

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI, LINGKUNGAN KERJA, DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP PRODUKTIVITAS KARYAWAN

THE INFLUENCE OF LEADERSHIP STYLE, ORGANIZATIONAL CULTURE, WORK ENVIRONMENT, AND WORK MOTIVATION ON EMPLOYEE PRODUCTIVITY

Henri Gusnaldi Zen¹, Herni Widiyah Nasrul², Oktavianti³, Sri Langgeng Ratnasari^{4*}, Gandhi Sutjahjo⁵, Widyo Winarso⁶, Shayla Hurul Aini⁷, Adinda Rachel Nainggolan⁸, Mega Heriyanto⁹, Abdul Thalib Bon¹⁰, Nola Fibriyani Bte Salman¹¹

^{1-4,7-9}Universitas Riau Kepulauan, Indonesia

⁵Universitas Batam, Indonesia

⁶Universitas Islam 45, Indonesia

¹⁰University Tun Hussein Onn, Malaysia

¹¹Muhammadiyah Islamic College, Singapore

*Co Author: sarisucahyo@yahoo.com

Abstrak

Tingkat kemampuan karyawan dalam mencapai sesuatu hasil yang lebih baik perlu diukur sebagai penilaian produktivitas karyawan di dalam perusahaan. Kemampuan dan kontribusi karyawan akan sangat dipengaruhi oleh variable-variabel Sumber Daya Manusia. PT. XYZ adalah salah satu perusahaan manufaktur penunjang industri Migas di kota Batam, Indonesia yang kepemilikan sahamnya diakuisisi oleh perusahaan asing global. Dalam lima tahun terakhir PT. XYZ mengalami tiga kali perubahan skema akuisisi oleh beberapa perusahaan asing global. Kondisi ini memiliki potensi penyesuaian atas beberapa variabel Sumber Daya Manusia seperti Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja, dan Motivasi Kerja yang akan berpengaruh terhadap produktivitas karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, lingkungan kerja, dan motivasi kerja terhadap produktivitas karyawan PT. XYZ di Batam. Jenis penelitian kuantitatif digunakan dalam meneliti populasi atau sampel tertentu dengan menggunakan instrumen penelitian dan analisis data yang bersifat kuantitatif/statistik, untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Populasi dalam penelitian ini sebanyak 187 orang dan penentuan besaran sampel sebanyak 127 orang dengan teknik simple random sampling menggunakan rumus Slovin. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: Gaya kepemimpinan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap produktivitas karyawan; Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan; Lingkungan kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap produktivitas karyawan; Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan; Gaya kepemimpinan, budaya organisasi, lingkungan kerja dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan.

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan; Budaya Organisasi; Lingkungan Kerja; Motivasi; Produktivitas Kerja

Abstract

The level of employee ability in achieving better results needs to be measured as an assessment of

employee productivity in the company. Employee ability and contribution will be greatly influenced by Human Resources variables. PT. XYZ is one of the manufacturing companies supporting the Oil and Gas industry in Batam City, Indonesia, whose share ownership was acquired by a global foreign company. In the last five years, PT. XYZ has experienced three changes in acquisition schemes by several global foreign companies. This condition has the potential for adjustments to several Human Resources variables such as Leadership Style, Organizational Culture, Work Environment, and Work Motivation which will affect employee productivity. This study aims to determine and analyze the influence of leadership style, organizational culture, work environment, and work motivation on employee productivity at PT. XYZ in Batam. The type of quantitative research is used in examining a certain population or sample using quantitative/statistical research instruments and data analysis, to test the established hypothesis. The population in this study was 187 people and the determination of the sample size was 127 people with a simple random sampling technique using the Slovin formula. The results of the study showed that: Leadership style has a negative and insignificant effect on employee productivity; Organizational culture has a positive and significant effect on employee productivity; Work environment has a positive and insignificant effect on employee productivity; Work motivation has a positive and significant effect on employee productivity; Leadership style, organizational culture, work environment and work motivation simultaneously have a positive and significant effect on employee productivity.

Keywords: *Leadership Style; Organizational Culture; Work Environment; Motivation; Work Productivity*

PENDAHULUAN

Berdasarkan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2014 tentang Perindustrian, Industri adalah seluruh bentuk kegiatan ekonomi yang mengolah bahan baku dan atau memanfaatkan sumber daya industri sehingga menghasilkan barang yang mempunyai nilai tambah atau manfaat lebih tinggi, termasuk jasa industri. Industri merupakan salah satu aspek yang mempengaruhi perkembangan sebuah negara. Perkembangan industri juga tidak lepas dari aspek-aspek yang membuat industri tersebut mengalami perkembangan kemajuan. Aspek-aspek tersebut bisa berupa pengelolaan terhadap sumber daya alam yang digunakan, sumber daya manusia yang dimanfaatkan untuk meningkatkan kemajuan industri serta aspek-aspek lainnya.

Kota Batam merupakan salah satu kota yang letaknya sangat strategis karena berada di jalur pelayaran internasional dan berbatasan langsung dengan Singapura di sebelah utara. Pembangunan kota Batam untuk menjadi wilayah industri, dengan dibangunnya infrastruktur dan pemenuhan persyaratan lainnya untuk menarik investasi asing, maka semakin membuka peluang yang lebar bagi Batam untuk menjadi kawasan ramah *investor* asing.

Kegiatan investasi asing didukung oleh kebijakan *Free Trade Zone* (FTZ) bagi kota Batam, yaitu sebagai kawasan dengan batas-batas fisik yang jelas sehingga berakses terbatas, dalam wilayah suatu negara, yang mendapat pengecualian dari peraturan pabean setempat. Badan Pengusahaan Batam (BP Batam 2022) menjelaskan mengenai FTZ di dalam *website*-nya yang berfungsi sebagai sarana perdagangan bebas, bongkar muat dan penyimpanan barang, serta *manufacturing*, dengan atau tanpa pembatas di sekeliling wilayah, dengan akses terbatas yang dijaga petugas bea cukai.

Pemberlakuan FTZ di kota Batam akan berdampak positif bagi para *investor* yang ada. Ada beberapa keuntungan yang bisa dinikmati oleh para investor dalam skema FTZ di kota Batam. Para

investor ataupun pengusaha akan mendapatkan pembebasan bea ekspor dan impor, pembebasan PPN serta Pajak Penjualan atas Barang Mewah (PPnBM) di dalam kawasan FTZ. Selain itu, ada pula pemberlakuan insentif yang diberikan oleh pemerintah bagi para pelaku usaha maupun investor yang ada di FTZ Batam. Perusahaan yang beroperasi di kota Batam diperbolehkan untuk memiliki sampai 99% dari kepemilikan asing. *Visa on Arrival* dapat diperoleh untuk sebagian besar negara asing di kota Batam.

ABC *corporation* adalah salah satu perusahaan besar dan terkemuka asal Amerika yang telah mengguritkan bisnisnya, mulai bisnis elektrikal, transportasi, aviiasi, kesehatan, hingga ke industri penunjang migas dengan membeli sepenuhnya saham perusahaan induk dari PT. XYZ melalui salah satu unit bisnisnya yaitu ABC *Oil & Gas*, di tahun 2009. ABC *Oil & Gas* memulai investasinya di Indonesia pada salah satu perusahaan di kota Batam yaitu PT. XYZ di tahun 2011. PT. XYZ adalah salah satu perusahaan manufaktur pendukung industri migas yang memiliki kualifikasi dan paten untuk beberapa desain peralatan dan perangkat eksplorasi atau pengeboran minyak bumi seperti *Casing Pipeline*, *Subsea Wellhead*, dan *Christmast Tree*.

