

**PENGARUH IKLIM ORGANISASI, KEPEMIMPINAN, KOMPENSASI TERHADAP SEMANGAT  
KERJA DAN DAMPAKNYA TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
PT. SURYA MUSTIKA NUSANTARA SURABAYA**

**ALI MURTADHO**

**NIM : 16210949**

**STIE Mahardhika Surabaya**

**ABSTRAK**

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung antara iklim organisasi, kepemimpinan dan kompensasi terhadap semangat kerja serta dampaknya pada kinerja karyawan. Populasi yang diambil dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Surya Mustika Nusantara Surabaya, dan sampel yang diambil terdiri dari 94 responden. Metode yang digunakan adalah analisis deskriptif dan verifikatif menggunakan analisis jalur (*path*), dengan teknik pengumpulan data dengan kuesioner dan observasi.

Hasil penelitian ini menunjukkan adanya hubungan antara iklim organisasi, kepemimpinan dan kompensasi terhadap semangat kerja dan dampaknya terhadap kinerja karyawan baik secara parsial maupun simultan. Iklim organisasi dapat mempengaruhi semangat kerja sebesar 0.372 atau 37.2%. kepemimpinan dapat mempengaruhi semangat kerja sebesar 0.327 atau 32.7%%, kemudian pengaruh kompensasi terhadap semangat kerja sebesar 0.354 atau 35.4% sedangkan semangat kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai sebesar 0.212 atau 21.2%. Dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi, kepemimpinan, dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja dan berdampak pada kinerja pegawai

**Kata Kunci : Iklim Organisasi, Kepemimpinan, Kompensasi, Semangat Kerja, Kinerja Karyawan**

## PENDAHULUAN

Sumber daya manusia mempunyai peranan yang penting dalam kesuksesan perusahaan mencapai tujuannya. Karena sumber daya manusia mempunyai peran sebagai pengelola, pemikir, penggerak dan perencana. Dengan pengelolaan sumber daya manusia yang baik maka kinerja perusahaan juga akan berjalan dengan baik.

Banyak perusahaan yang awalnya jaya tetapi dengan perjalanannya yang kurang baik dalam mengelola sumber daya manusia kemudian perusahaan tersebut akan mengalami kerugian, bahkan kebangkrutan. Betapapun majunya teknologi, perkembangan informasi, modal yang besar dan bahan baku yang memadai, namun jika tanpa SDM sulit bagi perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Manajemen adalah proses pendayagunaan seluruh sumber daya yang dimiliki organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Proses di maksud melibatkan organisasi, arahan, koordinasi, dan evaluasi orang-orang guna mencapai tujuan yang ditetapkan tersebut. (Simamora dalam Sinambela, 2016:7).

Dalam persaingan bisnis yang ketat di era modern saat ini, perusahaan dituntut untuk mengoptimalkan kinerja karyawannya agar perusahaan tersebut dapat terus bersaing dalam dunia bisnis. Umumnya pimpinan perusahaan mengharapkan kinerja yang baik dari masing-masing karyawan dalam menyelesaikan tugasnya. Hal ini berarti bahwa

perusahaan harus mampu menganalisis faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Dengan kinerja karyawan yang baik diharapkan nantinya dapat mempengaruhi kinerja perusahaan akan menjadi baik pula.

Menurut Kasmir (2016:182), kinerja adalah hasil kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang telah diberikan dalam suatu priode tertentu.

Dengan meningkatnya kinerja karyawan maka akan meningkatkan kinerja perusahaan, hal itu juga akan berdampak pula dengan peningkatan upah karyawan.

Salah satu faktor yang berpengaruh dalam peningkatan kinerja karyawan adalah iklim organisasi. Menurut Wirawan dalam Yehezkiel (2014:3) iklim organisasi adalah persepsi anggota organisasi (secara individual dan kelompok) dan mereka yang secara tetap berhubungan dengan organisasi (misalnya pemasok, konsumen, konsultan, dan kontraktor) mengenai apa yang ada atau yang terjadi di lingkungan internal organisasi secara rutin, yang mempengaruhi sikap dan perilaku organisasi.

Faktor yang meningkatkan kinerja selanjutnya adalah kepemimpinan, Dalam sebuah organisasi faktor kepemimpinan memegang peran yang sangat penting karena pemimpin itu yang akan menggerakkan dan mengarahkan suatu organisasi dalam mencapai suatu tujuan. Anoraga dalam Sutrisno (2016:214), mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk memengaruhi pihak lain, melalui komunikasi

baik langsung maupun tidak langsung dengan maksud untuk menggerakkan orang-orang agar dengan penuh pengertian, kesadaran dan senang hati bersedia mengikuti kehendak pemimpin itu.

