

FAKTOR-FAKTOR YANG MEMENGARUHI KINERJA KARYAWAN PT PUL LOGISTICS INDONESIA

Muhammad Syafei^{*1}, Idqan Fahmi^{**}, dan Aida Vitayala S. Hubeis^{***}

^{*}) PT Pul Logistics Indonesia
Jl. Medan No. 4 Kav. C.III/2, KBN Marunda

^{**}) Sekolah Bisnis, Institut Pertanian Bogor
Jl. Raya Pajajaran, Bogor 16151

^{***}) Departemen Sains Komunikasi dan Pengembangan Masyarakat, Fakultas Ekologi Manusia, Institut Pertanian Bogor
Kampus IPB Dramaga Bogor, PO Box 220 Bogor 16002

ABSTRACT

The purposes of this study are 1) to analyzing the employee perceptions on the organizational culture, motivation, leadership, and work environment, and their effects on the employee performance of PT Pul Logistics Indonesia (PLI); 2) to analyze the most influential factors among the organizational culture, motivation, leadership, and work environment on the performance of PLI employees; 3) to formulate strategies to improve the performance of PLI employees by developing the organizational culture, motivation, leadership, and work environment. The methods utilized in this study were the Scale Analysis and Structural Equation Modeling (SEM). Thus, the organizational culture, motivation, leadership, and work environment have significant effects on the employee performance. Leadership is identified as the most influential factor followed by motivation, work environment, and organizational culture as the least. The formulation of strategies to improve employee performance covers the strengthening of professionalism culture, improvement in the commitment of performance assessment transparency, increase in knowledge and leadership awareness indicators, provision of supporting facilities and infrastructure, and increase in the understanding of employee SOP.

Keywords: organizational culture, motivation, leadership, work environment, employee performance, SEM

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah 1) menganalisis persepsi karyawan terhadap budaya organisasi, motivasi, kepemimpinan dan lingkungan kerja, serta pengaruhnya terhadap kinerja karyawan PT Pul Logistics Indonesia (PLI); 2) menganalisis faktor yang paling berpengaruh di antara budaya organisasi, motivasi kerja, kepemimpinan, lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan PLI; 3) merumuskan strategi meningkatkan kinerja karyawan PLI melalui peningkatan budaya organisasi, motivasi kerja, kepemimpinan, dan lingkungan kerja. Metode yang digunakan untuk menjawab tujuan adalah dengan analisis rentang skala dan analisis Structural Equation Modeling (SEM). Budaya organisasi, motivasi kerja, kepemimpinan dan lingkungan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Kepemimpinan merupakan faktor yang paling berpengaruh terhadap kinerja diikuti motivasi selanjutnya lingkungan kerja dan terakhir budaya organisasi. Rumusan strategi meningkatkan kinerja karyawan diantaranya penguatan budaya profesionalisme, peningkatan komitmen transparansi penilaian kinerja, peningkatan indikator pengetahuan dan kesadaran pemimpin, pemenuhan sarana dan prasarana penunjang kerja, peningkatan pemahaman SOP karyawan.

Kata kunci: budaya organisasi, motivasi, kepemimpinan, lingkungan kerja, kinerja karyawan, SEM

¹ Alamat Korespondensi:
Email: syafei.muhammad24@gmail.com

PENDAHULUAN

Lingkungan bisnis di Indonesia pasca reformasi terus tumbuh dan berkembang pesat dengan sangat dinamis. Oleh karenanya, diperlukan sebuah sistem manajemen yang efektif dan efisien yang dapat dengan mudah menyesuaikan diri serta mengakomodasi setiap perubahan baik yang sedang, mau pun yang telah terjadi dengan cepat.

Berbagai perubahan yang terjadi di dalam lingkup bisnis membuat manajemen PT. Pul Logistics Indonesia (PLI) menyadari bahwa pengelolaan sumber daya manusia dalam hal ini karyawan sebagai pilar penggerak terpacainya tujuan perusahaan merupakan hal utama dan terus dikembangkan. Akibat perubahan lingkup bisnis secara cepat, membuat PLI tidak siap di dalam pengelolaan SDM dengan baik. Sehingga menimbulkan konflik antara manajemen dengan karyawan yang diwakili serikat pekerja.

Permasalahan bermula dari ketidakrapihan administrasi manajemen di dalam transparansi aturan dan kebijakan serta aspek pemenuhan kebutuhan dasar dalam hal ini upah dibawah UMR serta pemimpin yang tidak mampu mengorganisir karyawannya sehingga menimbulkan kesenjangan/jarak antara pemimpin dengan yang dipimpin, dan kemampuan mengkondusifkan hubungan antara karyawan itu sendiri. Persoalan ini menyebabkan PLI harus berpekerja sampai ke Suku Dinas Ketenagakerjaan. Belajar dari permasalahan yang terjadi pada 2013–2014 maka dibentuklah unit bisnis yang khusus menangani SDM agar mampu memberikan peningkatan dan pembenahan terhadap karyawan.

Divisi SDM PLI selanjutnya melakukan berbagai langkah pembenahan jangka pendek karyawan agar mampu memberikan kinerja yang optimal di dalam penyelesaian pekerjaan. Beberapa hal yang telah dilakukan di dalam upaya pengembalian, yaitu 1) melakukan perapihan administrasi kepegawaian; 2) pemenuhan aspek kebutuhan dasar karyawan yakni upah; 3) melakukan rotasi kepemimpinan dan penguatan posisi dan kewenangan; 4) menjalin hubungan dengan serangkaian instansi keamanan guna menjamin tingkat kondusifitas kerja di lingkungan kerja 5) penguatan budaya organisasi perusahaan sebagai landasan kebijakan dan aturan, serta mengarah pada perilaku individual di dalam perusahaan sebagaimana arahan dari pimpinan perusahaan. Hal-hal tersebut dianggap

mampu memberikan dampak kepada peningkatan kinerja karyawan di dalam bekerja. Misi jangka panjang adalah bagaimana divisi SDM dapat berperan di dalam perencanaan strategi, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian dalam upaya peningkatan kinerja karyawan secara terus menerus. Untuk itu perlu dilakukan suatu kajian terhadap faktor faktor yang memengaruhi kinerja karyawan. Faktor faktor ini tentu berangkat dari permasalahan yang ada sebelumnya.

Efektivitas kerja sebuah perusahaan tentunya bergantung pada tingkat kinerja dari tiap karyawan. Budaya merupakan faktor yang sangat penting dalam meningkatkan efektivitas organisasi (Deal dan Kennedy, 1992). Marcoulides dan Heck dalam Yasin (2013) mengemukakan bahwa salah satu cara untuk meningkatkan kinerja perusahaan adalah dengan memengaruhi budaya organisasi melalui aktifitas-aktifitas manajemen yang secara langsung ditujukan untuk memengaruhi determinan faktor dari budaya organisasi. Dalam rangka menjadikan budaya organisasi sebagai landasan kebijakan dan aturan yang mengarah ke perilaku individual maka diterapkanlah tiga prinsip budaya organisasi PLI, yakni *Trust*, *Customer focus* dan *Professionalism*. Beberapa penelitian yang berkaitan dengan budaya organisasi dan kinerja pegawai, dilakukan oleh Yasrie (2013) dan Shahzad *et al.* (2013). Hasil penelitian tersebut membuktikan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai atau karyawan. Hal yang berbeda berdasarkan penelitian Kesuma (2007) serta Rival (2013) menyatakan bahwa budaya kerja/ organisasi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, tetapi berkontribusi positif dan signifikan terhadap motivasi.