PT. XYZ mengalami perubahan struktur organisasi dan budaya organisasi sesuai dengan filosofi and strategi bisnis dari perusahaan induknya, yaitu ABC *Oil & Gas*. ABC *corporation* memiliki lima unsur kunci yang dikembangkan untuk mencapai strategis bisnisnya, yaitu: kepemimpinan (*leadership*), kemampuan beradaptasi (*adaptibility*), bakat (*talent*), pengaruh (*influence*), dan jaringan (*network*). Hal tersebut tentunya sangat erat hubungannya dengan pengembangan dari sisi Sumber Daya Manusia (SDM).

PT. XYZ dalam melakukan masa pembenahan struktur organisasi dan budaya organisasi, dimana penempatan beberapa karyawan asing (ekspatriat) di beberapa posisi manajerial pun menjadi perhatian. Perubahan ini berdampak terhadap gaya komunikasi, transformasi, nilai budaya kerja hingga pada produktivitas perusahaan. Sayidah (2012) mengemukakan bahwa perubahan organisasi sebagai tindakan peralihan suatu organisasi dari kondisi yang berlaku kini menuju ke kondisi masa yang akan datang menurut yang diinginkan guna meningkatkan efektivitasnya. Perubahan ini tentunya tidak luput dari tantangan baik secara internal maupun eksternal. Tingkat pertumbuhan industri akibat perubahan memiliki lima fase, yaitu: kreativitas, pengarahan, pendelegasian, kordinasi, dan kolaborasi. Hal-hal tersebut yang dirasa menjadi tantangan bagi ABC *corporation* dalam melakukan perubahan organisasi yang melibatkan sumber daya manusia PT. XYZ di Batam.

Perjalanan ABC *Oil & Gas* belum mengalami perubahan bisnis yang signifikan hingga di tahun 2016. Pertimbangan eskternal dalam menyikapi anjloknya minyak mentah dunia ABC *corporation* menjajaki peluang kerjasama atau *merger* dan menjual beberapa bagian saham kepada salah satu perusahaan besar spesialis di industri migas yaitu BH Inc., menjadi strategi untuk dapat mempertajam bisnis baik secara internal maupun eksternal. Pada tahun 2017 ABC *Oil & Gas* resmi bekerjasama dan *merger* dengan BH Inc., menjadi BH-ABC *company*.

Harmonisasi atas kegiatan *merger* BH-ABC *company* di tahun 2017 memberikan dampak positif dari sisi eksternal maupun internal perusahaan. Penyesuaian struktur organisasi dan budaya organisasi yang dilakukan secara agresif, dinilai memberikan dampak positif bagi produktivitas perusahaan. Perhatian terhadap perusahaan induk BH-ABC *company* pada lingkungan kerja dan penerapan sistem aplikasi *digital* gencar dilakukan untuk berinovasi dan memberikan pengaruh positif terhadap hasil kerja karyawan.

Sejarah baru hadir pada tahun 2019 dimana ABC *corporation* memutuskan untuk menjual saham BH-ABC *company* sepenuhnya kepada BH Inc. ABC *corporation* menarik dirinya dengan

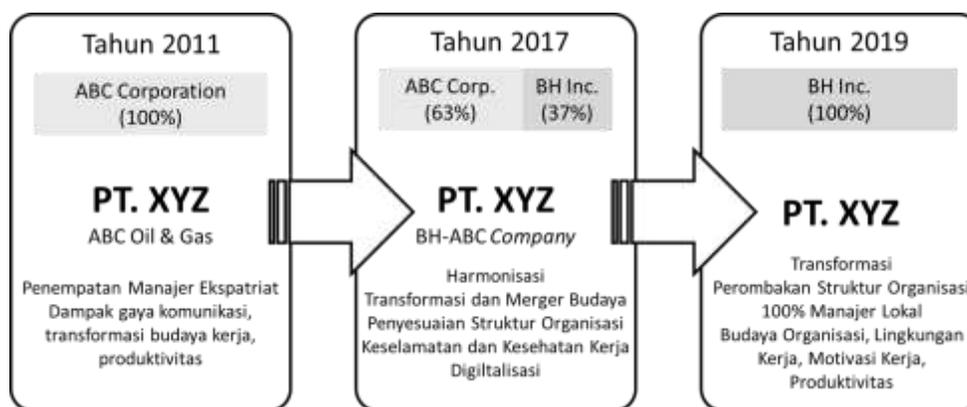
pertimbangan finansial yang dihadapi saat itu dan akan fokus pada unit-unit bisnis lainnya. Fenomena lain timbul di saat BH Inc. harus berdiri sendiri dan melakukan penyesuaian organisasi dengan melepas beberapa sistem dan nilai-nilai organisasi dari *ABC corporation*, angka produktivitas perusahaan mengalami penurunan drastis dan mengalami perlambatan untuk naik. Produktivitas karyawan PT. XYZ diukur dengan jumlah pencapaian *output* pengiriman terhadap *input* berupa komitmen pengiriman yang telah dijanjikan kepada pelanggan.

Tabel 1. Data Pencapaian PT. XYZ

Periode (Tahun)	Komitmen Pengiriman (Jumlah Sales Order)	Aktual Pengiriman (Jumlah Sales Order)	Produktivitas (%)	Stakeholder
Y2017	411	404	99%	BH-ABC
Y2018	434	425	98%	BH-ABC
Y2019	594	389	81%	BH Inc.
Y2020	753	607	92%	BH Inc.
Y2021	604	558	94%	BH Inc.

Sumber: Data *Commercial Operations*, PT. XYZ Batam, tahun 2024

Fenomena perjalanan perubahan organisasi induk dari perusahaan global ini berdampak terhadap manajemen sumber daya manusia, terutama pada lingkup perusahaan PT. XYZ di Batam.



Gambar 1. Bagan Transformasi Kepemilikan Saham PT. XYZ

Sumber: Observasi Penelitian, tahun 2024

Produktivitas suatu organisasi tentunya tidak lepas dari sikap dan perilaku anggotanya baik secara individu maupun kelompok. Teori perilaku individu yang dipaparkan oleh Mc Gregor mengenai teori X dan Y yang menyebutkan bahwa individu terbagi menjadi dua karakteristik yang berbeda yaitu Teori X yang mengasumsikan individu bersifat negatif dan Teori Y yang mengasumsikan individu bersifat positif. Salah satu asumsi dari teori X adalah kebanyakan orang harus dikontrol secara ketat dan seringkali dipaksa untuk mencapai tujuan organisasi. Sedangkan

asumsi teori Y adalah kebanyakan orang bersifat *self-directed* dalam pekerjaannya jika motivasi diberikan dengan cara yang tepat, Roby (2013).