Faktor selanjutnya adalah kompensasi, Masalah kompensasi selain sensitif karena menjadi pendorong seseorang untuk bekerja, juga karena berpengaruh terhadap moral dan disiplin tenaga kerja. Menurut Handoko dalam Sutrisno (2016:183), menyatakan bahwa kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka.

Menurut Michael dan Horold dalam Sinambela (2016:223) jenis kompensasi terbagi menjadi tiga, yaitu kompensasi material, sosial dan aktivitas (1). Kompensasi material adalah bentuk kompensasi material tidak hanya berbentuk uang, seperti gaji, bonus dan komisi melainkan segala bentuk penguat fisik (*physical reinforcer*). Misalnya fasilitas parkir, telepon dan ruang kantor yang nyaman, serta berbagai macam bentuk tunjangan (pension, asuransi, kesehatan) (2). Kompensasi sosial adalah berhubungan erat dengan kebutuhan berinteraksi dengan orang lain. Misalnya status, pengakuan sebagai ahli dibidangnya, penghargaan atas prestasi, promosi, kepastian masa jabatan, rekreasi, pembentukan kelompok-kelompok pengambil keputusan, dan kelompok khusus yang dibentuk untuk memecahkan masalah organisasi. (3). Kompensasi aktivitas adalah kompensasi yang mampu menggerakkan berbagai aspek pekerjaan yang tidak disukainya dengan memberikan kesempatan untuk mencoba

aktivitas tertentu. Bentuk kompensasi aktivitas dapat berupa kekuasaan yang dimiliki seorang pegawai untuk melakukan aktivitas diluar pekerjaan rutinnnya sehongga tisdak timbul kebosanan kerja, pendelegasian wewenang, tanggung jawab (otonomi), partisipasi dalam pengambilan keputusan, serta pelatihan pengembangan kepribadian.

Dan selanjutnya adalah faktor semangat kerja, Purwanto dalam Syaputra (2017:14) berpendapat bahwa semangat kerja adalah sesuatu yang membuat orang-orang senang mengabdikan kepada pekerjaannya dimana kepuasan, bekerja dan hubungan - hubungan kekeluargaan yang menyenangkan menjadi bagian dari padanya. Semangat kerja juga merupakan reaksi emosional dan mental dari seseorang terhadap pekerjaannya. Semangat kerja memengaruhi kuantitas dan kualitas pekerjaan seseorang

Semangat kerja tidak selalu ada dalam diri karyawan. Terkadang semangat kerja dapat pula menurun. Indikasi - indikasi menurunnya semangat kerja selalu ada dan memang secara umum dapat terjadi. Menurut Nitisemito dalam Syaputra, (2017: 16), indikasi - indikasi menurunnya semangat kerja karyawan tersebut antara lain sebagai berikut: (1). Rendahnya Produktivitas Kerja (2). Tingkat Absensi Yang Tinggi (3). *Labour turn over* atau tingkat perpindahan karyawan yang tinggi (4). Tingkat Kerusakan yang Meningkat (5). Kegelisahan Dimana - mana (6). Tuntutan yang Sering Terjadi (7).Pemogokan.

PT. Surya Mustika Nusantara merupakan perusahaan penjualan dan distribusi terkemuka dan terpercaya di Indonesia. Surya

Mustika Nusantara memasarkan cigarette hasil produksi PT. Karya Dinya Mahardhika. Dengan berlandaskan nilai-nilai integrity, collaboration, commitment dan loyal, Surya Mustika Nusantara selalu berupaya tumbuh berkembang. PT. Surya Mustika Nusantara saat ini didukung oleh ribuan putra-putri terbaik Indonesia serta ratusan kantor distribusi dan puluhan agent atau mitra perusahaan.

Bertolak dari permasalahan yang timbul di PT. Surya Mustika Nusantara Surabaya harus diupayakan agar semua itu dapat diatasi dengan baik, maka diperlukan upaya – upaya seperti menciptakan iklim organisasi yang kondusif, pemimpin yang bisa mengayomi para bawahannya, dan kompensasi yang memadai. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan semangat kerja karyawan dan nantinya akan meningkatkan kinerja karyawan PT. Surya Mustika Nusantara. Surabaya. Keadaan diataslah yang melatarbelakangi penulis untuk melakukan penelitian yang selanjutnya. Judul yang diangkat dalam skripsi in adalah “ pengaruh iklim organisasi, kepemimpinan, kompensasi terhadap semangat kerja dan dampaknya pada kinerja karyawan PT. Surya Mustika Nusantara Surabaya”.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Kasmir (2016), menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah proses pengelolaan manusia, melalui perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, pemberian kompensasi, karier, keselamatan dan kesehatan serta kesehatan menjaga hubungan industrial sampai

pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan perusahaan peningkatan kesejahteraan *stakeholder*.