Faktor penting lainnya yang menentukan kinerja karyawan dan kemampuan organisasi beradaptasi dengan perubahan lingkungan menurut Bass *et al.* (2003), Locander *et al.* (2002), adalah kepemimpinan (*leadership*). Peran pemimpin dalam kasus di atas sangat dibutuhkan sebagai upaya peningkatan kembali kepercayaan pegawai dan hubungan antara atasan dan bawahan sehingga tujuan dan harapan pemimpin dapat dilaksanakan oleh para karyawan. Menurut Tappen (1995) hal-hal yang memengaruhi kepemimpinan, yakni 1) pengetahuan, 2) kesadaran, 3) kemampuan komunikasi, 4) kemampuan mobilisasi energi, 5) menentukan tujuan, 6) mengambil prakarsa. Pengaruh pemimpin sebagai salah satu faktor yang

mampu meningkatkan kinerja pegawai telah diteliti di beberapa penelitian sebelumnya, diantaranya, oleh Pradopo (2013), dan Hariono (2015) dimana faktor kepemimpinan menghasilkan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Keberhasilan seorang pemimpin di dalam meningkatkan kinerja karyawan tentu tidak lepas dari kemampuannya di dalam memotivasi serta menjamin lingkungan kerja yang kondusif. Motivasi menjadi pendorong seseorang melaksanakan suatu kegiatan guna mendapatkan hasil terbaik. Dalam teori ERG (*Existence, Relatedness, Growth*) yang dikemukakan oleh Alderfer (1972) motivasi dikaitkan dengan tiga kebutuhan utama, yakni 1) kebutuhan akan keberadaan; 2) kebutuhan akan afiliasi; 3) kebutuhan akan Pertumbuhan. Sementara itu, lingkungan kerja yang kondusif membuat orang dapat bekerja dengan lebih baik dan nantinya akan mengoptimalkan kinerja dari pegawai organisasi tersebut.

Sedarmayanti (2011) menyatakan secara garis besar lingkungan kerja terbagi menjadi dua faktor yakni faktor lingkungan kerja fisik dan faktor lingkungan kerja non fisik. Hal ini sejalan dengan beberapa penelitian yang dilakukan oleh Alwi dan Sudarman (2013), serta Gardjito *et al.* (2014) terkait pengaruh motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai mengungkapkan bahwa adanya pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Untuk mengetahui bagaimana persepsi karyawan terhadap budaya organisasi, motivasi kerja, kepemimpinan, lingkungan kerja serta kinerja terhadap karyawan PLI serta faktor apa yang paling berpengaruh dan bagaimana strategi perusahaan ke depan dalam meningkatkan kinerja karyawan PLI maka organisasi perlu melakukan pengujian dengan tujuan: 1) menganalisis persepsi karyawan terhadap budaya organisasi, motivasi kerja, kepemimpinan, dan lingkungan kerja serta kinerja karyawan PLI; 2) menganalisis faktor yang paling berpengaruh diantara budaya organisasi, motivasi kerja, kepemimpinan, lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan PLI; 3) merumuskan strategi meningkatkan kinerja karyawan PLI melalui peningkatan budaya organisasi, motivasi kerja, kepemimpinan, dan lingkungan kerja.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan melalui observasi, wawancara dan kuesioner yang telah disusun dalam rangkaian pertanyaan, dengan sampel sebanyak 285 karyawan operasional PLI sebagai responden. Menggunakan teknik *non-probability sampling (purposive sampling)* dengan kriteria: karyawan tetap, karyawan kontrak dengan masa kerja di atas satu tahun. Pengumpulan data penelitian dengan cara *cross sectional* menggunakan skala Likert ordinal untuk mengubah data kualitatif menjadi kuantitatif yang selanjutnya data tersebut diolah ke dalam nilai rata-rata skor untuk mendapatkan persepsi responden (Umar, 1998). Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi, motivasi, kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan analisis *structural equation modeling (SEM)* dengan penyederhanaan menggunakan LVS (*laten variabel score*). Hipotesis yang disusun dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PLI
2. Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PLI
3. Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PLI
4. Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PLI

Model kerangka pemikiran dikembangkan untuk mengetahui faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai PLI, sehingga dapat dirumuskan upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai PLI. Faktor-faktor tersebut meliputi faktor budaya organisasi, faktor motivasi, faktor kepemimpinan, faktor lingkungan kerja. Kerangka pemikiran berfungsi sebagai alur pikir penelitian ini sebagaimana dilihat pada Gambar 1.

Rancang model struktural yang dibangun dalam penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 2. Dimana terdapat lima variabel laten dengan masing-masing dimensi/subvariabelnya yang terwakili dengan masing-masing indikator.