Perilaku individu yang baik akan membentuk perilaku kelompok dan organisasi yang lebih baik. Gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan PT. XYZ sebagai agen perubahan atas perpindahan kepemilikan perusahaan berpengaruh terhadap produktivitas karyawan. Perekrutan manajer lokal sejak tahun 2019 hingga sepenuhnya di tahun 2020 menjadi pengaruh baru terhadap perilaku organisasi PT. XYZ. Ekspektasi karyawan di bawah kepemimpinan manajer lokal sangat tinggi, yaitu dapat membentuk kedekatan emosional dalam memahami kebutuhan karyawan untuk bertumbuh diharapkan menjadi perhatian utama setelah dirasa sulit untuk mendapatkannya di saat kepemimpinan manajer asing sebelumnya. Ekspektasi lain diberikan oleh perusahaan induk kepada para manajer lokal yaitu untuk dapat meningkatkan persentase produktivitas menjadi 100% dengan pendekatan gaya kepemimpinan transformasional yang efektif kepada para karyawan. Hal ini menjadi tantangan bagi para manajer lokal yang baru bergabung dalam perusahaan untuk dapat menyinergikan kedua ekspektasi tersebut.

Perubahan atas budaya organisasi yang ditetapkan perusahaan induk berpengaruh terhadap sasaran, visi dan misi perusahaan. Pembentukan budaya organisasi baru menjadi tantangan serius bagi perusahaan yang berupaya untuk tidak mengalami pergeseran ke arah negatif, dengan adanya propaganda perubahan yang rentan mengganggu zona nyaman karyawan sebelumnya. Hal yang sama menjadi perhatian perusahaan PT. XYZ terhadap pengaruh lingkungan kerja dan motivasi kerja karyawan akibat penerapan kebijakan-kebijakan baru dari perusahaan induk. Beberapa kebijakan baru seperti perombakan struktur organisasi, perubahan pelayanan fasilitas kesehatan, penyesuaian bentuk apresiasi atas prestasi kerja (*reward*), serta peninjauan ulang program pengembangan dan pelatihan karyawan dirasa berdampak pada situasi lingkungan kerja dan motivasi kerja karyawan. Hal ini tentunya akan berdampak terhadap perilaku organisasi yang dapat mempengaruhi produktivitas karyawan PT. XYZ.

Permasalahan yang menjadi perhatian dalam penelitian ini adalah fenomena perubahan kepemilikan organisasi PT. XYZ dimana gaya kepemimpinan, budaya organisasi, lingkungan kerja, dan motivasi kerja terhadap penyesuaian perusahaan induk dirasa memiliki dampak terhadap produktivitas pencapaian perusahaan. Identifikasi masalah penelitian adalah sebagai berikut: Gaya kepemimpinan yang diterapkan BH Inc. dirasa belum efektif untuk dapat melakukan transformasi sasaran bisnis dan nilai-nilai budaya kepada karyawan; Perubahan budaya organisasi BH Inc. belum dapat diterapkan secara cepat dan menyeluruh kepada karyawan; Situasi lingkungan kerja yang baik belum sepenuhnya dirasakan karyawan; Motivasi kerja yang berdampak negatif masih dirasakan di saat BH Inc. meninjau ulang efektifitas dan efisiensi kerja karyawan; Produktivitas karyawan belum menunjukkan pencapaian yang baik disaat kepemilikan awal BH Inc.

Berdasarkan latar belakang di atas maka rumusan masalah penelitian ini adalah: Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap produktivitas karyawan; Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap produktivitas karyawan; Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap produktivitas karyawan; Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap produktivitas karyawan; Apakah gaya kepemimpinan, budaya organisasi, lingkungan kerja dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh terhadap produktivitas karyawan.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian

Jenis metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian kuantitatif dengan

penelitian survei, dengan membagikan kuisioner untuk pengumpulan data. Metode kuantitatif diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data bersifat kuantitatif atau statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang ditetapkan. Sugiyono (2019).

Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian di tarik kesimpulannya Sugiyono (2019). Penentuan populasi merupakan langkah-langkah penting dalam penelitian, dan populasi dapat memberikan informasi dan data yang berguna untuk penelitian. Populasi dalam penelitian ini yaitu seluruh Karyawan PT. XYZ yang berjumlah 187 orang.

Sampel

Sampel adalah bagian dari populasi dan biasa mewakili keseluruhan populasi. Sugiyono (2019). Teknik Sampling dalam penelitian ini menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan 5%. Sampel penelitian ini sebanyak 127 orang.

Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian digunakan untuk mengukur nilai variabel yang diteliti. Skala pengukuran ini menggunakan *skala Likert*, dengan nilai variabel yang diukur dan instrumen tertentu dapat dinyatakan dalam bentuk angka sehingga akan lebih akurat dan komunikatif.

Instrumen penelitian dengan menggunakan *Skala Likert* dibuat dalam bentuk check list agar memudahkan responden dalam memberikan jawaban atas pertanyaan yang telah disusun.

Pengujian Instrumen

Uji Validitas

Uji Validitas dapat dilakukan dengan mengkorelasikan antar item skor instrumen dalam suatu faktor dan mengkorelasikan antar skor faktor dan skor total Sugiyono (2018). Kriteria penentuan validitas suatu instrumen dengan membandingkan nilai r_{hitung} dengan r_{tabel} , jika $r_{hitung} \geq r_{tabel}$ untuk taraf kesalahan $\alpha = 0,05$ maka instrumen tersebut dinyatakan valid. Sebaliknya jika $r_{hitung} < r_{tabel}$ maka instrumen tersebut dinyatakan tidak valid. Berdasarkan hasil uji validitas untuk seluruh variabel valid.

Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas merupakan kelanjutan dari uji validitas, dimana item yang masuk pengujian adalah item yang valid saja Purnomo (2016). Teknik uji yang digunakan pada penelitian ini adalah teknik *Cronbach's Alpha*, Setiap item pertanyaan dalam kuisioner dinyatakan reliabel apabila nilai *Cronbach's Alpha* berada di atas 0,6. Berdasarkan hasil uji reliabilitas bahwa masing-masing nilai *Cronbach's Alpha* dari setiap variabel lebih besar dari 0,6 sehingga dapat disimpulkan bahwa item-item tersebut dikatakan reliabel atau dapat dipercaya.

Teknik Analisis Data

Uji Asumsi Klasik

Uji Normalitas

Hasil Uji Normalitas menunjukkan bahwa hasil uji normalitas sebesar 0.102 dan nilai signifikansi (p) adalah sebesar 0.2 lebih dari 0.05 ($p > 0.05$), dengan demikian dapat disimpulkan bahwa dari data dalam penelitian ini terdistribusi secara normal.

Uji Multikolinearitas

Dari hasil Uji Multikolinearitas menunjukkan bahwa variabel Komunikasi memiliki nilai VIF 1,541 dan mempunyai angka *tolerance* 0,649. Variabel Motivasi Kerja memiliki nilai VIF 1,788

dan mempunyai angka *tolerance* 0,559. Variabel Kompetensi memiliki nilai VIF 1,339 dan mempunyai angka *tolerance* 0,747. Sedangkan variabel Lingkungan Kerja memiliki nilai FIV 1,482 dan mempunyai angka *tolerance* 0,675. Sehingga dapat disimpulkan bahwa model yang diajukan dalam penelitian ini tidak terdapat gejala multikolinearitas antar variabel independen dalam model regresi karena semua variabel memiliki nilai VIF < 10 dan angka *tolerance* > 0,1.