### **Iklim Organisasi**

Iklim organisasi menurut Singh dalam Pasaribu (2016:7789) adalah kualitas yang relatif abadi dari organisasi yang dialami oleh anggotanya; itu memiliki efek pada perilaku mereka, dan bagaimana organisasi tersebut berfungsi baik.

### **Kepemimpinan**

Anoraga dalam Sutrisno (2016:214), mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk memengaruhi pihak lain, melalui komunikasi baik langsung maupun tidak langsung dengan maksud untuk menggerakkan orang-orang agar dengan penuh pengertian, kesadaran dan senang hati bersedia mengikuti kehendak pemimpin itu.

### **Kompensasi**

Kompensasi menurut Umar dalam Manik (2016:232) menyatakan bahwa Kompensasi merupakan segala sesuatu yang diterima pegawai (karyawan) berupa gaji, upah, insentif, bonus, premi, pengobatan, asuransi dan lain-lain yang sejenis yang dibayar langsung oleh perusahaan.

### **Semangat Kerja**

Menurut Nitisemito dalam Laksarini (2018:22) definisi semangat kerja adalah kondisi seseorang yang menunjang dirinya untuk melakukan pekerjaan lebih cepat dan lebih baik dalam perusahaan. Semangat kerja juga merupakan suatu sikap individu atau kelompok terhadap kesukarelaanya untuk bekerja sama agar mencurahkan kemampuannya secara menyeluruh.

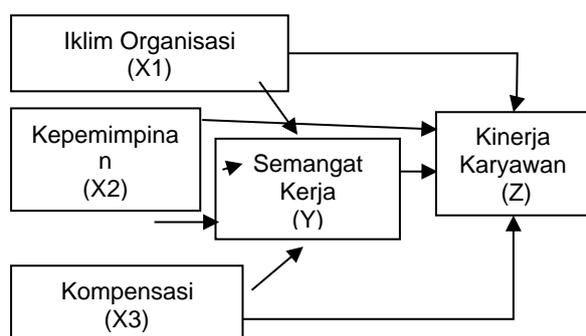
## Kinerja Karyawan

Secara etimologi kinerja berasal dari kata *performance*. *Performance* berasal dari kata *to perform* yang mempunyai beberapa masukan antara lain: (1) melakukan, (2) memenuhi atau menjalankan sesuatu, (3) melaksanakan suatu tanggung jawab, dan (4) melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang, Sinambela (2016:480).

## Kerangka Konseptual & Hipotesis

Penelitian ini meneliti tentang faktor-faktor yang diduga dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Faktor-faktor yang diduga tersebut adalah iklim organisasi, kepemimpinan, kompensasi, dan semangat kerja.

Berdasarkan hal tersebut dapat diketahui bahwa penelitian ini terdiri dari lima variabel yaitu Kinerja Karyawan sebagai variabel terikat (Z), Semangat Kerja sebagai variabel *Intervening* (Y), variabel Iklim Organisasi (X1), Kepemimpinan (X2), dan Kompensasi (X3). Kerangka konseptual dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



### Gambar Kerangka Konseptual

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

H1 : Iklim Organisasi berpengaruh terhadap Semangat Kerja Karyawan PT. Surya Mustika Nusantara Surabaya

H2 : Kepemimpinan berpengaruh terhadap Semangat Kerja Karyawan PT. Surya Mustika Nusantara Surabaya

H3 : Kompensasi berpengaruh terhadap Semangat Kerja Karyawan PT. Surya Mustika Nusantara Surabaya

H4 : Iklim Organisasi berpengaruh langsung terhadap Kinerja Karyawan PT. Surya Mustika Nusantara Surabaya

H5 : Kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap Kinerja Karyawan PT. Surya Mustika Nusantara Surabaya

H6 : Kompensasi berpengaruh langsung terhadap Kinerja Karyawan PT. Surya Mustika Nusantara Surabaya

H7 : Semangat Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan PT. Surya Mustika Nusantara Surabaya

H8 : Iklim Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui Semangat Kerja Karyawan PT. Surya Mustika Nusantara Surabaya

H9 : Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui Semangat Kerja Karyawan PT. Surya Mustika Nusantara Surabaya

H10 : Kompensasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui Semangat Kerja Karyawan PT. Surya Mustika Nusantara Surabaya

## METODOLOGI PENELITIAN

Jenis penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan analisis jalur. Metode kuantitatif menurut Sugiyono (2015:13)

mengemukakan bahwa penelitian kuantitatif merupakan penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, teknik pengambilan sampel pada umumnya dilakukan secara random, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Sedangkan analisis jalur (*path analysis*) menurut Muhidin dan Abdurahman (2017:221), digunakan apabila secara teori kita yakin berhadapan dengan masalah yang berhubungan sebab akibat. Tujuannya adalah menerangkan akibat langsung dan tidak langsungseperangkat variabel, sebagai variabel penyebab, terhadap variabel lainnya yang merupakan variabel akibat.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Uji Validitas

Menurut sekaran dalam Sarjono (2011 : 35) Uji Validitas adalah bukti bahwa instrument, teknik atau proses yang digunakan unuk mengukur sebuah konsep benar-benar mengukur konsep yang dimaksudkan. Uji validitas bertujuan untuk mengukur valid atau tidaknya suatu item pernyataan.