HASIL

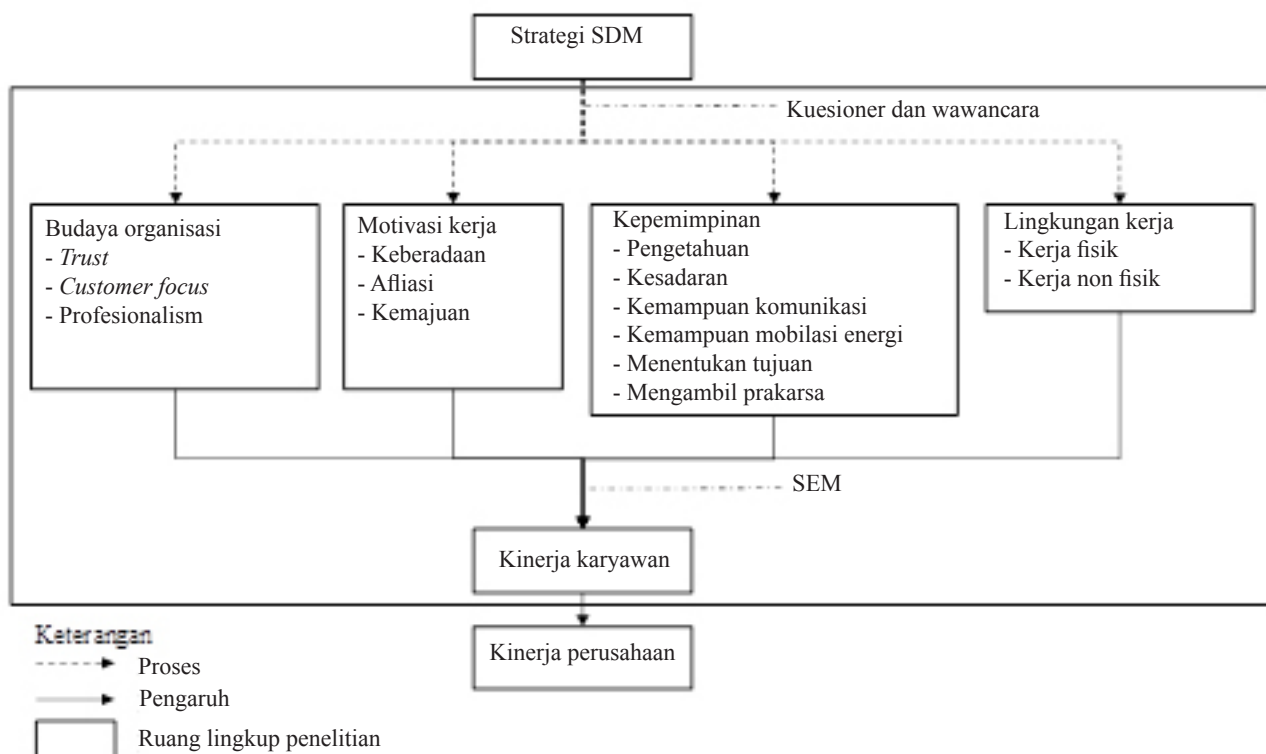
Deskripsi Karakteristik Responden

Karakteristik responden karyawan PLI berdasarkan isian kuesioner yang telah dilakukan sebanyak 285 responden, dihasilkan sebagai berikut: 1) Usia 18–30 tahun mendominasi sebesar (79%) jika dikaitkan dengan umur, ini merupakan karyawan dengan usia produktif; 2) mayoritas responden sudah menikah sebesar (79%) dimana pernikahan akan memaksa peningkatan tanggung jawab yang dapat membuat suatu pekerjaan yang tetap menjadi lebih berharga dan penting; 3) mayoritas responden memiliki masa kerja 1–2 tahun (83%), ini menunjukkan masa kerja karyawan yang relatif baru; 4) mayoritas status pekerjaan adalah kontrak (98%), hal ini mempertimbangkan kinerja, lama bekerja, tingkat kedisiplinan dan kebutuhan karyawan yang melatarbelakangi mayoritas pegawai PLI kontrak; 5) mayoritas tingkat pendidikan SMU/SMK (89%), hal ini terkait dengan upaya perusahaan merekrut karyawan pada usia produktif serta rendahnya tingkat pendidikan karyawan berkaitan dengan tingkat keahlian yang dibutuhkan oleh perusahaan dengan tingkat jabatan sebagai staf, sesuai dengan kebutuhan karyawan berdasarkan tingkatan karir dan juga mempertimbangkan masa kerja karyawan. Selengkapnya dapat dilihat pada Tabel 1.

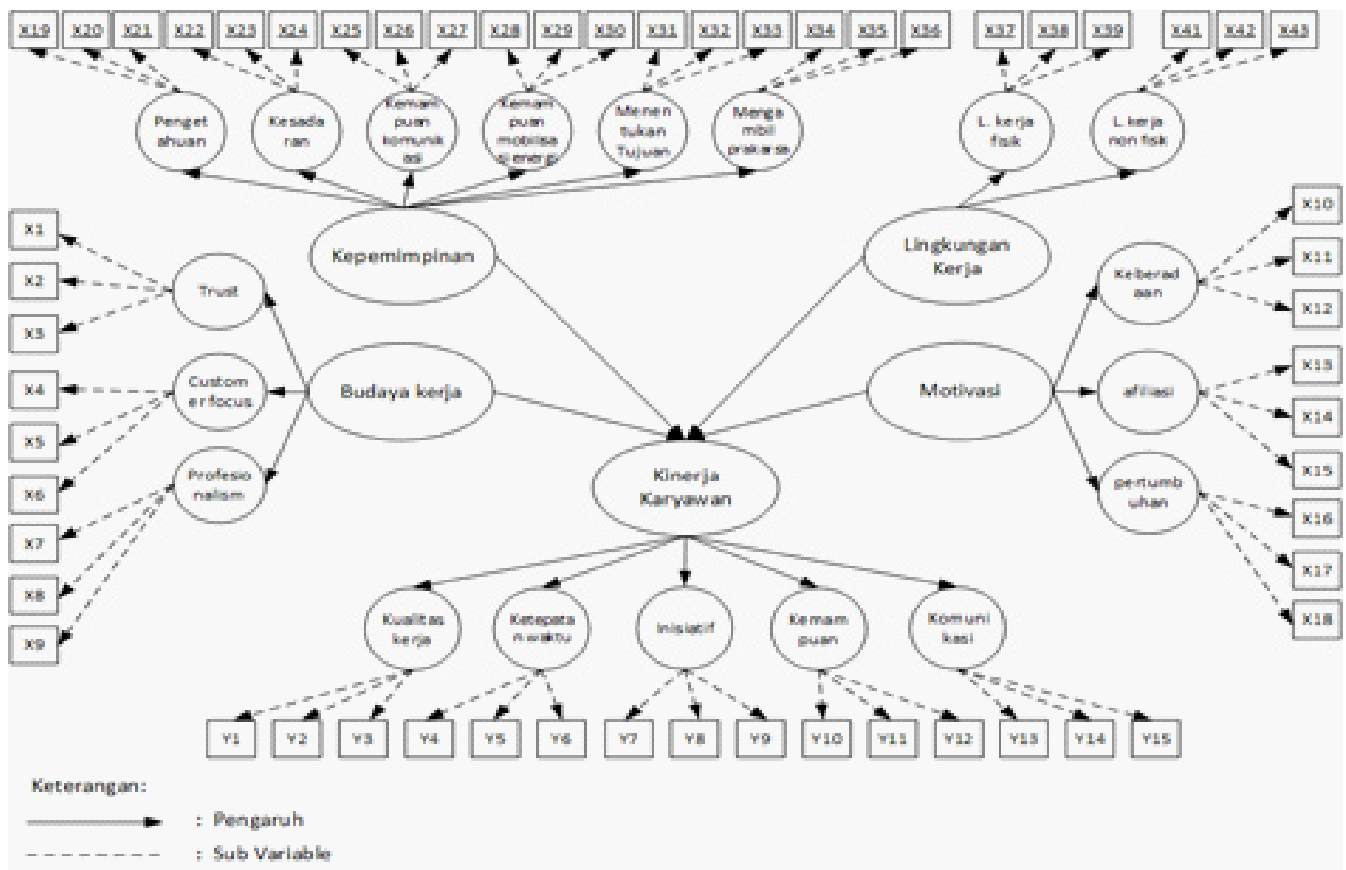
Hasil Persepsi Responden

Setelah mengetahui karakteristik responden selanjutnya dilakukan analisis untuk melihat gambaran persepsi responden terhadap pernyataan pada masing-masing variabel, yaitu budaya organisasi, motivasi kerja, kepemimpinan, lingkungan kerja dan kinerja. Hasil responden terhadap lima variabel sebagai berikut:

Hasil persepsi responden terhadap budaya organisasi secara keseluruhan dapat disimpulkan baik, dengan range skor mulai dari 3,95–4,17. indikator saling menghargai dan bekerja sama merupakan persepsi paling baik dengan skor rata-rata (4,13). Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang menekankan pada sisi untuk saling menghargai dan bekerjasama di dalam bekerja mampu mendapat penilaian tertinggi dari sisi responden. Namun disisi lain responden memiliki kendala/ hambatan manajemen yang kurang memberikan perhatian dan dorongan untuk karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan sebaik mungkin sesuai dengan pernyataan (X8) menjadikan nilai rata-rata skor terendah pada indikator mampu memberikan solusi sebesar (3,95). Hasil responden terhadap budaya dapat dilihat pada Tabel 2.