Uji Heteroskedastisitas

Berdasarkan Uji Heteroskedastisitas dapat diketahui bahwa nilai probabilitas lebih besar dari 0,05, dengan demikian model yang diajukan dalam penelitian tidak terjadi heteroskedastisitas. Berdasarkan dari output gambar grafik dapat diperoleh, menunjukkan bahwa titik-titik telah menyebar merata dibawah nilai 0 dan di atas nilai 0, sehingga dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas pada model yang diajukan dalam penelitian.

Analisis Linear Berganda

Penelitian ini memiliki beberapa variabel independen dan satu variabel dependen. Analisis regresi linear berganda digunakan untuk mengetahui arah dan seberapa besar pengaruh variabel independen (gaya kepemimpinan, budaya organisasi, lingkungan kerja, dan motivasi kerja) terhadap variabel dependen (produktivitas karyawan). Hasil pengolahan data dengan menggunakan program SPSS *Statistics* 21 dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Nilai Koefisien Regresi Linear Berganda

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	9,758	3,037		3,213	,002
Gaya Kepemimpinan	-,093	,055	-,120	-1,685	,095
Budaya Organisasi	,244	,103	,214	2,379	,019
Lingkungan Kerja	,052	,070	,058	,749	,456
Motivasi Kerja	,594	,089	,599	6,703	,000

a. Dependent Variable: Produktivitas Karyawan

Sumber: Hasil olah penelitian, tahun 2024

Hasil pengolahan data menggunakan program SPSS *Statistics* 21 dapat dinyatakan dalam bentuk formula persamaan regresi sebagai berikut.

$$Y = 9,758 - 0,093X_1 + 0,244X_2 + 0,052X_3 + 0,594X_4 + \varepsilon$$

Keterangan:

Y = Produktivitas karyawan

X₁ = Gaya Kepemimpinan

X₂ = Budaya Organisasi

X₃ = Lingkungan Kerja

X₄ = Morivasi Kerja

ε = *error* (Kesalahan)

Penjelasan formula persamaan regresi linear berganda di atas dapat dijabarkan sebagai berikut.

- 1) Nilai konstanta produktivitas karyawan (Y) sebesar 9,758 yang menyatakan jika variabel dependen X_1 , X_2 , X_3 , X_4 sama dengan nol yaitu gaya kepemimpinan, budaya organisasi, lingkungan kerja dan motivasi kerja maka produktivitas karyawan adalah sebesar 9,758.
- 2) Koefisien X_1 sebesar -0,093 berarti bahwa setiap terjadi peningkatan variabel X_1 (gaya kepemimpinan) sebesar 1% maka produktivitas karyawan akan mengalami penurunan sebesar 0,093 atau 9,3%, dengan asumsi bahwa variabel lainnya tetap konstan. Hal ini menunjukkan pengaruh negatif (berlawanan arah) antara gaya kepemimpinan dan produktivitas karyawan.
- 3) Koefisien X_2 sebesar 0,244 berarti bahwa setiap terjadi peningkatan variabel X_2 (budaya organisasi) sebesar 1% maka produktivitas karyawan akan mengalami peningkatan sebesar 0,244 atau 24,4%, dengan asumsi bahwa variabel lainnya tetap konstan. Hal ini menunjukkan pengaruh positif (searah) antara budaya organisasi dan produktivitas karyawan.
- 4) Koefisien X_3 sebesar 0,052 berarti bahwa setiap terjadi peningkatan variabel X_3 (lingkungan kerja) sebesar 1% maka produktivitas karyawan akan mengalami peningkatan sebesar 0,052 atau 5,2%, dengan asumsi bahwa variabel lainnya tetap konstan. Hal ini menunjukkan hubungan positif (searah) antara lingkungan kerja dan produktivitas karyawan.
- 5) Koefisien X_4 sebesar 0,594 berarti bahwa setiap terjadi peningkatan variabel X_4 (motivasi kerja) sebesar 1% maka produktivitas karyawan akan mengalami peningkatan sebesar 0,594 atau 59,4%, dengan asumsi bahwa variabel lainnya tetap konstan. Hal ini menunjukkan hubungan positif (searah) antara motivasi kerja dan produktivitas karyawan.

Uji Hipotesis

- 1) Pengukuran Koefisien Determinasi (R^2)

Besar peranan variabel gaya kepemimpinan, budaya organisasi, lingkungan kerja, dan motivasi kerja terhadap produktivitas karyawan diukur melalui nilai koefisien determinasi R square (R^2) dengan bantuan program *SPP Statistics 21* seperti ditunjukkan pada tabel berikut ini.

Tabel 2. Nilai Koefisien Determinasi R Square (R^2)

Model	R	Adjusted		Std. Error of the Estimate
		R Square	R Square	
1	.753 ^a	.567	.553	2,931

a. *Predictors: (Constant), Motivasi Kerja, Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi*

Sumber: Hasil olah penelitian, tahun 2024

Nilai R^2 sebesar 0,567 menunjukkan bahwa variabel-variabel independen (gaya kepemimpinan, budaya organisasi, lingkungan kerja dan motivasi kerja) memiliki peran atau kontribusi sebesar 56,7% dalam mempengaruhi produktivitas karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat sisa 43,3% yang memungkinkan dipengaruhi oleh variabel-variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini seperti variabel kedisiplinan pada penelitian Yudea (2022) dan variabel kompensasi pada penelitian Suyitno & Utomo (2017).

- 2) Uji Signifikansi Parameter Individu (Uji t)

Pengujian atas masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen secara parsial dilakukan dengan Uji t dengan bantuan program *SPSS Statistics 21*. Hasil perhitungan uji t dapat dilihat pada tabel 31 yang menunjukkan nilai t hitung dan signifikansi dari masing-masing variabel

independen. Hasil perhitungan tersebut dibandingkan terhadap nilai t tabel yang ditentukan dengan formula di bawah ini atau terhadap nilai signifikansi level 0,05 ($\alpha = 5\%$).

$$\begin{aligned} t \text{ tabel} &= (\alpha/2 ; n-k-1) \\ &= (0,05/2 ; 127 - 4 - 1) \\ &= (0,025 ; 122) \\ &= 1,9796 \end{aligned}$$

Keterangan:

α = nilai signifikansi

n = jumlah sampel

k = jumlah variabel independen

Perbandingan antara hasil signifikansi dan alpha signifikansi, serta nilai t hitung dan t tabel dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 3. Nilai Hasil Perbandingan Nilai Uji t

Variabel Independen	Signifikansi		Nilai t		Kesimpulan
	Hitung	Level	Hitung	Tabel	
Gaya Kepemimpinan (X1)	0,095	0,05	-1,685	1,9796	Berpengaruh negatif dan tidak signifikan
Budaya Organisasi (X2)	0,019	0,05	2,379	1,9796	Berpengaruh positif dan signifikan
Lingkungan Kerja (X3)	0,456	0,05	0,749	1,9796	Berpengaruh positif dan tidak signifikan
Motivasi Kerja (X4)	0,000	0,05	6,703	1,9796	Berpengaruh positif dan signifikan