### Hasil Uji Validitas

Variabel	r- hitung	Standard	Keterangan
<b>Iklim Organisasi</b>			
Pertanyaan 1	0.608	0.30	Valid
Pertanyaan 2	0.830	0.30	Valid
Pertanyaan 3	0.416	0.30	Valid
Pertanyaan 4	0.830	0.30	Valid
<b>Kepemimpinan</b>			
Pertanyaan 1	0.866	0.30	Valid
Pertanyaan 2	0.813	0.30	Valid
Pertanyaan 3	0.793	0.30	Valid
<b>Kompensasi</b>			
Pertanyaan 1	0.770	0.30	valid
Pertanyaan 2	0.710	0.30	Valid
Pertanyaan 3	0.822	0.30	Valid
Pertanyaan 4	0.721	0.30	Valid
<b>Semangat Kerja</b>			
Pertanyaan 1	0.661	0.30	Valid
Pertanyaan 2	0.742	0.30	Valid
Pertanyaan 3	0.744	0.30	Valid
Pertanyaan 4	0.718	0.30	Valid
<b>Kinerja Karyawan</b>			
Pertanyaan 1	0.749	0.30	Valid
Pertanyaan 2	0.704	0.30	Valid
Pertanyaan 3	0.598	0.30	Valid
Pertanyaan 4	0.745	0.30	Valid

Sumber : Hasil Pengolahan Data Primer, 2019.

### Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah uji yang digunakan untuk mengetahui konsistensi dari instrumen alat ukur, sehingga hasil suatu pengukuran dapat dipercaya. Pengukuran reliabilitas dengan cara pengukuran sekali saja dengan alat bantu SPSS uji statistik *cronbach's alpha*. Kriteria suatu instrumen penelitian dikatakan *reliable* dengan menggunakan teknik ini, bila koefisien reliabilitas (*cronbach's alpha*) >0,6 (Syofian Siregar, 2015:57).

### Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Alpha	Standard	Keterangan
Iklm Organisasi	0.631	0.60	Reliabel
Kepemimpinan	0.835	0.60	Reliabel
Kompensasi	0.749	0.60	Reliabel
Semangat Kerja	0.674	0.60	Reliabel
Kinerja Karyawan	0.631	0.60	Reliabel

Sumber : Hasil Pengolahan Data Primer, 2019.

### Uji Asumsi Klasik

#### Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk mengetahui apakah data yang diambil berasal dari populasi yang berdistribusi normal atau tidak, Noor (2015:174).

### Hasil Uji Normalitas

#### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		94
Normal Parameters <sup>a</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	.16370889
	Most Extreme Differences	
	Absolute	.140
	Positive	.140
	Negative	-.126
Kolmogorov-Smimov Z		1.358
Asymp. Sig. (2-tailed)		.053

a. Test distribution is Normal.

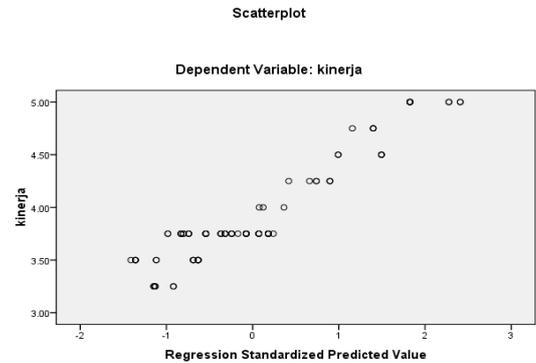
Sumber : Hasil Pengolahan Data Primer, 2019.

Berdasarkan uji statistic normalitas pada tabel di atas menunjukkan signifikansi keempat variabel lebih dari 0.050, maka dapat disimpulkan data berdistribusi normal.

#### Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu

pengamatan ke pengamatan lain. Jika varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut Homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas



Gambar Hasil Uji Heteroskedastisitas

Dari gambar *Scatterplot* di atas dapat dilihat bahwa penyebaran titik data tidak berpola dan menyebar di atas dan di bawah atau disekitar angka 0 serta tidak mengumpul di atas atau di bawah saja. Maka dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat heteroskedastisitas pada persamaan regresi tersebut.

#### Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk mengetahui ada tidaknya variabel independen yang memiliki kemiripan dengan variabel independen lainnya dalam suatu model regresi, atau untuk mengetahui ada tidaknya korelasi diantara sesama variabel independen.

### Hasil Uji Multikolinieritas

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	iklim organisasi	.251	3.981
	Kepemimpinan	.530	1.888
	Kompensasi	.312	3.203
	semangat kerja	.278	3.593

a. Dependent Variable: kinerja

Sumber : Hasil Pengolahan Data Primer, 2019.

Dari data pada tabel di atas dapat diketahui bahwa dari uji multikolinieritas sudah terpenuhi oleh seluruh variabel independen yang ada, yaitu nilai tolerance yang tidak kurang dari 0.10 dan nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) yang tidak lebih dari 10. Maka dari itu dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel independen yang digunakan dalam penelitian ini tidak berkorelasi antara variabel independen satu dengan variabel independen lainnya.

### Uji – t

Uji t disebut juga uji parsial, Uji signifikansi nilai T (uji parsial) menguji apakah variabel independen secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen. Berdasarkan regresi dengan program SPSS diperoleh hasil seperti tabel di bawah ini.

### Tabel Coefisien X terhadap Y

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.432	.238		1.818	.072
	iklim organisasi	.364	.102	.372	3.579	.001
	Kepemimpinan	.276	.058	.327	4.789	.000
	Kompensasi	.271	.071	.354	3.840	.000

a. Dependent Variable: semangat kerja

Sumber : Hasil Pengolahan Data Primer, 2019.

Dari hasil yang terlihat di tabel *coefficient* di atas, dapat dilihat nilai beta variabel Iklim Organisasi terhadap Semangat Kerja sebesar 0.372 dan besaran t-hitung 3.579 dengan besaran sig sebesar 0.001, karena sig < 0.050, maka dapat disimpulkan variabel Iklim Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Semangat Kerja dengan besaran pengaruh sebesar 0.372 atau 37.2%. Untuk variabel Kepemimpinan terhadap Semangat Kerja nilai beta sebesar 0.327 dan besaran t-hitung 4.789 dengan besaran sig sebesar 0.000, karena sig < 0.050, maka dapat disimpulkan variabel Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Semangat Kerja dengan besaran pengaruh sebesar 0.327 atau 32.7%. Selanjutnya untuk variabel Kompensasi nilai beta sebesar 0.354 dan besaran t-hitung 3.840 dengan besaran sig sebesar 0.000, karena sig < 0.05, maka dapat disimpulkan bahwa variabel Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Semangat Kerja.

## Coefisien X dan Y terhadap Z

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.207	.155		1.336	.185
iklim organisasi	.247	.070	.248	3.549	.001
Kepemimpinan	.453	.041	.527	10.975	.000
Kompensasi	.136	.049	.174	2.783	.007
semangat kerja	.216	.067	.212	3.200	.002

a. Dependent Variable: kinerja

Sumber : Hasil Pengolahan Data Primer, 2019.

Dari hasil yang terlihat di tabel *coefficient* di atas, dapat dilihat nilai beta variabel Iklim Organisasi terhadap Kinerja sebesar 0.248 dan besaran t-hitung 3.549 dengan besaran sig sebesar 0.001, karena sig < 0.050, maka dapat disimpulkan variabel Iklim Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja dengan besaran pengaruh sebesar 0.248 atau 24.8%. Untuk variabel Kepemimpinan terhadap Kinerja nilai beta sebesar 0.527 dan besaran t-hitung 10.975 dengan besaran sig sebesar 0.000, karena sig < 0.050, maka dapat disimpulkan variabel Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja dengan besaran pengaruh sebesar 0.248 atau 24.8%. Selanjutnya untuk variabel Kompensasi nilai beta sebesar 0.174 dan besaran t-hitung 2.783 dengan besaran sig sebesar 0.007, karena sig < 0.05, maka dapat disimpulkan bahwa variabel Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja dengan besaran pengaruh sebesar 0.174 atau 17.4%. Lalu variabel Semangat Kerja dengan nilai beta sebesar 0.212 dan besaran t-hitung 3.200 dengan

besaran sig sebesar 0.002, karena sig < 0.05, maka dapat disimpulkan bahwa variabel Semangat Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja dengan besaran pengaruh sebesar 0.212 atau 21.2%.