Gambar 1. Kerangka pemikiran penelitian



Gambar 2. Diagram lintasan operasional variabel

Tabel 1. Karakteristik responden

| Keterangan | Jumlah | % |
|--------------------------|--------|----|
| Rentang usia | | |
| 18–30 tahun | 226 | 79 |
| > 30 tahun | 43 | 21 |
| Lama kerja | | |
| 1–2 tahun | 237 | 83 |
| 3–5 tahun | 48 | 17 |
| Jabatan | | |
| Manajer | 1 | 0 |
| Asisten manajer | 2 | 1 |
| Supervisor | 6 | 2 |
| Koordinator | 14 | 5 |
| Staff | 262 | 92 |
| Status pernikahan | | |
| Belum menikah | 60 | 21 |
| Menikah | 225 | 79 |
| Status Pekerjaan | | |
| Kontrak | 278 | 98 |
| Tetap | 7 | 2 |
| Pendidikan | | |
| SMU/SMK | 254 | 89 |
| D3–S1 | 31 | 11 |

Hasil persepsi responden terhadap motivasi secara keseluruhan dapat disimpulkan baik, dengan range skor mulai dari 3,70 – 3,99. Indikator pada tercukupinya kebutuhan sebagai manusia (X10) dan hubungan/ interaksi yang memberikan pengaruh positif (X14) merupakan persepsi paling besar yaitu (3,99). Kesesuaian gaji yang diperoleh karyawan dan adanya saling dukung antara karyawan dan atasan mampu dipersepsikan baik oleh responden. Namun di satu sisi belum adanya mekanisme pemberian insentif terhadap karyawan yang berkinerja baik menyebabkan responden mempersepsikan kurang dengan rata-rata skor paling rendah sebesar (3,72). Hasil responden terhadap budaya dapat dilihat pada Tabel 3.

Hasil persepsi responden terhadap kepemimpinan secara keseluruhan dapat disimpulkan baik (Tabel 4), dengan range skor mulai dari 3,72–4,04. Indikator pada ketegasan (X31) pemimpin mampu dipersepsikan paling besar dengan skor rata-rata (4,04). Hal ini menunjukkan karyawan berusaha untuk menyelesaikan tanggung jawab pekerjaannya sampai dengan tuntas. Sesuai dengan pernyataan “pemimpin memberikan teguran kepada karyawan yang tidak dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik dan tuntas”. Namun di

satu sisi kemauan pemimpin mendengarkan aspirasi karyawan dipandang dengan persepsi paling rendah sebesar (3,72). Hal ini menunjukkan bahwa kurangnya media interaksi di dalam karyawan untuk menyalurkan aspirasi pekerjaan dirasakan masih kurang.

Hasil persepsi responden terhadap lingkungan kerja pada Tabel 5 secara keseluruhan dapat disimpulkan baik, dengan range skor mulai dari 3,86–4,16. Indikator pada adanya jaminan keamanan (X40) mampu memberikan persepsi terbaik sebesar (4,16). Hal ini menunjukkan bahwa suasana kerja yang kondusif membuat karyawan nyaman untuk bekerja. Namun di lain sisi tersedianya sarana dan prasarana penunjang kerja (X37) masih direspon kurang oleh responden. Hal ini menunjukkan bahwa responden merasa fasilitas belum cukup lengkap/memadai untuk menunjang kerja karyawan. Beberapa pengakuan responden diantaranya

alat *scangun barcode* beberapa ada yang sering error dan baterainya tidak bertahan lama, *forklift* rental yang kurang baik, PC yang sudah lambat dan sering *error*.

Hasil persepsi responden terhadap kinerja pada Tabel 6 secara keseluruhan dapat disimpulkan baik, dengan range skor mulai dari 3,69–4,07. Indikator pada waktu kerja dengan beban kerja yang diselesaikan (Y6) mampu menghasilkan persepsi terbaik responden sebesar (4,07). Hal ini menunjukkan waktu kerja yang diberikan mencukupi untuk karyawan untuk dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan pernyataan responden. Namun di sisi lain kemampuan menginterpretasikan pekerjaan masih dirasa kurang. Hal ini berdasarkan rata-rata skor indikator tersebut yang paling kecil sebesar (3,69). Hal ini menunjukkan bahwa responden belum menguasai dengan baik atas *scope* pekerjaan yang dijalani.

Tabel 2. Persepsi responden terhadap budaya organisasi

| Indikator | Pernyataan | Frekuensi | | | | | Total skor | Rata-rata | Kriteria |
|--|------------|-----------|---|----|-----|-----|------------|-----------|----------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | |
| Saling menghargai dan bekerjasama | X1 | 3 | 1 | 61 | 110 | 110 | 1178 | 4,13 | Baik |
| Jujur, tulus, dan terbuka | X2 | 3 | 1 | 62 | 98 | 121 | 1188 | 4,17 | Baik |
| Disiplin, konsisten, berpikir, berkata dan bertindak terpuji | X3 | 4 | 0 | 65 | 110 | 106 | 1169 | 4,10 | Baik |
| Inovatif, proaktif, dan cepat tanggap | X4 | 3 | 1 | 63 | 122 | 96 | 1162 | 4,08 | Baik |
| Mengutamakan pelayanan | X5 | 4 | 0 | 54 | 129 | 98 | 1172 | 4,11 | Baik |
| Mengutamakan kepuasan pelanggan | X6 | 3 | 1 | 57 | 126 | 98 | 1170 | 4,11 | Baik |
| Kompeten, bertanggung jawab | X7 | 3 | 1 | 64 | 138 | 79 | 1144 | 4,01 | Baik |
| Dorongan melakukan yang terbaik | X8 | 4 | 0 | 79 | 124 | 78 | 1127 | 3,95 | Baik |
| Orientasi pada nilai tambah dan perbaikan terus menerus | X9 | 4 | 0 | 71 | 128 | 82 | 1139 | 4,00 | Baik |
| Nilai skor rata-rata | | | | | | | | 4,07 | Baik |

Tabel 3. Persepsi responden terhadap motivasi

| Indikator | Pernyataan | Frekuensi | | | | | Total skor | Rata-rata | Kriteria |
|---|------------|-----------|----|----|-----|-----|------------|-----------|----------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | |
| Tercukupi kebutuhan sebagai manusia | X10 | 13 | 11 | 52 | 98 | 111 | 1138 | 3,99 | Baik |
| Gaji memberikan dorongan bekerja lebih baik | X11 | 14 | 18 | 69 | 109 | 75 | 1168 | 3,75 | Baik |
| Jaminan kesehatan hari tua | X12 | 7 | 10 | 70 | 93 | 105 | 1134 | 3,98 | Baik |
| Kesempatan karir yang terbuka untuk semua karyawan | X13 | 11 | 13 | 76 | 116 | 69 | 1074 | 3,77 | Baik |
| Hubungan/interaktif yang memberikan pengaruh positif | X14 | 9 | 14 | 53 | 103 | 106 | 1138 | 3,99 | Baik |
| Adanya media penyalur interaksi antar karyawan | X15 | 8 | 19 | 67 | 105 | 86 | 1097 | 3,85 | Baik |
| Komitmen pimpinan dalam transparansi penilaian kerja | X16 | 8 | 20 | 89 | 100 | 68 | 1055 | 3,70 | Baik |
| Program pengembangan kompetensi karyawan di semua level | X17 | 9 | 13 | 87 | 96 | 80 | 1080 | 3,79 | Baik |
| Adanya pemberian insentif terhadap kinerja baik | X18 | 11 | 25 | 70 | 105 | 74 | 1061 | 3,74 | Baik |
| Nilai skor rata-rata | | | | | | | | 3,84 | Baik |