Sumber: Hasil olah penelitian, tahun 2024

a) Uji t Variabel X₁ (Gaya Kepemimpinan) terhadap Y (Produktivitas Karyawan)

Pengujian pengaruh variabel X₁ secara parsial terhadap variabel Y dilakukan dengan membandingkan nilai signifikansi hitung 0,095 > 0,05 alpha signifikansi atau nilai t_{hitung} (-1,685) < t_{tabel} 1,9796. Hasil ini menyimpulkan bahwa tidak terdapat pengaruh signifikan X₁ terhadap Y. Merujuk kepada rumusan hipotesis awal penelitian, dimana H₁ dinyatakan ditolak atau gaya kepemimpinan (X₁) tidak berpengaruh signifikan terhadap produktivitas karyawan (Y) PT. XYZ.

b) Uji t Variabel X₂ (Budaya Organisasi) terhadap Y (Produktivitas Karyawan)

Pengujian pengaruh variabel X₂ secara parsial terhadap variabel Y dilakukan dengan membandingkan nilai signifikansi hitung 0,019 < 0,05 alpha signifikansi atau nilai t_{hitung} 2,379 > t_{tabel} 1,9796. Hasil ini menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh signifikan X₂ terhadap Y. Merujuk kepada rumusan hipotesis awal penelitian, dimana H₂ dinyatakan diterima atau budaya organisasi (X₂) berpengaruh signifikan terhadap produktivitas karyawan (Y) PT. XYZ.

c) Uji t Variabel X₃ (Lingkungan Kerja) terhadap Y (Produktivitas Karyawan)

Pengujian pengaruh variabel X_3 secara parsial terhadap variabel Y dilakukan dengan membandingkan nilai signifikansi hitung $0,456 > 0,05$ alpha signifikansi atau nilai $t_{hitung} 0,749 < t_{tabel} 1,9796$. Hasil ini menyimpulkan bahwa tidak terdapat pengaruh signifikan X_3 terhadap Y . Merujuk kepada rumusan hipotesis awal penelitian, dimana H_3 dinyatakan ditolak atau lingkungan kerja (X_3) tidak berpengaruh signifikan terhadap produktivitas karyawan (Y) PT. XYZ.

d) Uji t Variabel X_4 (Motivasi Kerja) terhadap Y (Produktivitas Karyawan)

Pengujian pengaruh variabel X_4 secara parsial terhadap variabel Y dilakukan dengan membandingkan nilai signifikansi hitung $0,000 < 0,05$ alpha signifikansi atau nilai $t_{hitung} 6,703 > t_{tabel} 1,9796$. Hasil ini menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh signifikan variabel X_4 terhadap variabel Y . Merujuk kepada rumusan hipotesis awal penelitian, dimana H_4 dinyatakan diterima atau motivasi kerja (X_4) berpengaruh signifikan terhadap produktivitas karyawan (Y) PT. XYZ.

3) Uji Simultan (Uji F)

Pengujian atas pengaruh variabel-variabel independen secara simultan terhadap variabel dependen dilakukan dengan uji F dengan bantuan program SPSS *Statistics* 21. Hasil perhitungan uji F dapat dilihat pada tabel berikut ini.

**Tabel 4. Nilai Uji F
ANOVA^a**

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	1370,654	4	342,663	39,901	.000 ^b
Residual	1047,724	122	8,588		
Total	2418,378	126			

a. *Dependent Variable*: Produktivitas Karyawan

b. *Predictors*: (*Constant*), Motivasi Kerja, Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi

Sumber: Hasil olah penelitian, tahun 2024

Hasil pengujian *Anova* (Uji F) menunjukkan nilai F sebesar 39,901 dengan tingkat signifikansi 0,000 yang selanjutnya dilakukan perbandingan terhadap nilai F tabel atau nilai signifikansi yang ditentukan yaitu 0,05. Penentuan F tabel dijelaskan pada formula di bawah ini.

$$\begin{aligned} F_{tabel} &= (k ; n-k) \\ &= (4 ; 127 - 4) \\ &= (4 ; 123) \\ &= 2,45 \end{aligned}$$

Keterangan:

n = jumlah sampel

k = jumlah variabel independen

Perbandingan hasil F hitung pada tabel 37 yaitu $39,901 > 2,45$ nilai F tabel, atau nilai signifikansi $0,000 <$ dari 0,05 level signifikansi. Hasil ini menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh variabel X_1 , X_2 , X_3 , dan X_4 secara simultan terhadap variabel Y . Merujuk kepada rumusan hipotesis awal penelitian, dimana H_5 dinyatakan diterima atau gaya kepemimpinan (X_1), budaya organisasi (X_2), lingkungan kerja (X_3) dan motivasi kerja (X_4) secara simultan berpengaruh terhadap produktivitas karyawan (Y) PT. XYZ.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X₁) terhadap Produktivitas Karyawan (Y) PT. XYZ

Hasil analisis uji signifikansi parameter individu (uji t) pada tabel 36 menunjukkan perbandingan nilai t_{hitung} (-1,685) yaitu lebih kecil dari nilai t_{tabel} 1,9796 dengan nilai signifikansi hitung 0,095 lebih besar dari nilai alpha signifikansi 0,05. Hasil ini membuktikan bahwa hipotesis awal penelitian H₁ ditolak, artinya gaya kepemimpinan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap produktivitas karyawan PT. XYZ.

Interpretasi pada dimensi variabel gaya kepemimpinan yaitu gaya kepemimpinan transformasional yang terdiri atas: 1) Karisma; 2) Motivasi inspirasional; 3) Stimulasi intelektual; dan 4) Pertimbangan individual berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap dimensi variabel produktivitas karyawan, yaitu: 1) Efektivitas; dan 2) Efisiensi.

Hasil di atas menguatkan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Yudea F (2022) bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan dari gaya kepemimpinan terhadap produktivitas kerja. Sejalan dengan hasil penelitian Suyitno (2017) bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh secara signifikan terhadap produktivitas kerja. Peneliti menilai gaya kepemimpinan transformasional belum sepenuhnya dapat merubah individu atau organisasi pada PT. XYZ, dimana dimensi kepemimpinan yang terkesan terlalu luas sehingga kepemimpinan hanya terlihat sebagai kepribadian bukan sebagai perilaku yang bisa diajarkan dan tidak memiliki kejelasan konseptual.

2. Pengaruh Budaya Organisasi (X₂) terhadap Produktivitas Karyawan (Y) PT. XYZ

Hasil analisis uji signifikansi parameter individu (uji t) pada tabel 36 menunjukkan perbandingan nilai t_{hitung} 2,379 yaitu lebih besar dari nilai t_{tabel} 1,9796 dengan nilai signifikansi hitung 0,019 lebih kecil dari nilai alpha signifikansi 0,05. Hasil ini membuktikan bahwa hipotesis awal penelitian H₂ diterima, artinya budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan PT. XYZ.

