin baik kepemimpinan di PT. PJA akan mengakibatkan peningkatan kinerja pimpinan dalam mengelola lingkungan.
  3. Pengambilan keputusan berpengaruh positif secara langsung terhadap kinerja. Ini berarti ketepatan pengambilan keputusan di PT. PJA akan mengakibatkan peningkatan kinerja pimpinan dalam mengelola lingkungan.
  4. Budaya perusahaan berpengaruh positif secara langsung terhadap pengambilan keputusan. Ini berarti semakin kuat budaya perusahaan di PT. PJA akan mengakibatkan ketepatan pengambilan keputusan pimpinan terhadap anggota.
  5. Kepemimpinan berpengaruh positif secara langsung terhadap pengambilan keputusan. Ini berarti semakin baik kepemimpinan di PT. PJA akan mengakibatkan ketepatan pengambilan keputusan pimpinan terhadap anggota.

Berdasarkan kesimpulan penelitian tersebut, maka dapat dinyatakan bahwa kinerja dalam mengelola lingkungan dapat dipengaruhi oleh variabel budaya perusahaan, kepemimpinan dan pengambilan keputusan, artinya kinerja dalam mengelola lingkungan yang baik disebabkan oleh budaya perusahaan yang kuat, kepemimpinan yang baik, dan pengambilan keputusan yang tepat.

**Implikasi**

Berdasarkan kesimpulan di atas, penelitian ini memberikan implikasi sebagai berikut:

1. Adanya pengaruh langsung budaya perusahaan terhadap kinerja pimpinan dalam mengelola lingkungan dan pengaruh langsung budaya perusahaan terhadap pengambilan keputusan menunjuk-kan implikasi bahwa faktor budaya perusahaan akan berdampak terhadap kinerja dalam mengelola lingkungan dan pengambilan keputusan. Oleh karena itu, penguatan budaya perusahaan akan berdampak pada peningkatan kinerja pimpinan dalam mengelola lingkungan yang lebih baik dan pengambilan keputusan yang lebih tepat.

**Saran**

Berdasarkan kesimpulan dan implikasi penelitian di atas, maka perlu dipertimbangkan beberapa saran sebagai berikut.

**1. Bagi Pimpinan Perusahaan**

* 1. Pimpinan perusahaan hendaknya dapat menentukan perenca-naan program pengembangan perusahaan yang meliputi peningkatan budaya perusaha-an, peningkatan kepemimpinan dan peningkatan pengambilan keputusan, agar kinerja pimpinan semakin meningkat dalam mengelola lingkungan dan sumber daya yang dimiliki secara optimal sehingga diharapkan dapat mencapai tujuan perusahaan.
  2. Tantangan perusahaan di masa depan akan semakin berat dengan adanya isu–isu kritis di bidang lingkungan dan meningkatnya persaingan bisnis yang serupa, karena itu diperlukan peningkatan kapasitas pimpinan perusahaan, melalui pelaksanaan kegiatan pelatihan atau workshop khusus bagi para pimpinan perusahaan.
  3. Pimpinan perusahaan hendaknya dapat meningkatkan program CSR di bidang lingkungan secara lebih komprehensif baik dari jumlah kegiatan atau jenis kegiatan.
  4. Peningkatan program dan perhatian perusahaan pada konsep lingkungan diharapkan dapat menjadi standar perusahaan dalam meraih program ISO 14000 bidang *Environmental Management.*

**2. Bagi Peneliti**

Penelitian ini dapat dikembangkan dengan menggunakan kajian variabel-variabel perilaku organisasi di luar variabel yang diteliti sehingga akan didapatkan suatu kajian yang lebih komprehensif.

**DAFTAR PUSTAKA**

Barrow, C.J. *Environmental Management for Sustainable Development*. New York: Routledge Ltd, 2006.

Colquitt, Jason A., Jeffery A. LePine, dan Michael J. Wesson. *Organizational Behavior: Improving Performance in The Work Place.* New York: McGraw-Hill, 2009.

Drucker, Peter F. *Management*. New York: Collins Business, 2008.

George, Jennifer M. dan Gareth R. Jones. *Understanding and Managing: Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Education, 2005.

Griffin, Ricky W. dan Gregory Moorhead. *Organization Behavior: Managing People and Organizations.* New York: Houghton Mufflin Corporate, 2007.

John P. Van Gigch. *Applied General System Theory*. New York: Harper & Row Publisher, 1998.

Kreitner, Robert dan Angelo Kinincki. *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill, 2008.

Lussier, Robert N. *Human Relations in Organization*. New York: McGraw Hill, 2008.

Luthans, Fred. *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill, 2008.

Madu, Christian N. *Environmental Planning and Management*. London: Imperial College Press, 2007

Mullins, J. Laurie. *Mangement and Organizational Behavior*. New York: Prentice Hall, 2005.

Robbins, Stephen P. *Organizational Behavior.* New Jersey: Prentice Hall, 2001.

Robbins, Stephen P. dan Timothy A Judge. *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall, 2009.

Schein, H. Edgar. *Organizational Cullure and Leadership,* 3rd *Edition.* San Francisco, California. Jossey-Bass, 2004.

Schermerhorn, John R. Jr., James G. Hunt, dan Richard N. Osborn. *Organizational Behavior*. New Jersey: John Wiley & Son, Inc., 2005.

Shane, Mc. dan Van Glinow. *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill, 2008.

Simon, Herbert A. *Administrative Behaviour*. New York: The Free Press, 1997.

Vecchio, P. Robert. *Organizational Behavior Core Concept*. South Western: Thomson, 2006.

Yukl, Gary. *Leadership in Organization*. New Jersey: Pearson Prentice-Hall, Inc., 2010.