Tabel 4. Persepsi responden terhadap kepemimpinan

| Indikator | Pernyataan | Frekuensi | | | | | Total skor | Rata-rata | Kriteria |
|---|------------|-----------|----|----|-----|-----|------------|-----------|----------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | |
| Kemampuan menganalisis masalah | X19 | 14 | 16 | 77 | 104 | 74 | 1063 | 3,73 | Baik |
| Dorongan dan perhatian | X20 | 8 | 15 | 66 | 110 | 86 | 1106 | 3,88 | Baik |
| Mampu melihat kondisi | X21 | 8 | 20 | 68 | 83 | 106 | 1114 | 3,91 | Baik |
| Pembagian tanggung jawab kerja yang proporsional | X22 | 8 | 20 | 84 | 87 | 86 | 1078 | 3,78 | Baik |
| Kecerdasan emosional | X23 | 3 | 21 | 76 | 126 | 59 | 1072 | 3,76 | Baik |
| Mampu mencairkan suasana | X24 | 7 | 15 | 68 | 112 | 83 | 1104 | 3,87 | Baik |
| Kemampuan mendengarkan aspirasi | X25 | 6 | 19 | 87 | 109 | 64 | 1061 | 3,72 | Baik |
| Mudahnya akses berkomunikasi atasan dan bawahan | X26 | 7 | 15 | 65 | 120 | 78 | 1102 | 3,87 | Baik |
| Pesan/instruksi yang disampaikan diterima dengan jelas dan dijalankan | X27 | 9 | 19 | 64 | 95 | 98 | 1109 | 3,89 | Baik |
| Mampu memberikan solusi atas permasalahan yang dihadapi | X28 | 15 | 12 | 72 | 106 | 80 | 1179 | 3,79 | Baik |
| Mampu meyakinkan karyawan | X29 | 6 | 17 | 97 | 105 | 78 | 1087 | 3,81 | Baik |
| Kemampuan memotivasi | X30 | 9 | 15 | 85 | 97 | 79 | 1077 | 3,78 | Baik |
| Ketegasan | X31 | 9 | 13 | 51 | 98 | 114 | 1150 | 4,04 | Baik |
| Pendelegasian kewenangan | X32 | 9 | 12 | 79 | 100 | 85 | 1095 | 3,84 | Baik |
| Mampu menyatukan berbagai kepentingan | X33 | 9 | 15 | 71 | 108 | 82 | 1094 | 3,84 | Baik |
| Mengambil keputusan dengan mempertimbangkan segala informasi yang masuk | X34 | 7 | 10 | 76 | 108 | 84 | 1107 | 3,88 | Baik |
| Memberikan aspirasi | X35 | 10 | 14 | 66 | 97 | 98 | 1114 | 3,91 | Baik |
| mengevaluasi hasil kerja karyawan | X36 | 11 | 8 | 69 | 109 | 88 | 1110 | 3,89 | Baik |
| Nilai skor rata-rata | | | | | | | | 3,84 | Baik |

Tabel 5. Persepsi responden terhadap lingkungan kerja

| Indikator | Pernyataan | Frekuensi | | | | | Total skor | Rata-rata | Kriteria |
|--|------------|-----------|---|----|-----|-----|------------|-----------|----------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | |
| Tersedianya sarana dan prasarana penunjang kerja | X37 | 2 | 0 | 99 | 119 | 65 | 1100 | 3,86 | Baik |
| Penerapan kaidah 5R dilingkungan kerja | X38 | 0 | 3 | 74 | 111 | 97 | 1157 | 4,06 | Baik |
| Tingkat penerangan yang mencukupi | X39 | 0 | 2 | 85 | 106 | 92 | 1143 | 4,01 | Baik |
| Adanya jaminan keamanan | X40 | 2 | 1 | 61 | 107 | 114 | 1185 | 4,16 | Baik |
| Interaksi antar karyawan | X41 | 2 | 1 | 62 | 125 | 95 | 1165 | 4,09 | Baik |
| Tingkat hubungan antara karyawan | X42 | 2 | 1 | 73 | 120 | 89 | 1148 | 4,03 | Baik |
| Nilai skor rata-rata | | | | | | | | 4,03 | Baik |

Hasil Estimasi model SEM

Evaluasi model pada analisis SEM mengandung dua hal, yaitu 1) menguji tingkat kesesuaian model secara keseluruhan (*overall model fit*), pengujian ini dilakukan dengan menggunakan ukuran *goodness of fit* (GOFI); 2) menguji secara individual kebermaknaan (*test of significance*) hasil estimasi parameter model, pengujian

ini dilakukan dengan statistik uji t dan *Standardized factor loading* (SFL) sekaligus mendapatkan validitas dan reliabilitas dari masing masing indikator. Hasil yang di dapat pada Tabel 7 menunjukkan bahwa model pada penelitian ini dapat disimpulkan bahwa model empirik pengaruh budaya perusahaan, motivasi kerja, kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja memiliki kesesuaian (*fit*) dengan model teoritiknya.

Tabel 6. Persepsi responden terhadap kinerja

| Indikator | Pernyataan | Frekuensi | | | | | Total skor | Rata-rata | Kriteria |
|--|------------|-----------|----|----|-----|-----|------------|-----------|----------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | |
| Produktivitas kerja | Y1 | 16 | 21 | 57 | 118 | 73 | 1066 | 3,74 | Baik |
| Kesesuaian jumlah pekerjaan dengan beban kerja | Y2 | 16 | 17 | 57 | 127 | 68 | 1069 | 3,75 | Baik |
| Kualitas kerja | Y3 | 16 | 11 | 51 | 116 | 91 | 1110 | 3,89 | Baik |
| Disiplin | Y4 | 12 | 15 | 48 | 110 | 100 | 1126 | 3,95 | Baik |
| Pekerjaan sesuai dengan prosedur dan target waktu yang ditetapkan | Y5 | 14 | 12 | 47 | 108 | 104 | 1131 | 3,97 | Baik |
| Waktu kerja yang sesuai dengan beban kerja yang harus diselesaikan | Y6 | 9 | 13 | 45 | 100 | 118 | 1160 | 4,07 | Baik |
| Penciptaan ide | Y7 | 4 | 25 | 65 | 118 | 74 | 1088 | 3,82 | Baik |
| Kesediaan bekerja sama | Y8 | 12 | 16 | 64 | 99 | 104 | 1122 | 3,94 | Baik |
| Inisiatif | Y9 | 9 | 18 | 54 | 105 | 85 | 1094 | 3,84 | Baik |
| Kesesuaian dengan kemampuan | Y10 | 8 | 14 | 68 | 100 | 104 | 1133 | 3,98 | Baik |
| Kemampuan memahami tanggung jawab | Y11 | 9 | 14 | 59 | 104 | 112 | 1151 | 4,04 | Baik |
| Pemahaman menjalankan SOP | Y12 | 13 | 26 | 46 | 112 | 75 | 1065 | 3,74 | Baik |
| Kelancaran komunikasi | Y13 | 10 | 21 | 57 | 109 | 88 | 1099 | 3,86 | Baik |
| Kemampuan menginterpretasikan pekerjaan | Y14 | 15 | 17 | 78 | 107 | 68 | 1051 | 3,69 | Baik |
| Teamwork | Y15 | 24 | 9 | 56 | 120 | 76 | 1070 | 3,75 | Baik |
| Nilai skor rata-rata | | | | | | | | 3,87 | Baik |

Hanya pada nilai *chi-square* (χ^2) menunjukkan adanya penyimpangan antara *sample covariance matrix* dengan model (*fitted covariance matrix*). Uji *chi-square* selalu dihubungkan dengan derajat bebas (*degree of freedom/df*) untuk memperoleh nilai *chi-square* relatif. Nilai *df* yang diharapkan adalah positif Joreskoq dan Sorbom dalam Wijanto (2015). Model penelitian memiliki *chi-square* sebesar 173,67 dengan *97 degree of freedom* ($p=0,00$), yang mengindikasikan bahwa model kurang *fit*. Cochran dalam Ghazali dan Fuad (2008) menyatakan bahwa probabilitas sangat sensitif terhadap besar ukuran sampel sehingga penilaian model *fit* hanya dengan menggunakan probabilitas ini kurang dapat dibenarkan.