### Uji Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) digunakan untuk mengetahui seberapa besar presentase pengaruh variabel independen secara bersama-sama menjelaskan variabel dependen, Basuki & Prawoto (2016:51). Nilai koefisien determinasi adalah 0 -1 (nol sampai 1). Jika nilai R mendekati 1 maka dikatakan kuat model tersebut dalam menjelaskan variabel-variabel independen terhadap variabel dependen. Nilai koefisien determinasi ditentukan dengan nilai *Adjusted R Square* sebagaimana dapat dilihat dalam tabel 4.19:

### Koefisien Determinasi X terhadap Y

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.850 <sup>a</sup>	.722	.712	.26176

a. Predictors: (Constant), kompensasi, kepemimpinan, iklim organisasi

Sumber : Hasil Pengolahan Data Primer, 2019.

Dapat diketahui koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0.722. hasil ini berarti variabel dependen semangat kerja PT. Surya Mustika Nusantara Surabaya dapat dijelaskan oleh variabel independen yaitu iklim organisasi, kepemimpinan, dan kompensasi. Jadi sumbangan variabel independen sebesar 72.2% sedangkan sisanya sebesar 27.8% dijelaskan oleh faktor-faktor lain yang tidak disertakan dalam penelitian ini. Sementara itu, besarnya

koefisien jalur bagi variabel lain diluar penelitian adalah sebesar :  $\sqrt{1 - R^2} = \sqrt{1 - 0.722} = 0.527$  untuk  $e_1$

### Koefisien Determinasi X dan Y terhadap Z

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.944 <sup>a</sup>	.891	.886	.16735

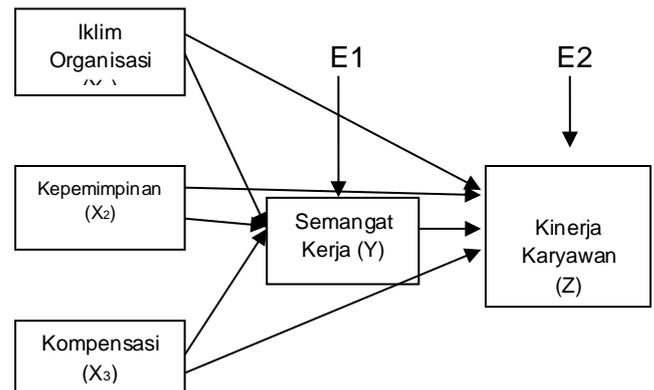
a. Predictors: (Constant), semangat kerja, kepemimpinan, kompensasi, iklim organisasi

Sumber : Hasil Pengolahan Data Primer, 2019.

Dapat diketahui koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0.891. Hasil ini berarti variabel dependen Kinerja Karyawan PT. Surya Mustika Nusantara Surabaya dapat dijelaskan oleh variabel independen yaitu iklim organisasi, kepemimpinan, kompensasi, dan semangat kerja. Jadi sumbangan variabel independen sebesar 89.1% sedangkan sisanya sebesar 10.9% dijelaskan oleh faktor-faktor lain yang tidak disertakan dalam penelitian ini. Sementara itu, besarnya koefisien jalur bagi variabel lain diluar penelitian adalah sebesar :  $\sqrt{1 - R^2} = \sqrt{1 - 0.891} = 0.330$ ,  $e_2$

### Analisis Jalur

Sebelum melakukan analisis, penulis hendak menampilkan gambar diagram jalur hubungan kausalitas antara variabel iklim organisasi (X1), kepemimpinan (X2), kompensasi (X3), Semangat Kerja (Y), dan kinerja karyawan (Z) yang diajukan penulis berdasarkan teori – teori yang ada :

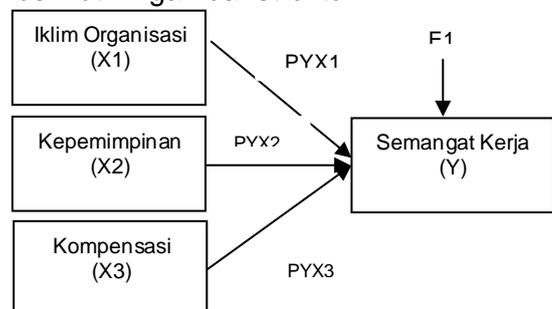


**Gambar 4.3 Diagram Jalur Antara Variabel Penelitian**

Sumber : Hasil Pengolahan Data Primer, 2019

Untuk melakukan analisis jalur (Path Analysis) maka struktur hubungan pada analisis jalur dibagi menjadi 2 model, yaitu :

