

**PENGARUH PENEMPATAN SUMBER DAYA MANUSIA, LINGKUNGAN  
KERJA FISIK DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
DI PEMERINTAH KABUPATEN BADUNG**

**I Gusti Ngurah Agung Puspa Diartha<sup>1</sup>  
I Gede Riana<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>**Fakultas Ekonomi Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia**

Email: [agungpuspadiartha@yahoo.com](mailto:agungpuspadiartha@yahoo.com) / telp: +87 861 51 51 69

<sup>2</sup>**Fakultas Ekonomi Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia**

**ABSTRAK**

Hasil riset tentang variabel yang mempengaruhi kinerja karyawan dari studi terdahulu menunjukkan hasil yang bervariasi. Riset ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh serempak dan parsial variabel penempatan sumber daya manusia, lingkungan kerja fisik dan kepemimpinan kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan di 6 (enam) SKPD di Kota Kabupaten Badung menggunakan data data kuantitatif dan kualitatif yang bersumber dari data primer maupun sekunder, dikumpulkan dengan teknik *simple random sampling*. Data telah memenuhi uji asumsi klasik, model *fit*, dan dianalisis dengan teknik regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa, penempatan sumber daya manusia, lingkungan kerja fisik dan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja karyawan. Dengan demikian, diharapkan adanya perekrutan dengan proses seleksi, pengawasan, pengendalian, pengelolaan dapat menjadi solusinya agar kinerja karyawan mampu membawa Kabupaten Badung sesuai dengan Visi dan Misi Kabupaten Badung yang sesuai dengan Tri Hita Karana.

Kata kunci: *penempatan sumber daya manusia, lingkungan kerja fisik, kepemimpinan dan kinerja karyawan*

**ABSTRACT**

Results of research on the variables that affect the performance of the employees earlier studies showed varying results. The aims to this research was to determine the influence of variables simultaneously and partial placement of human resources , physical work environment and employee performance leadership. Research conducted in 6 ( six ) on education in Badung regency using quantitative data and qualitative data is sourced from primary and secondary data , collected with a simple random sampling technique. Data has met the assumptions of classical test , model fit , and analyzed with multiple linear regression techniques. The results showed that , the placement of human resources , physical work environment and leadership and significant positive effect on employee performance. It is expected that the recruitment selection process , monitoring , control , management can be a solution for the performance of the employee is able to bring the Badung regency in accordance with the Vision and Mission of the Badung regency according to TriHitaKarana.

*Keywords : staffing , physical work environment , leadership and employee performance*

## **PENDAHULUAN**

Lembaga sektor publik merupakan suatu lembaga yang memiliki ruang lingkup luas serta kompleks, apabila dibandingkan dengan organisasi-organisasi lainnya. Begitu kompleksnya sektor publik, dibutuhkan perpaduan empat tipe sumber daya yakni, finansial, fisik, kemampuan teknologi, sistem, dan SDM. Sumber daya manusia adalah sesuatu hal yang penting di organisasi, disamping faktor lainnya seperti finansial, fisik, dan teknologi. Organisasi mampu mewujudkan tujuan organisasi, apabila terdapat karyawan yang berkualitas, berprestasi, dan memiliki kompetensi yang tinggi. Penempatan sumber daya manusia merupakan tahap penentuan setelah seleksi, bertujuan untuk memberi peluang yang sama kepada setiap individu untuk menunjukkan kemampuannya. Untuk itu, tunjangan lingkungan kerja fisik yang nyaman, dibutuhkan setiap karyawan saat bekerja.

Suatu organisasi atau perusahaan ketika menilai kinerja dilihat dari dua aspek yakni, seorang pemimpin membutuhkan evaluasi kinerja karyawan dari masa lalu hingga dapat mengambil sebuah keputusan khususnya aset perusahaan (karyawan) dimasa akan datang, dan manajer seharusnya memiliki strategi guna mampu memperbaiki kinerja baik itu merencanakan, mengembangkan dan kreativitas demi meningkatkan kinerja serta memperkuat kualitas hubungan antar atasan dengan bawahan. Hal tersebut dapat mengarahkan organisasi pada tujuannya secara tidak langsung setiap individu mampu menilai peran kepemimpinan pada diri seorang pemimpin. Beberapa penelitian sebelumnya meneliti variabel yang mempengaruhi kinerja karyawan diantaranya dilakukan oleh Cahyani (2013), Naliebrata (2007),