Hasil SLF dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel teramati budaya organisasi, motivasi, kepemimpinan dan lingkungan kerja adalah valid karena memiliki nilai SLF $\geq 0,50$ dan *t* hitung $>$ *t* tabel 1,96 nilai reliabilitas sangat baik dengan nilai CR $\geq 0,70$ dan VE $\geq 0,50$ (Gambar 3 dan Tabel 8). Indikator trust pada variabel budaya organisasi memiliki kontribusi faktor muatan terbesar (0,97) didalam pembentukan variabel budaya organisasi. Indikator keberadaan pada variabel motivasi memiliki kontribusi terbesar (0,95) di dalam pembentukan variabel motivasi. Selanjutnya kepemimpinan pada indikator kemampuan komunikasi

memiliki kontribusi terbesar di dalam pembentukan variabel laten kepemimpinan sebesar (0,86). Lingkungan kerja non fisik memiliki kontribusi terbesar di dalam pembentukan variabel laten lingkungan kerja sebesar (0,95). Ketepatan waktu memiliki kontribusi terbesar di dalam pembentukan variabel laten kinerja. Selanjutnya melihat signifikansi model yang terbentuk dilakukan uji *t*. Uji ini juga dapat digunakan untuk menentukan validitas dan reabilitas indikator-indikator dari suatu variabel laten. Hasil uji signifikansi menunjukkan bahwa variabel laten eksogen pada budaya organisasi, motivasi, kepemimpinan dan lingkungan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel endogen kinerja yang diidentifikasi dengan nilai *t* lebih besar dari 1,96. Uji signifikansi model struktural penelitian disajikan pada Gambar 3.

Hasil uji $t \geq 1,96$ terhadap variabel laten eksogen budaya organisasi, motivasi, kepemimpinan dan lingkungan kerja memiliki hubungan signifikan terhadap kinerja. Besaran pengaruh dari keempat variabel tersebut sebesar ($R^2 = 0,87$).

$$\text{KINERJA} = 0,081 \cdot \text{BUDAYA} + 0,64 \cdot \text{MOTIV} + 0,68 \cdot \text{PIMPIN} + 0,16 \cdot \text{LING}$$

$$\text{Errorvar} = 0,053, R^2 = 0,87$$

Tabel 7. Indeks *goodness of fit* pada model penelitian SEM

| Indikator Fit | Cut off Value | Hasil | Keterangan |
|---------------------------------|--|---------------------------------|-----------------|
| <i>Chi-square</i> (χ^2) | χ^2 diharapkan kecil $p \geq 0.05$ | $\chi^2 = 173,67$ $p = 0,00$ | <i>Poor fit</i> |
| χ^2/df | $0 \leq \chi^2/df \leq 2$ | 1,79 | <i>Good fit</i> |
| GFI | $0,90 \leq GFI \leq 1,00$ | 0,99 | <i>Good fit</i> |
| RMSEA | $0 \leq RMSEA \leq 0,05$ | 0,053 | <i>Good fit</i> |
| <i>Confidence Interval</i> (CI) | close to RMSEA left boundary of CI = 0,00 | 0,040; 0,065 | <i>Good fit</i> |
| RMR | $0 \leq RMR \leq 0,05$ | 0,049 | <i>Good fit</i> |
| CFI | $0,97 \leq CFI \leq 1,00$ | 1,00 | <i>Good fit</i> |
| NFI | $0,95 \leq NFI \leq 1,00$ | 0,99 | <i>Good fit</i> |
| NNFI | $0,97 \leq NNFI \leq 1,00$ | 1,00 | <i>Good fit</i> |

Persepsi Karyawan terhadap Budaya Organisasi, Motivasi, Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja, serta Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan

Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja

Hasil pengujian yang ditunjukkan, di dapat bahwa nilai t statistik = 3.91 > t tabel = 1,96 maka H_0 ditolak. Sehingga budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja. Pada taraf signifikansi 5% dapat disimpulkan besarnya pengaruh positif antara budaya organisasi pada kinerja adalah sebesar 0,08. Budaya organisasi terdiri dari *trust, customer focus, professionalism* semakin baik maka kinerja pun semakin baik. Hal ini menguatkan penelitian terdahulu oleh Taurisa dan Ratnawati (2012), dan Shahzad *et al.* (2013) yang membuktikan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai atau karyawan.

Pengaruh motivasi organisasi terhadap kinerja

Hasil pengujian yang ditunjukkan, didapat bahwa nilai t statistik = 21,10 \geq t tabel = 1,96 maka H_0 ditolak. Pada taraf signifikansi 5% dapat disimpulkan besarnya pengaruh positif antara kepemimpinan pada kinerja

adalah sebesar 0,64. Hal ini menguatkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Brahmasari dan Suprayetno (2008), Fauzi (2012) yang menyatakan bahwa motivasi dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Pengaruh kepemimpinan organisasi terhadap kinerja

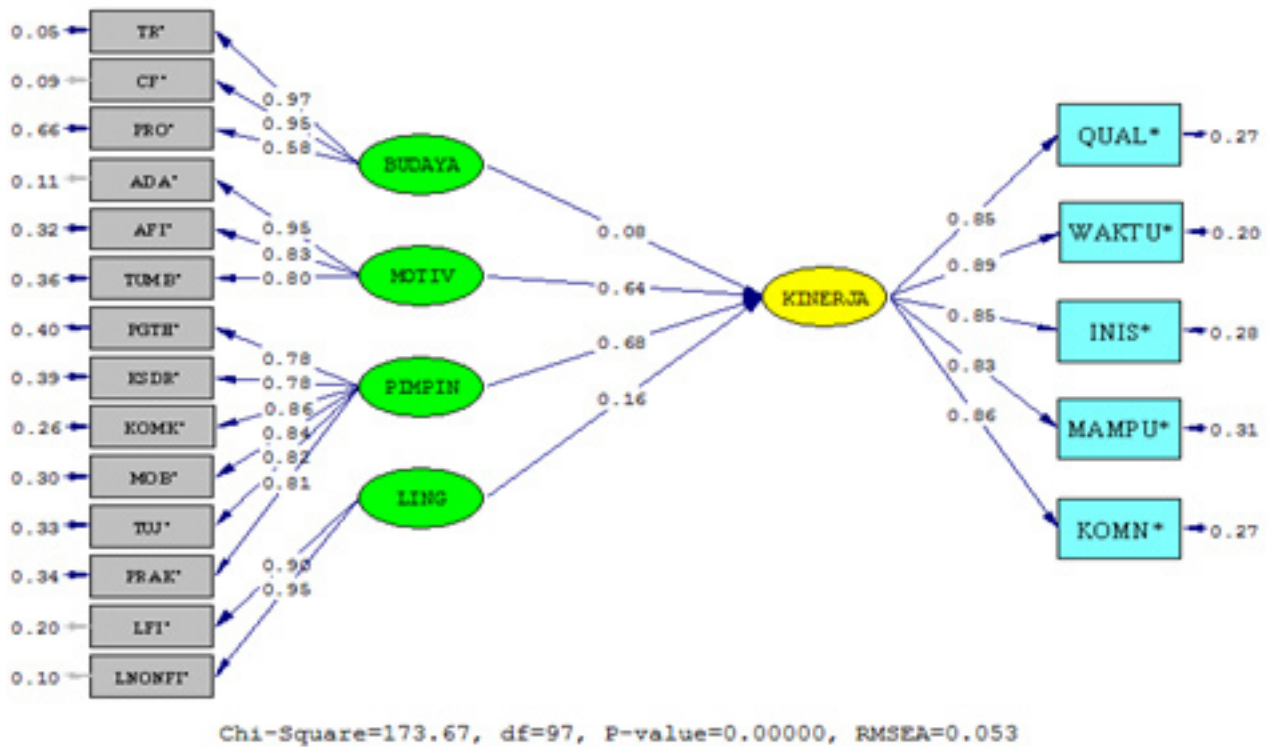
Hasil pengujian yang ditunjukkan, didapat bahwa nilai t statistik = 31,49 \geq t tabel = 1,974 maka H_0 ditolak. Pada taraf signifikansi 5% dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh signifikan dan positif antara kepemimpinan pada kinerja. Semakin baik kepemimpinan maka akan semakin baik kinerja. Besarnya pengaruh positif antara kepemimpinan pada kinerja adalah sebesar 0,68. Hal ini menguatkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Pradopo (2013), Hariono (2015) yang menyatakan bahwa Kepemimpinan dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Pengaruh lingkungan kerja organisasi terhadap kinerja