Interpretasi pada dimensi variabel budaya organisasi yang terdiri atas: 1) Inovasi dan pengambilan resiko; 2) Perhatian terhadap hal-hal yang rinci; 3) Orientasi hasil; 4) Orientasi manusia; 5) Orientasi tim; 6) Agresivitas; dan 7) Stabilitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap dimensi variabel produktivitas karyawan, yaitu: 1) Efektivitas; dan 2) Efisiensi.

Hasil di atas menguatkan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Arini (2019) bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja. Sejalan juga dengan hasil penelitian Salim (2017) bahwa budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap produktivitas karyawan.

Nilai-nilai organisasi PT. XYZ yaitu: tumbuh (*grow*); berkolaborasi (*collaborate*); memimpin (*lead*); dan peduli (*care*), dapat diimplementasikan secara efektif sejalan dengan maturitas karyawan PT. XYZ yang baik. Hal tersebut dinilai dapat menjadi pengaruh yang positif dan signifikan terhadap dimensi produktivitas yaitu efektivitas dan efisiensi dalam bekerja.

3. Pengaruh Lingkungan Kerja (X₃) terhadap Produktivitas Karyawan (Y) PT. XYZ

Hasil analisis uji signifikansi parameter individu (uji t) pada tabel 33 menunjukkan perbandingan nilai t_{hitung} 0,749 yaitu lebih kecil dari nilai t_{tabel} 1,9796 dengan nilai signifikansi hitung 0,456 lebih besar dari nilai alpha signifikansi 0,05. Hasil ini membuktikan bahwa hipotesis awal penelitian H₃ ditolak, artinya lingkungan kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap produktivitas karyawan PT. XYZ.

Interpretasi pada dimensi variabel lingkungan kerja yang terdiri atas: 1) Lingkungan kerja fisik; dan 2) Lingkungan kerja non fisik berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap dimensi variabel produktivitas karyawan, yaitu: 1) Efektivitas; dan 2) Efisiensi.

Hasil di atas menunjukkan perbedaan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Wahyudi (2017) dan Fadly M (2021) dimana lingkungan kerja berpengaruh signifikan secara parsial terhadap produktivitas kerja. Peneliti menilai sebagian besar lingkungan kerja fisik yang dihadapi karyawan PT. XYZ sesuai dengan ekspektasi kondisi kerja perusahaan fabrikasi pada umumnya, dan tidak menjadi kendala utama untuk mencapai produktivitas kerja sehingga tidak berpengaruh secara signifikan.

4. Pengaruh Motivasi Kerja (X₄) terhadap Produktivitas Karyawan (Y) PT. XYZ

Hasil analisis uji signifikansi parameter individu (uji t) pada tabel 33 menunjukkan perbandingan nilai t_{hitung} 6,703 yaitu lebih besar dari nilai t_{tabel} 1,9796 dengan nilai signifikansi hitung 0,000 lebih kecil dari nilai alpha signifikansi 0,05. Hasil ini membuktikan bahwa hipotesis awal penelitian H₄ diterima, artinya motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan PT. XYZ.

Interpretasi pada dimensi variabel motivasi kerja yang terdiri atas: 1) Kebutuhan untuk berprestasi (*need for achievement*); 2) Kebutuhan untuk menjalin hubungan antar personal (*need of affiliation*); dan 3) Kebutuhan untuk berkuasa dan berpengaruh pada orang lain (*need of power*) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap dimensi variabel produktivitas karyawan, yaitu: 1) Efektivitas; dan 2) Efisiensi.

Hasil di atas menguatkan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Arini (2019) bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja. Sejalan juga dengan hasil penelitian Maulana (2020) bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas karyawan. Peneliti menilai motivasi kerja karyawan PT. XYZ cukup baik dimana dimensi-dimensi motivasi kerja seperti kebutuhan untuk berprestasi, kebutuhan untuk menjalin hubungan antar personal, dan kebutuhan untuk dapat berpengaruh pada orang lain dapat menjadi pengaruh yang positif terhadap dimensi produktivitas yaitu efektivitas dan efisiensi dalam bekerja.

5. Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X₁), Budaya Organisasi (X₂), Lingkungan Kerja (X₃), dan Motivasi Kerja (X₄) terhadap Produktivitas Karyawan (Y) PT. XYZ

Hasil analisis statistik uji simultan (uji F) pada tabel 34 diperoleh nilai F_{hitung} 39,901 yaitu lebih besar dari nilai F_{tabel} 2,45 ($k=4$, $n-k=123$), dengan nilai signifikansi 0,000 yaitu lebih kecil dari 0,05 level signifikansi. Hasil ini membuktikan bahwa hipotesis awal penelitian H₅ diterima, artinya gaya kepemimpinan, budaya organisasi, lingkungan kerja dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan PT. XYZ.

Interpretasi pada 4 (empat) dimensi variabel gaya kepemimpinan yaitu: 1) Karisma; 2) Motivasi inspirasional; 3) Stimulasi intelektual; dan 4) Pertimbangan individual, 7 (tujuh) dimensi variabel budaya organisasi, yaitu: 1) Inovasi dan pengambilan resiko; 2) Perhatian terhadap hal-hal yang rinci; 3) Orientasi hasil; 4) Orientasi manusia; 5) Orientasi tim; 6) Agresivitas; dan 7) Stabilitas, 2 (dua) dimensi variabel lingkungan kerja, yaitu: 1) Lingkungan kerja fisik; dan 2) Lingkungan kerja non fisik, dan 3 (tiga) dimensi variabel motivasi kerja, yaitu: 1) Kebutuhan untuk berprestasi (*need for achievement*); 2) Kebutuhan untuk menjalin hubungan antar personal (*need of affiliation*); dan 3) Kebutuhan untuk berkuasa dan berpengaruh pada orang lain (*need of power*), secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap 2 (dua) dimensi variabel produktivitas karyawan, yaitu: 1) Efektivitas; dan 2) Efisiensi.

Hasil ini mendukung penelitian Arini (2019) yang menyatakan bahwa secara simultan gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap produktivitas

kerja karyawan. Hasil ini juga sejalan dengan penelitian Masitoh (2017) bahwa gaya kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja.

Simpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah dilakukan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut: Gaya kepemimpinan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap produktivitas karyawan; Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan; Lingkungan kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap produktivitas karyawan; Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan; Gaya kepemimpinan, budaya organisasi, lingkungan kerja, dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan.

Saran

1. Pimpinan melakukan peninjauan secara langsung dan berkala pada lokasi kerja anggota, sehingga dapat tercipta komunikasi dua arah secara langsung saat menghadapi kendala operasional dan membagi rasa empati berupa pengaruh secara psikologis. Hal ini juga dapat menjadi input bagi pimpinan dalam mengevaluasi rencana kerja.
2. Pihak manajemen perlu senantiasa memperhatikan dan menjaga loyalitas karyawan yang ada saat ini, dimana 75% karyawan telah menjalani masa kerja lebih dari tiga tahun.
3. Tingkat *turn-over* karyawan perlu ditekan untuk menjaga kestabilan dan menghindari pergeseran negatif pada budaya organisasi. Pemanfaatan forum komunikasi karyawan melalui bipartit serta melibatkan karyawan dalam pelaksanaan program-program kerja HRD seperti peringatan hari-hari besar nasional dan keagamaan, perayaan pencapaian organisasi, penghargaan prestasi karyawan dan apresiasi masa bakti.
4. Melakukan kegiatan inspeksi dan audit terhadap performansi fasilitas kerja
5. Manajemen PT. XYZ diharapkan dapat menjaga dan meningkatkan motivasi kerja tersebut melalui kegiatan-kegiatan kompetisi perbaikan (*improvement*) di dalam perusahaan yang melibatkan kontribusi dan ide karyawan, seperti: kompetisi *QCC* (*Quality Control Circle*), kompetisi 5S, proyek penghematan biaya (*cost saving*).
6. Pihak manajemen perlu mengapresiasi kontribusi karyawan baik berupa materi ataupun nilai yang berkontribusi bagi penilaian kinerja tahunan.
7. Mengadakan kegiatan pelatihan (*training*), sosialisasi, dan penyuluhan yang mendukung aktivitas kerja secara berkala dan berkelanjutan.