Mazura, Mujiono, dan Rosmida (2012), Hasan, Aziz, dan Adam (2012), Noah dan Metiboba (2012). Penelitian ini bertujuan mengetahui secara serempak dan parsial pengaruh, penempatan sumber daya manusia, lingkungan kerja fisik dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di Pemerintah Kabupaten Badung. Pada penelitian ini kinerja karyawan dilihat dari sisi intern pemerintah daerah, yaitu dari sisi penempatan sumber daya manusia, lingkungan kerja fisik dan kepemimpinan yang diperlukan dalam menilai kinerja karyawan. Riset ini menggunakan SKPD yang terdaftar di Setda Kabupaten Badung. Penulis menggunakan enam SKPD karena dinilai dari besarnya pengaruh Kabupaten Badung memperoleh banyak penghargaan dan sorotan masyarakat khususnya pada tahun 2012-2013 yang dipimpin oleh A.A.Gede Agung.

Beberapa pokok permasalahan yang dapat dirumuskan, yaitu apakah penempatan sdm, lingkungan kerja fisik, dan kepemimpinan berpengaruh secara serempak dan parsial pada kinerja karyawan di Pemerintah Kabupaten Badung. Penelitian ini diharapkan bisa memberikan nilai tambah bagi Pemerintah Kabupaten Badung, Satuan Kerja Perangkat Daerah dan Karyawan yang bekerja di Pemerintah Kabupaten Badung.

## **KAJIAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS**

### **Kinerja Karyawan**

Kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu. Kinerja

mempunyai hubungan ketika seseorang meraih kesuksesan. Wirawan (2009:9) merupakan fungsi dari kompetensi, sikap dan tindakan. Pengertian Standar Kinerja Standar kinerja merupakan pembandingan kinerja atau tujuan atau target tergantung pada pendekatan yang digunakan (Malthis dan Jackson, 2006:380).

### **Pengertian Penilaian Kinerja**

Rivai dan Sagala (2009:549) menjelaskan penilaian kinerja merupakan salah satu tugas manajer yang penting dalam perusahaan. Penilaian kinerja mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran.

### **Tujuan Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja banyak digunakan di Great Britai adalah untuk (Rivai dkk,2005:50): meningkatkan kinerja, menetapkan tujuan organisasi, dan mengidentifikasi pelatihan dan kebutuhan pengembangan.

### **Pengertian Penempatan Sumber Daya Manusia**

Mathis dan Jackson (2006) menyatakan bahwa penempatan merupakan penugasan atau penugasan kembali dari seorang karyawan pada sebuah pekerjaan baru. Adapun hal-hal yang perlu diperhatikan dalam situasi penempatan sumber daya manusia yaitu sebagai berikut:Pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang dibawa kepekerjaan lebihpenting daripada apa yang dipelajari dalam pekerjaan

tersebut. Pekerjaan jarang sekali berubah dan karyawan diawasi secara seksama terhadap standar kinerja yang ditentukan dengan baik. Pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang dibutuhkan dapat diamati, diidentifikasi dengan jelas dan sangat dihubungkan dengan kinerja tugas pada pekerjaan.

### **Kendala Penempatan Sumber Daya Manusia**

Kendala penempatan sumber daya manusia dapat mempengaruhi produktivitas dan kepuasan tenaga kerja sangat mungkin mengakibatkan karyawan baru keluar setelah beberapa bulan pertama. Perputaran karyawan ini adalah sesuatu yang wajar. Menurut Danang (2012:121) kendala penempatan karyawan ada dua yaitu ketidakcocokan, dan perputaran karyawan baru.

### **Pengertian Lingkungan Kerja Fisik**

Komaruddin (2007:142) menjelaskan lingkungan kerja fisik sebagai keseluruhan atau setiap aspek dari gejala fisik yang mengelilingi atau mempengaruhi individu. Nitisemito (2007:183) mendefinisikan lingkungan kerja fisik adalah segala sesuatu gejala fisik yang ada di sekitar pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebarkannya, misalnya pewarnaan, kebersihan, pertukaran udara, penerangan, ruang gerak, keamanan dan kebisingan.

### **Kepemimpinan**

Hemphill dan Coons (1957:7) mengatakan bahwa kepemimpinan adalah tingkah laku dari individu saat mengkoordinasikan seluruh kegiatan bersama demi

mencapai tujuan bersama. Disisi lain, House *et. Al* (1999:184) menjelaskan kepemimpinan merupakan suatu keahlian, kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi, dan membuat orang lain terpengaruh positif demi efektivitas dan keberhasilan organisasi.