Hasil pengujian yang ditunjukkan, didapat bahwa nilai t statistik = 6,68 > t tabel = 1,969 maka H_0 ditolak. Pada taraf signifikansi 5% dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif antara Lingkungan Kerja Pada Kinerja. Semakin baik lingkungan kerja maka akan semakin baik kinerja. Besarnya pengaruh positif antara lingkungan kerja pada kinerja adalah sebesar 0,16. Hal ini menguatkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Alwi dan Sudarman (2013), Gardjito *et al.* (2014) terkait pengaruh motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian mengungkapkan adanya pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan.

Faktor yang Berpengaruh Antara Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Kepemimpinan, Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukan bahwa kinerja karyawan PLI dipengaruhi oleh budaya organisasi, motivasi kepemimpinan dan lingkungan kerja. Hal ini dapat diartikan bahwa semakin baik budaya organisasi, motivasi kepemimpinan dan lingkungan maka akan semakin baik juga kinerja karyawan. Faktor kepemimpinan paling berpengaruh signifikan terhadap kinerja dan selanjutnya diikuti faktor motivasi, lingkungan kerja dan terakhir budaya organisasi.



Gambar 3 Estimasi Loading factor model structural

Tabel 8. Validitas dan reliabilitas variabel laten

| Variabel | SLF | T-hitung | CR | VE |
|-----------------------------|------|----------|------|------|
| Budaya | | | 0,89 | 0,73 |
| Trust | 0,97 | 9,11 | | |
| Customer focus | 0,95 | 25,91 | | |
| Profesionalism | 0,58 | 11,48 | | |
| Motivasi | | | 0,89 | 0,74 |
| Keberadaan | 0,95 | 24,08 | | |
| Affiliasi | 0,83 | 18,80 | | |
| Pertumbuhan | 0,80 | 18,49 | | |
| Kepemimpinan | | | | |
| Pengetahuan | 0,78 | 31,07 | | |
| Kesadaran | 0,78 | 30,89 | | |
| Kemampuan komunikasi | 0,86 | 33,87 | | |
| Kemampuan mobilisasi energi | 0,84 | 35,52 | | |
| Menentukan tujuan | 0,82 | 31,65 | | |
| Mengambil prakarsa | 0,81 | 32,17 | | |
| Lingkungan Kerja | | | 0,86 | 0,85 |
| Lingkungan kerja fisik | 0,90 | 20,49 | | |
| Lingkungan kerja non fisik | 0,95 | 22,54 | | |
| Kinerja | | | 0,98 | 0,73 |
| Kualitas kerja | 0,85 | 22,15 | | |
| Ketepatan waktu | 0,89 | 21,53 | | |
| Inisiatif | 0,85 | 21,18 | | |
| Kemampuan | 0,83 | 20,98 | | |
| Komunikasi | 0,86 | 21,20 | | |

Strategi Meningkatkan Kinerja Karyawan PLI

Dalam meningkatkan kinerja maka beberapa hal yang dapat diprioritaskan oleh divisi sumber daya manusia terkait kebijakan manajemen PLI adalah sebagai berikut: Karyawan PLI memiliki keyakinan diantara *stakeholder* dalam membangun hubungan tulus dan terbuka di dalam lingkungan kerja. Dilain sisi divisi SDM harus dapat meningkatkan profesionalisme kerja karyawan sebagai bentuk dorongan manajemen terhadap peningkatan kompetensi karyawan terhadap pekerjaan, dalam hal pengelolaan SDM itu sendiri. Upaya peningkatan dapat berupa pelatihan-pelatihan maupun peningkatan standarisasi mutu.

Divisi SDM sebaiknya fokus pada peningkatan komitmen transparansi penilaian kerja karyawan. Hal ini menggambarkan pernyataan dari indikator pertumbuhan motivasi. Karyawan PLI merasa penilaian yang saat ini dilakukan masih jauh dari unsur obyektivitas. Penerapan penilaian berbasis pencapaian individual dirasa mampu meningkatkan motivasi karyawan di dalam pencapaian kinerja.

Divisi SDM PLI sebaiknya fokus pada upaya peningkatan kompetensi pimpinan dalam menganalisis masalah yang ada serta kemampuan yang dapat mengerti emosi diri sendiri dan orang lain. Hal ini terespresikan

dari persepsi responden yang paling rendah pada indikator pengetahuan dan kesadaran kepemimpinan. Upaya peningkatan dapat berupa pelatihan-pelatihan yang berhubungan langsung dengan *scope* pekerjaan serta pengembangan diri.

Pemenuhan sarana dan prasarana penunjang kerja harus menjadi prioritas divisi SDM di dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan. Pemenuhan ini juga harus tetap mempertimbangkan skala prioritas dan kebutuhan. Hal ini dirasakan masih kurang berdasarkan hasil terendah pada indikator lingkungan kerja fisik. Upaya yang dapat dilakukan memperbaiki *scangun barcode* yang rusak, mengganti *forklift* rental yang sudah usang, *upgrade* PC yang telah usang.

Divisi SDM sebaiknya melakukan *refreshment training* dan *reenforcement* terhadap karyawan yang baru masuk maupun karyawan yang sudah lama bekerja tentang pemahaman SOP yang mendalam. Hal ini dapat dilakukan melalui serangkaian tes kemampuan maupun audit operasional.

Implikasi Manjerial

Upaya pembenahan yang telah dilakukan divisi SDM selama ini telah dipersepsi baik oleh karyawan. Pembenahan tersebut meliputi budaya organisasi, motivasi, kepemimpinan, lingkungan kerja serta kinerja. Adapun hasil persepsi karyawan operasional PLI terhadap budaya organisasi menggambarkan perilaku jujur, tulus dan terbuka serta berorientasi pada pelayanan menjadikan sikap yang baik untuk dijalankan di dalam pekerjaan dan hubungan anatra karyawan.