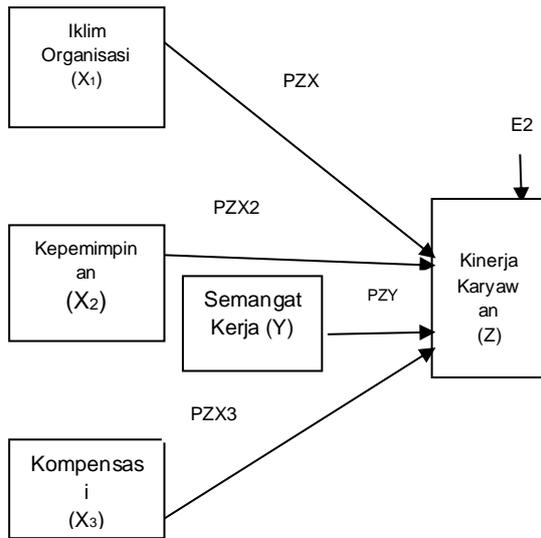
1. Struktur 1, yang menghubungkan variabel iklim organisasi (X1), kepemimpinan (X2), kompensasi (X3), dan semangat kerja (Y). berikut ini gambar struktur 1:



**Gambar Struktur 1 Analisis Jalur**

Sumber : Hasil Pengolahan Data Primer, 2019.

2. Struktur 2, yang menghubungkan variabel iklim organisasi (X1), kepemimpinan (X2), kompensasi (X3), semangat kerja (Y), dan kinerja karyawan (Z). berikut ini gambar struktur 2 :



**Gambar Struktur 2 Analisis Jalur**

Sumber : Hasil Pengolahan Data Primer, 2019.

**1. Analisis Jalur Struktur 1**

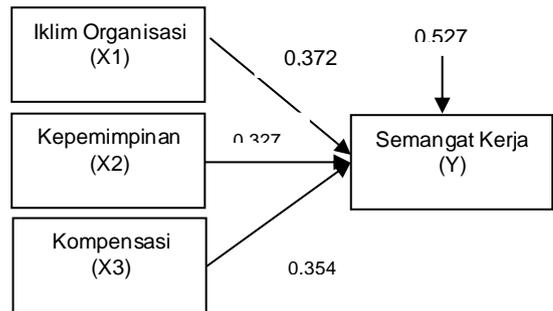
Rangkuman nilai koefisien jalur pada sub-struktur 1 dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

**Tabel Rangkuman Hasil Koefisien Jalur Sub-Struktur 1**

Pengaruh antar variabel	Koefisien jalur (beta)	Nilai Sig	Hasil Pengujian	Keofisien Determinasi	Koefisien Variabel Lain
X1 terhadap Y	0.372	0.001	Kontribusi Signifikan	0.722 = 72.2%	0.527
X2 terhadap Y	0.327	0.000	Kontribusi Signifikan		
X3 terhadap Y	0.354	0.000	Kontribusi Signifikan		

Sumber : Hasil Pengolahan Data Primer, 2019.

Berdasarkan hasil nilai tersebut, diperoleh diagram jalur untuk Sub-Struktur 1 yang dapat digambarkan sebagai berikut:



**Gambar Diagram Jalur Sub-Struktur 1**

Sumber : Hasil Pengolahan Data Primer, 2019

Dengan demikian dapat diperoleh persamaan struktural untuk sub-struktur 1 sebagai berikut:

$$Y = PYX1 + PYX2 + PYX3 + E1$$

$$Y = 0.372 + 0.327 + 0.354 + 0.527$$

Dimana  $R^2 = 0.722$

Berdasarkan persamaan sub-struktural 1, dapat diartikan bahwa :

1. Semangat kerja (Y) dipengaruhi oleh iklim organisasi (X1), kepemimpinan (X2), kompensasi (X3) secara simultan dan signifikan sebesar 72.2% dan sisanya sebesar 27.8% dipengaruhi oleh variabel-variabel lain diluar penelitian ini.
2. Semakin baik iklim organisasi yang ada dilingkungan kerja maka akan semakin tinggi semangat kerja karyawan PT. Surya Mustika Nusantara Surabaya. Sebaliknya semakin buruk iklim organisasi yang ada dilingkungan kerja maka akan semakin rendah semangat kerja karyawan PT. Surya Mustika Nusantara Surabaya
3. Semakin baik kepemimpinan atasan PT. Surya Mustika Nusantara Surabaya maka akan semakin tinggi semangat

kerja karyawan PT. Surya Mustika Nusantara Surabaya. Sebaliknya jika semakin buruk kepemimpinan atasan terhadap karyawan PT. Surya Mustika Nusantara Surabaya, maka akan semakin rendah semangat kerja PT. Surya Mustika Nusantara Surabaya.

4. Semakin baik kompensasi yang diterima oleh karyawan PT. Surya Mustika Nusantara Surabaya, maka semakin tinggi semangat kerja karyawan tersebut. Sebaliknya, jika semakin sedikit kompensasi yang diterima para karyawan, maka semakin rendah semangat kerja karyawan PT. Surya Mustika Nusantara Surabaya.