### **Hipotesis Penelitian**

1. Penempatan sumber daya manusia, lingkungan kerja fisik dan kepemimpinan berpengaruh signifikan dan positif secara simultan terhadap kinerja karyawan di Pemerintah Kabupaten Badung.
2. Penempatan sumber daya manusia, lingkungan kerja fisik dan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan di Pemerintah Kabupaten Badung.

### **METODE PENELITIAN**

*Probability sampling* dengan teknik *simple random sampling* yaitu cara penentuan sampel di mana setiap elemen populasi berpeluang dipilih menjadi sampel dengan menggunakan tabel/generator angka (Cooper dan Schindler, 2006:421) yang dikutip dari (Sarjono dan Julianita, 2011)

### **Teknik Analisis Data**

Regresi linier berganda memberikan hasil pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat dalam bentuk persamaan regresi (Priyatno, 2011:238). Persamaan regresi linier berganda yang digunakan adalah (Ghozali, 2011):

$$\hat{Y} = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 \dots \dots \dots (1)$$

Keterangan =

$\hat{Y}$	= Kinerja Karyawan
$\alpha$	= Konstanta
$\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4, \beta_5$	= Koefisien regresi
$\mu$	= <i>error</i>
$X_1$	= Penempatan Sumber Daya Manusia
$X_2$	= Lingkungan Kerja Fisik
$X_3$	= Kepemimpinan

## PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

### Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Hasil analisis menunjukkan pengaruh penempatan sumber daya manusia, lingkungan kerja fisik dan kepemimpinan terhadap variabel terikat yakni kinerja karyawan. Hasil analisis regresi menunjukkan model regresi, yaitu antara lain:

$$\hat{Y} = 0,0000 + 0,0449 X_1 + 0,0260 X_2 + 0,0230 X_3$$

### Hasil Uji Asumsi Klasik

Regresi terhindar dari masalah data, distribusinya normal, masalah multikolinearitas dan masalah heteroskedastisitas adalah model regresi yang benar.

### Uji Normalitas

Hasil uji normalitas menunjukkan nilai koefisien *Asymp. Sig (2- tailed)* adalah 0,819 artinya data yang digunakan normal.

### **Uji multikolinearitas**

Ada atau tidaknya multikolinearitas dinilai dari  $VIF \leq 10$  dan nilai *tolerance* yang  $\geq 0,1$  atau 10% yang mengindikasikan tidak adanya multikolinearitas (Ghozali, 2011: 106). Nilai *tolerance* dan nilai VIF dari setiap variabel bebas tidak ada multikolinearitas.

### **Uji Heteroskedastisitas**

Uji heteroskedastisitas melalui uji *Glejser* (Ghozali,2006:129). Seluruh variabelindependen signifikannya di atas 5%, artinya model regresi tidak mengandung adanya heteroskedastisitas.

### **Interpretasi Hasil Penelitian**

#### **Uji F-test (Serempak)**

Uji F bertujuan untuk melihat signifikansi pengaruh variabel bebas secara serempak terhadap variabel terikat. Langkah-langkah pengujiannya adalah:

##### 1. Rumusan Hipotesis

$H_0 : \beta_i = 0$  ( $i=1,2,3$ ) berarti penempatan sumber daya manusia, lingkungan kerja fisik dan kepemimpinan secara serempak tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Pemerintah Kabupaten Badung.

$H_i :$  paling sedikit salah satu  $\beta_i$  ( $i = 1,2,3$ )  $\neq 0$ , berarti penempatan sumber daya manusia, lingkungan kerja fisiks dan kepemimpinan secara



serempak berpengaruh signifikan pada kinerja karyawan di Pemerintah Kabupaten Badung.

2. Taraf nyata

Dengan  $(\alpha) = 5$  persen,  $(df) = (3; 126)$  maka  $F_{tabel}$  sebesar 2,45.

3. Menentukan besarnya  $F_{hitung}$ .  $F_{hitung} = 74,734$ ,  $F_{tabel} = 2,45$ .

4. Kriteria Pengujian

$H_0$  diterima bila  $F_{hitung} \leq F_{tabel}$

$H_0$  ditolak bila  $F_{hitung} > F_{tabel}$

5. Kesimpulan

Oleh karena  $F_{hitung} (74,734) > F_{tabel} (2,45)$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_i$  diterima. Ini berarti penempatan sumber daya manusia, lingkungan kerja fisik dan kepemimpinan secara serempak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

### Uji t-test (Uji Parsial)

Uji regresi parsial (t-test) berguna untuk menguji hipotesis yang menyatakan bahwa secara parsial penempatan sumber daya manusia, lingkungan kerja fisik dan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Pemerintah Kabupaten Badung.