REFERENSI

- A. Puni, S. K. Hilton, & B. Quao. 2020. *The Interaction Effect of Leadership on Employee Commitment in a Developing Country*. *Manag. Res. Rev.*, vol. 44, no. 3, pp. 399–417.
- Anshori, M. & Iswati, S. 2019, *Metodologi Penelitian Kuantitatif*. Edisi 1. Airlangga University Press.
- Arikunto & Suharsimi. 2019. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Arikunto. 2012. *Dasar-dasar Evaluasi Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Arini, D. Wida. & Herman, Hendri. 2019. “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja Pada Karyawan PT Tunas Batam Karya”. *Scientia Journal: Jurnal Ilmiah Mahasiswa*, Vol. 1 No. 2.

- Armstrong, M. 2016. *Armstrong's handbook of management and leadership for HR: Developing effective people skills for better leadership and management (4th ed.)*. Philadelphia: Kogan Page Publisher.
- Busro, Muhammad. 2018. *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenadameidia Group.
- Cahyadi, Roby 2013. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompetensi terhadap Produktivitas Kerja pada PT. Pos Indonesia Batam", *Repository Universitas Terbuka*, diakses dari <http://repository.ut.ac.id/1057/>
- Can, Afni. 2016. "Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Nagari". *Jurnal Riset Manajemen Bisnis dan Publik*, Vol 4, No 1
- Elbadiansyah. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Malang: CV. IRDH.
- Fachreza, S. Musnadi, & Abd Majid, M. Shabri. 2018. "Pengaruh Motivasi Kerja Lingkungan Kerja, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dan Dampaknya pada Kinerja Bank Aceh Syariah di Kota Banda Aceh". *Jurnal Magister Manajemen*. ISSN 2302-0199. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Unsyiah.
- Fadly, M., Herawati, E., & Harefa, H. Y. 2021. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada Divisi Produksi PT. Bali Nirwana Garments Kota Tangerang". *Average: Jurnal Ekonomi*, Vol. 1, No. 1, 20-27.
- Fitri, D., Ratnasari, S. L., & Sultan, Z. (2024). The Examining the Mediating Role of Personality on the Relationship between Talent, Technology Systems, and Employee Competency. *JKBM (JURNAL KONSEP BISNIS DAN MANAJEMEN)*, 11(1), 27-40.
- Ghozali, I. 2018. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 25*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Imron. 2019. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kerjasama Tim, Dan Budaya Organisasi Terhadap Prestasi Kerja dan Dampaknya kepada Kinerja Pegawai". *JEM Jurnal Ekonomi dan Manajemen Vol 5 No 1*.
- James. L. Gibson, John M. Ivancevich, James H. Donnelly, Jr., & Robert Konopaske. 2012. *Organizations: Behavior, Structure, Processes (14th ed.)*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- M. K. Mickson, & A. Anlesinya, 2020. "Enhancing Job Satisfaction Among Local Government Servants in Ghana Leadership Behaviours". *International Journal of Public Leadership*, vol. 16, no. 1, pp. 1–16.
- Mangkunegara. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan (Anna (ed.))*. PT Remaja Rosdakarya.
- Masitoh, N., & Herdiana, H. 2017. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Wirausaha, Motivasi dan Lingkungan terhadap Produktivitas Usaha Bordir di Kecamatan Kawalu Kota Tasikmalaya". *Jurnal Ekonomi Manajemen*, Vol. 3, No. 2, 114-119.
- Maulana, A., & Winarningsih, W. 2020. "Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja dan Gaya Kepemimpinan terhadap Produktivitas Karyawan Media Putra Nusantara". *Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen (JIRM)*, Vol. 9, No. 6.
- Nofsaftiya, Y. 2020. "Pengaruh Motivasi Kerja, Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Produktivitas Kerja Dinas Koperasi dan UKM DIY" Disertasi tidak diterbitkan. Depok: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Yayasan Keluarga Pahlawan Negara.

- Northouse, P. G. 2013. *Kepemimpinan: Teori dan Praktik. Ed ke-6 (Ati Cahayani, Penerjemah)*. Jakarta: PT Indeks
- Nurrulloh, M. 2013. "Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Pegawai Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Kalimantan Timur". *Jurnal Ekonomia*, Vol. 2, No. 1, 297-306.
- Nurlaila, Ratnasari, S.L., Harsasi, M., Sultan, Z. 2024. The Role of Individual Performance in the Influence of Innovation Culture and Quality of Work Life on Competitive Advantage. *Journal of Ecohumanism*, 2024, 3(4), pp. 327–334.
- Purwanti, P., & Usman, O. 2022. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Produktivitas Kerja (Survey Pada Pekerja atau Karyawan Perusahaan di Wilayah Cirebon)". Diakses dari SSRN: <https://ssrn.com/abstract=4130954>
- Pusvariauwy, P., Ratnasari, S. L., Siahaan, A., Rahman, A. J., Hairunnisah, A. I., Rasal, A., ... & Kusmawan, E. (2024). Motivasi Manajemen Eksternal Stakeholders Sekolah Untuk Meningkatkan Kedisiplinan Anak Didik Dan Kinerja Guru. *JURNAL DIMENSI*, 13(2), 602-611.
- Rahmawati, R., Oktor, K., Ratnasari, S.L., Ramadania, R., Darma, D.C. Is it true that lombok deserves to be a halal tourist destination in the world? A perception of domestic tourists *Geojournal of Tourism and Geosites*, 2021, 34(1), pp. 94–101.
- Rahmawati, R., Ratnasari, S.L., Hidayati, T., Ramadania, R., Tjahjono, H.K. What makes Gen Y and Z feel stressed, anxious and interested in doing social tourism when pandemic? *Cogent Business and Management*, 2022, 9(1), 2084973.
- Ramadania, R., Rosnani, T., Ratnasari, S. L., Fauzan, R., & Apriandika, M. N. (2023). Towards Organizational Citizenship Behavior and Religious Performance. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 7(1), 67-81.
- Ratnasari, S. L., Sutjahjo, G., & Yana, D. (2019). The Performance of Sharia Banks Employees X Branch Batam Through Work Motivation. *ETIKONOMI*, 18(1), 63-72.
- Ratnasari, S. L., Sutjahjo, G., and Adam. (2019). The Contribution Of Competence, Motivation, And Creativity Towards Teacher's Performance Through Work Satisfaction. *International Journal Of Engineering and Advanced Technology (IJEAT)*. Volume-8 Issue-5C, May 2019. 145-149. ISSN: 2249-8958. DOI:10.35940/ijeat.E1021.0585C19
- Ratnasari, S. L., Sutjahjo, G., and Adam. (2019). Employees' Performance: Organizational Culture And Leadership Style Through Job Satisfaction. *Humanities & Social Sciences Reviews*. Vol. 7. No.5. pp. 597-608. ISSN: 2249-8958. eISSN: 2395-6518. <https://doi.org/10.18510/hssr.2019.7569>
- Ratnasari, S. L., Rahmawati., Haryani, D. S., Tanjung, R., and Basuki. (2020). Workplace Bullying Causing Negative Employee Behaviors: A Case From Indonesian Banking Sector. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*. Vol. 10 Issue 2, February 2020. ISSN: 2201-1315.
- Ratnasari, S. L., and Lestari, L. (2020). Effect of Leadership Style, Workload, Job Insecurity on Turnover Intention. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*. Vol. 10 Issue 2, April 2020. ISSN: 2201-1315.
- Ratnasari, S. L., Sutjahjo, G., and Adam. (2020). The Effect of Job Satisfaction, Organization Culture and Leadership On Employee Performance. *Annals of Tropical Medicine and Public Health*, 2020, 23(13A), SP231329