Persepsi karyawan operasional PLI terhadap motivasi kerja menunjukkan terpenuhinya kesesuaian gaji dan adanya interaksi yang positif yang dinyatakan dalam pernyataan “gaji mampu memberikan dorongan saya untuk bekerja lebih baik” dan “antar karyawan dan atasan saling mendukung di dalam menyelesaikan pekerjaan” mampu meningkatkan motivasi karyawan.

Persepsi karyawan operasional PLI terhadap kepemimpinan menunjukkan ketegasan sikap seorang pemimpin melalui pernyataan “pemimpin memberikan teguran kepada karyawan yang tidak dapat menyelesaikan tugasnya”, mampu meningkatkan tanggung jawab karyawan di dalam penyelesaian pekerjaan.

Persepsi karyawan operasional PLI terhadap lingkungan kerja menunjukkan adanya jaminan keamanan dalam bekerja melalui pernyataan “adanya jaminan keamanan lingkungan yang diberikan perusahaan membuat saya nyaman bekerja” memberikan persepsi bahwa karyawan merasa nyaman bekerja pada kondisi saat ini.

Persepsi karyawan operasional PLI terhadap kinerja menunjukkan bahwa kesesuaian proporsi beban kerja dengan waktu kerja yang diberikan mampu meningkatkan rasa tanggung jawab karyawan di dalam menyelesaikan pekerjaan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Hasil persamaan struktural yang terbentuk, terdapat R^2 sebesar 0,87. Hal ini menunjukkan faktor budaya organisasi, motivasi kepemimpinan dan lingkungan secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja, yaitu 87% yang berarti 87% perubahan yang terjadi pada kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh perubahan budaya organisasi, motivasi, kepemimpinan dan lingkungan kerja secara bersama-sama. Hanya 13% sisanya yang dipengaruhi faktor lain. Budaya organisasi, motivasi kerja, kepemimpinan dan lingkungan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja.

Dari beberapa faktor yang memengaruhi kinerja di PLI faktor kepemimpinan merupakan faktor yang paling berpengaruh terhadap kinerja. Faktor lainnya setelah kepemimpinan adalah motivasi. Selanjutnya, lingkungan kerja dan terakhir budaya organisasi.

Upaya pembenahan/strategi di dalam meningkatkan kinerja karyawan PLI ke depan antara lain:

- Peningkatan budaya profesionalisme melalui peningkatan kompetensi karyawan maupun peningkatan standarisasi mutu
- Penerapan penilaian berbasis pencapaian individual sebagai bentuk komitmen transparansi penilaian kinerja karyawan oleh manajemen.
- Peningkatan kompetensi pimpinan di dalam kemampuan menganalisis masalah dan kecerdasan emosi.
- Pemenuhan sarana dan prasarana penunjang kerja dalam upaya peningkatan kinerja karyawan.
- Melakukan *refreshment training* serta *reenforcement* SOP sebagai upaya penguatan di dalam memahami

SOP kerja serta peningkatan kualitas karyawan.

Saran

Saran yang dapat penulis sampaikan kepada divisi SDM PT Pul Logistics Indonesia sebaiknya berfokus pada penguatan dan pengembangan faktor motivasi dan kepemimpinan di dalam membuat sebuah program pengembangan SDM ke depannya, dikarenakan berdasarkan hasil kedua faktor tersebut secara signifikan memengaruhi terhadap kinerja.

Saran untuk penelitian lebih lanjut, upaya penggalian faktor-faktor lain yang memengaruhi kinerja karyawan. Beberapa faktor lain yang mungkin signifikan berpengaruh diantaranya kompetensi, disiplin kerja, kepuasan kerja, komitmen organisasi dan lainnya. Peningkatan kinerja perlu ditelaah dari sisi manajemen yang berbeda selain dari sisi manajemen sumberdaya manusia, seperti: manajemen operasional dan strategik, dimana mengkaji kembali sistem dan operational serta bisnis proses untuk mendapatkan formula yang optimal.

DAFTAR PUSTAKA

- Alderfer CP. 1972. *Existence, Relatedness, and Growth: Human Needs in organizational settings*. New York: Free Press.
- Alwi S, Sudarman. 2010. Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kecamatan Laweyan Kota Surakarta. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia* 4(1):1-8
- Bass BM, BJAvolio, DIJung, Y Berson. 2003. Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology* 88(2): 207–218.
- Brahmasari IA, Suprayetno A. 2008. Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan(studi kasus PT Pei Hai Internasional Wiratama Indonesia). *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan* 10(2):124–135.
- Deal TE, Kennedy AA. 1992. *Corporate Culture: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Massachusetts: Addison-Wesley.
- Fauzi I. 2012. Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan pada Unit SKT Brak BL 53 PT Djarum Kudus. *Management Analysis Journal* 1(1):1–7.
- Gardjito AH, Al Musadieq M, Nurtjahjono GE. 2014. Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan(studi pada karyawan bagian produksi PT Karmand Mitra Andalan Surabaya). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)* 13(1): 1–10.
- Ghozali I, Fuad. 2008. *Structural Equation Modeling Teori, Konsep dan Aplikasi dengan Program LISREL 8.80. Edisi Kedua*. Semarang: Badan Penerbit: Universitas Diponegoro
- Hair JF, RF Anderson, RL Tatham dan WC Black. 1995. *Multivariate data analysis with reading, 4th Edition*. New Jersey: Prentice Hall.
- Hariono. 2015. Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan PTPN XII Jember [tesis]. Bogor: Institut Pertanian Bogor.
- Kesuma A. 2007. Pengaruh Lingkungan Kerja, Motivasi & Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan serta Dampaknya Terhadap kinerja Pegawai. *Sampit: Bisma Jurnal Bisnis dan Manajemen* 1(4):310–322.
- Locander WB, F Hamilton, D Ladik, J Stuart. 2002. Developing a Leadership-Rich Culture: The missing Link to Creating a Market-Focused Organization. *Journal of Market-Focused Management* 5:149–163.
- Nurdin HS. 2013. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Kerja Perusahaan Terhadap Kinerja Karyawan Bank Kaltim Syariah. *Jurnal Eksis* 9(1):209.
- Pradopo. 2013. Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Perhubungan Kabupaten Kutai Barat. *Jurnal Eksis* 9(1):1–12.
- Rival RA. 2013. Pengaruh Motivasi dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Fiskus di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bogor [tesis]. Bogor: Institut Pertanian Bogor.
- Shahzad F, Iqbal Z, Gulzar M. 2013. Impact of Organizational Culture on Employees Job Performance: An Empirical Study of Software Houses in Pakistan. *Journal of Business Studies Quarterly* 5(2): 56–64.
- Sedarmayanti. 2011. *Tata Kerja dan Produktivitas Kerja. Aspek Ergonomi atau Kaitan Antara Manusia dengan Lingkungan*. Bandung: CV Mandar Maju.
- Tappen. 1995. *Nursing leadership and management: Concepts and Practice*. Philadelphia: F.A. Davis

- Company.
- Taurisa CM, Ratnawati I. 2012. Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi pada : PT. Sido Muncul Kaligawe Semarang). *Jurnal Bisnis dan Ekonomi* 19(2): 170–187.
- Umar H. 1998. *Riset Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Yasin M. 2013. *Membangun Organisasi Berbudaya (Studi BUMN)*. Jakarta: Expose.
- Wijanto SH. 2015. *Metode Penelitian menggunakan Structural Equation Modeling dengan Lisrel 9. Cetakan 1*. Jakarta: LP-FEUI.
- Yasrie A. 2013. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Kalimantan Selatan. *Jurnal Ilmu-Ilmu Sosial* 5(2): 229–234.