Pengaruh penempatan sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan di Pemerintah Kabupaten Badung.

1. Perumusan Hipotesis

$H_0 : \beta_i \leq 0$ , artinya variabel penempatan sumber daya manusia tidak berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan di Pemerintah Kabupaten Badung.

$H_1 : \beta_i > 0$ , artinya variabel penempatan sumber daya manusia berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan di Pemerintah Kabupaten Badung.

2. Menentukan tingkat keyakinan 95 persen dan taraf nyata ( $\alpha$ ) = 5 persen. Nilai  $t_{tabel}$  (0,05: 126) adalah sebesar 1,654.

3. Nilai  $t_{hitung}$  dalam penelitian ini diperoleh dari hasil regresi yang dihasilkan adalah sebesar 6,685 dengan  $t_{tabel} = 1,654$ .

4. Kesimpulan

Oleh karena  $t_{hitung}$  (6,685) >  $t_{tabel}$  (1,654) maka  $H_0$  ditolak. Ini berarti bahwa penempatan sumber daya manusia berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan di Pemerintah Kabupaten Badung.

Pengaruh lingkungan kerja fisik terhadap kinerja karyawan di Pemerintah Kabupaten Badung.

1. Merumuskan Hipotesis
2. Dengan derajat bebas  $(df)=(n-k)=(130-4)= 126$ , maka diperoleh  $t_{tabel}(0,05;126)$  adalah sebesar 1,654.
3. Nilai  $t_{hitung}$  yang dihasilkan adalah 3,503.  $t_{hitung} = 3,503$   $t_{tabel} = 1,654$
4. Kesimpulan

Oleh karena  $t_{hitung}(3,503) > t_{tabel}(1,654)$  maka  $H_0$  diterima. Ini berarti bahwa lingkungan kerja fisik berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan di Pemerintah Kabupaten Badung.

Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di Pemerintah Kabupaten Badung.

1. Hipotesis
2. Tingkat keyakinan 95 persen. Nilai  $t_{tabel}(0,05;126)$  adalah sebesar 1,654.
3. Nilai  $t_{hitung}$  yang dihasilkan sebesar 3,200.
4. Kesimpulan

Oleh karena  $F_{hitung}(3,200) > t_{tabel}(1,654)$  maka  $H_0$  ditolak. Ini berarti bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan di Pemerintah Kabupaten Badung.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

### **Simpulan**

Dari pembahasan diatas dapat ditarik simpulan yaitu:

1. Penempatan sumber daya manusia, lingkungan kerja fisik dan kepemimpinan secara serempak berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Pemerintah Kabupaten Badung. Sebesar 64 persen dari faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan di Pemerintah Kabupaten Badung dipengaruhi oleh penempatan sumber daya manusia, lingkungan kerja fisik dan kepemimpinan, sedangkan sisanya 36 persen dipengaruhi oleh variabel-variabel lain diluar model. Hal ini berarti apabila penempatan sumber daya manusia tepat sasaran, lingkungan kerja fisik sesuai dengan kebutuhan karyawan saat bekerja dan kepemimpinan yang dirasakan dapat meningkatkan semangat kerja dan dapat meningkatkan kinerja karyawan.
2. Dari perhitungan untuk uji parsial menghasilkan pengaruh variabel penempatan sumber daya manusia, lingkungan kerja fisik dan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Pemerintah Kabupaten Badung.

## Saran

Dari pembahasan hasil riset, dapat dikemukakan beberapa saran, sebagai berikut:

1. Pemkab Badung sebaiknya dapat mempertahankan hal positif yang sudah berjalan seperti: Penempatan sumber daya manusia sesuai dengan kemampuan dengan proses seleksi terlebih dahulu, guna memperoleh sdm berkualitas. Tidak hanya itu, setiap individu sebaiknya sesuai dengan kebutuhan Pemerintah Kabupaten Badung demi mewujudkan Kabupaten Badung yang good Government seperti Visi dan Misi Kabupaten Badung. Lingkungan kerja fisik yang sudah didukung, sebaiknya tetap diperhatikan demi terhindar dari kerusakan dan menyebabkan kinerja karyawan menurun. Kepemimpinan Anak Agung Gede Agung menunjukkan banyak prestasi yang diperoleh Pemerintah Kabupaten Badung. Kepemimpinan yang mengerti, memperhatikan, mendengar kebutuhan karyawan salah satunya sehingga kinerja karyawan dapat mewujudkan visi dan misi Kabupaten Badung.
2. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat mengembangkan penelitian ini dengan menggunakan variabel-variabel lain seperti insentif, kompensasi, budaya organisasi, pengalaman, masa kerja, dan proses seleksi guna dapat memahami riset.