- Ratnasari, S. L., Susanti, E.N., Ismanto, W., Darma, D.C., Sutjahjo, G. (2020). An Experience of tourism development: How is the strategy? *Journal of Environmental Management and Tourism*, 2020, 11(7), pp. 1877-1886.
- Ratnasari, S. L., Rahmawati, R., Ramadania, R., Darma, D.C., Sutjahjo, G. (2021). Ethical Work Climate In Motivation and Moral Awareness Perspective: The Dilemma by The Covid-19 Crisis? *Public Policy and Administration*. 20 (4), pp. 398-409.
- Ratnasari, S.L., Mahadi, N., Nordin, N.A., Darma, D.C. (2022). Ethical Work Climate, Social Trust, and Decision-Making in Malaysian Public Administration: The Case of MECD Malaysia. *Croatian and Comparative Public Administration*, 2022, 22(2), pp. 289–312
- Ratnasari, S. L., Badawi, S., Susanti, E. N., Susanto, A., Sari, H., Natta, U., ... & Hayati, M. (2024). THE EFFECT OF LEADERSHIP STYLE, WORK MOTIVATION, WORK DISCIPLINE, COMPETENCE AND WORK ENVIRONMENT ON POLICE PERSONNEL PERFORMANCE. In *PROCEEDING OF INTERNATIONAL CONFERENCE ON MULTIDISCIPLINARY STUDY* (Vol. 2, No. 1, pp. 18-29).
- Robbins Stephen P, & Timothy A. Judge. 2012. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Saepul, Asep. & Hamdi, E. Baharudin. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif Aplikasi dalam Pendidikan*. Yogyakarta: Deepublish
- Salim, A. 2017. “Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi terhadap Produktivitas Karyawan pada PT. Karina Muara Badak”. *Jurnal Ekonomia*, Vol. 6, No. 2, 174-190.
- Sanjaya, H. W. 2015. *Penelitian Pendidikan: Metode, Pendekatan, dan Jenis*. Cet ke-3. Jakarta: Kencana.
- Sari, H., Ratnasari, S. L., Zulkifli, Z., Ismanto, W., Sutjahjo, G., Pasaribu, R. S., ... & Salman, N. F. B. (2023). PENGARUH KOMPETENSI, KETRAMPILAN, KONSEP DIRI, DAN KARAKTERISTIK PRIBADI TERHADAP KINERJA GURU. *JURNAL MANAJEMEN, ORGANISASI DAN BISNIS*, 3(4), 260-269.
- Sayidah, N. 2012. “Perubahan Organisasional dalam Analisis Diskursus”. *Jurnal Ilmiah Akuntansi & Humanika Jinah* Vol 2 no.1 Singaraja Desember 2012 ISSN 2089-3310
- Setyaningrum, R.P., Ratnasari, S.L., Soelistya, D., ...Desembrianita, E., Fahlevi, M. (2024). Green human resource management and millennial retention in Indonesian tech startups: mediating roles of job expectations and self-efficacy. *Cogent Business and Management*. 2024, 11(1), 2348718.
- Siagian, Sondang P. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Susanto, A., Ratnasari, S. L., Susanti, E. N., Megah, S. I., Wilany, E., & Yuliani, S. (2024). Beliefs of English Language Instruction by Indonesian Elementary School Teachers: Exploring the Influence of Environment and Educational Background. *AL-ISHLAH: Jurnal Pendidikan*, 16(1), 1-13.
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Manajemen*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2016. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sulaksono, Hari. 2015. *Budaya Organisasi dan Kinerja*, Yogyakarta: Penerbit Deepublish.
- Sunyoto, Danang. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Pertama. Jakarta: Penerbit PT Caps.
- Sutrisno, E. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.

- Suyitno, A. S., & Utomo, H. 2017. “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kompensasi dan Budaya Organisasi terhadap Produktivitas Kerja Karyawan (Studi Kasus Pada Perhimpunan BMT Indonesia di Kabupaten Semarang)”. *Jurnal Among Makarti*, Vol. 9, No. 2.
- Veithzal, Rivai, 2013, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktek*. Bandung: Rajagrafindo Persada.
- Wahyudi, W., & Rizni, F. 2017. “Pengaruh Motivasi Kerja, Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja terhadap Produktivitas Kerja (Studi Kasus Pada Karyawan Ramayana Department Store Kebayoran Lama Jakarta Selatan)”. *Jurnal Ekonomika dan Manajemen*, Vol. 6, No. 2, 139-155.
- Winardi, W. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenada Media Group.
- Yudea, F., Sinaga, E., Pandiangan, J. R., Gulo, H., & Purba, P. Y. 2022. “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kedisiplinan terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada PDAM Tirtanadi Cabang Sei Agul Medan”. *Management Studies and Entrepreneurship Journal (MSEJ)*, Vol. 3, No. 3, 870-883.
- Yudianto, P., Ratnasari, S. L., Hasibuan, S. S., Hamidi, H., Sutjahjo, G., Winarso, W., ... & Nuryanto, N. (2024). ANALISIS STRUKTUR ORGANISASI MATRIKS TERHADAP KEUNTUNGAN BISNIS. *JURNAL DIMENSI*, 13(2), 625-633.
- Zuhroh, D., Jermias, J., Ratnasari, S.L., ...Nurjanah, E., Fahlevi, M. The role of GoJek and Grab sharing economy platforms and management accounting systems usage on performance of MSMEs during covid-19 pandemic: Evidence from Indonesia. *Uncertain Supply Chain Management*. 2024, 12(1), pp. 249–262
- Zuhroh, D., Jermias, SL Ratnasari, E Nurjanah, Sriyono, M Fahlevi. (2025). The Impact of Sharing Economy Platforms, Management Accounting Systems, and Demographic Factors on Financial Performance: Exploring the Role of Formal and Informal Education in MSMEs. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. Volume 11, Issue 1, March 2025, 100447.