## Referensi

- Ajala, Emmanuel Majekodunmi. 2012. The Influence Of Workplace Environment On Workers' Welfare, Performance And Productivity. University of Ibadan. 141 Volume 12, No. 1, June 2012 The African Symposium (ISSN# TX 6-342-323).
- Atmojo, Marnis. 2012. The Influence of Transformational Leadership on Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Employee Performance. *International Research Journal of Business Studies* vol. V no. 02 (2012): ISSN: 2089-6271.
- Hayati Hasan, Salwa, Aziz, Nasir, dan Adam, Muhammad. 2012. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Aktivistis Pada Lembaga Swadaya Masyarakat Di Kota Banda Aceh. *Jurnal*. Volume 1, Tahun I, No. 1, Agustus 2012. ISSN 2302-0199: pp. 1- 22.
- Chandrasekar, Dr. K. 2011. Workplace Environment And Its Impact On Organisational Performance In Public Sector Organisations. *International Journal of Enterprise Computing and Business Systems(Online)*. Vol. 1 Issue 1 January 2011. Alagappa University Karaikudi, India.
- Danang, Sunyoto. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Buku seru.
- Fuad Mas'ud dan Riana, Gede. 2004. *Survai Diagnosis Organisasional Konsep dan Aplikasi*. Malang: UNDIP
- Ghozali, Imam. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program IBM SPSS 19*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Udayana.
- Hariandja, E. 2005. *Manajemen Sumber daya Manusia (pengadaan, pengembangan, pengkompensasian, dan peningkatan produktivitas pegawai)*. Jakarta: PT Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Hasan, Salwa Hayati, Aziz, Nasir, dan Adam, Muhammad. 2012. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Aktivistis Pada Lembaga Swadaya Masyarakat Di Kota Banda Aceh. *Jurnal Ilmu Manajemen ISSN 2302-0199 pp. 1- 22*. Volume 1, Tahun I, No. 1, Agustus. Fakultas Ekonomi Universitas Syiah Kuala.
- Komaruddin. 2007. *Manajemen Kantor, Teori dan Praktek*. Bandung: Trigenda Karya.

- Manullang, Marihot. 2005. *Manajemen Personalialia*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Markos, Solomon dan Sridevi M. Sandhya. 2010. Employee Engagement: The Key to Improving Performance. *International Journal of Business and Management*. Vol. 5, No. 12; December 2010. ISSN 1833-3850 E-ISSN 1833-8119. [www.ccsenet.org/ijbm](http://www.ccsenet.org/ijbm)
- Mathis, Robert L. dan Jackson, John H. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Salemba Empat.
- Naliebrata, Anita. 2007. Analisis Pengaruh Penempatan Pegawai Berbasis Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus Dinas Perhubungan Pemkab Bogor). *Skripsi*. Fakultas Ekonomi Dan Manajemen Institut Pertanian Bogor.
- Nawawi, H. Handari. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis Yang Kompetitif*. Yogyakarta: UGM.
- Priyatno, Duwi. 2011. *Buku Saku SPSS Analisis Statistik Data Lebih Cepat, Efisien, dan Akurat*. Yogyakarta: Buku Seru
- Rayadi. 2012. Faktor Sumber Daya Manusia Yang Meningkatkan Kinerja Karyawan dan Perusahaan Di Kalbar. *Jurnal EKSOS*. ISSN 1693 – 9093 Volume 8, Nomor 2, Juni 2012 hal 114 – 119.
- Rivai, M.B.A, Prof.Dr.H.Veithzal, dan Sagala, S.Psi., M.Sc, Ella Jauvani. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktik*. Edisi Kedua. Jakarta: Rajawali Pers.
- Sudharma, I Nyoman. 2002. Kajian Terhadap Kinerja dan Pengembangan Karyawan Operasional Hotel Bali Hyatt. *Skripsi*. Fakultas Ekonomi, Universitas Udayana.
- Sutono, dan Suroso, Iwan. 2009. Pengaruh Reward Pelatihan Dan Lingkungan Kerja Yang Berdampak Pada Peningkatan Kinerja Pengelola Bmt Bus Lasem. *Analisis Manajemen* Vol. 4 No. 1 Desember 2009, ISSN : 1411-1799.
- Yesufu T. M. 1984. *The dynamics of industrial relations: The Nigeria experience*, Ibadan: University Press Limited.