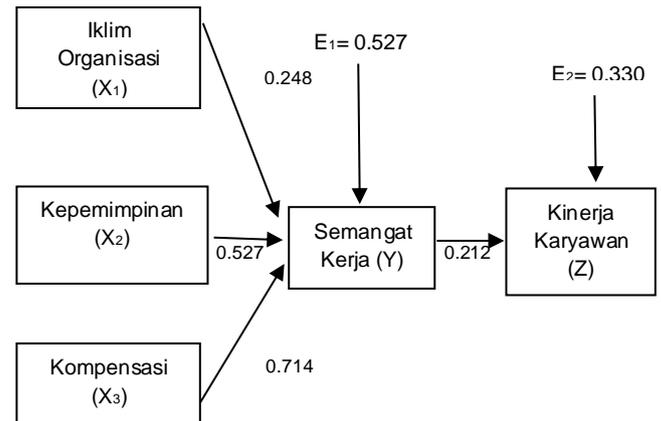
## 2. Analisis Jalur Struktur 2

Selanjutnya, rangkuman nilai koefisien jalur pada sub-struktur 2 dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

**Tabel Rangkuman Hasil Koefisien Jalur Sub-Struktur 2**

Pengaruh Antar Variabel	Koefisien Jalur (Beta)	Nilai Sig	Hasil Pengujian	Keofisien Determinasi	Koefisien Variabel Lain
X1 terhadap Z	0.248	0.001	Kontribusi Signifikan	0.891= 89.1%	0.330
X2 terhadap Z	0.527	0.000	Kontribusi Signifikan		
X3 terhadap Z	0.174	0.007	Kontribusi Signifikan		
Y terhadap Z	0.212	0.002	Kontribusi Signifikan		

Berdasarkan hasil nilai tersebut, diperoleh diagram jalur untuk Sub-Struktur 2 yang dapat digambarkan sebagai berikut:



**Gambar Diagram Jalur Sub-Struktur 2**

Sumber : Hasil Pengolahan Data Primer, 2020.

Dengan demikian dapat diperoleh persamaan struktural untuk sub-struktur 1 sebagai berikut:

$$Z = PZX1 + PZX2 + PZX3 + PZY + E_2$$

$$Z = 0.248 + 0.527 + 0.174 + 0.212 +$$

0.330

Dimana  $R^2 = 0.891$

Berdasarkan persamaan sub-struktural 2, dapat diartikan bahwa :

1. Kinerja Karyawan (Z) dipengaruhi oleh iklim organisasi (X1), kepemimpinan (X2), kompensasi (X3) dan semangat kerja (Y) secara simultan dan signifikan sebesar 89.1% dan sisanya sebesar 10.9% dipengaruhi oleh variabel-variabel lain diluar penelitian ini.
2. Semakin baik iklim organisasi yang ada dilingkungan kerja maka akan semakin tinggi kinerja karyawan PT. Surya Mustika Nusantara Surabaya. Sebaliknya semakin buruk iklim organisasi yang ada dilingkungan kerja maka akan semakin rendah kinerja karyawan PT. Surya Mustika Nusantara Surabaya

3. Semakin baik kepemimpinan atasan PT. Surya Mustika Nusantara Surabaya maka akan semakin tinggi kinerja karyawan PT. Surya Mustika Nusantara Surabaya. Sebaliknya jika semakin buruk kepemimpinan atasan terhadap karyawan, maka akan semakin rendah kinerja karyawan PT. Surya Mustika Nusantara Surabaya.
  4. Semakin baik kompensasi yang diterima oleh karyawan PT. Surya Mustika Nusantara Surabaya, maka semakin tinggi kinerja karyawan tersebut. Sebaliknya, jika semakin sedikit kompensasi yang diterima para karyawan, maka semakin rendah kinerja karyawan PT. Surya Mustika Nusantara Surabaya.
  5. Dan yang terakhir, semakin baik semangat kerja para karyawan, maka semakin tinggi kinerja para karyawan. Sebaliknya jika semakin buruk semangat kerja karyawan, maka semakin rendah kinerja karyawan PT. Surya Mustika Nusantara Surabaya.
- Semangat Kerja (Y) adalah sebesar 0.327 atau 32.7%.
3. Kontribusi Kompensasi ( $X_3$ ) yang secara langsung mempengaruhi Semangat Kerja (Y) adalah sebesar 0.354 atau 35.4%.
- b. Pengaruh hasil Kontribusi struktur dua (Pengaruh Langsung)
1. Kontribusi Iklim Organisasi ( $X_1$ ) yang secara langsung mempengaruhi Kinerja Karyawan (Z) adalah sebesar 0.248 atau 24.8%.
  2. Kontribusi Kepemimpinan ( $X_2$ ) yang secara langsung mempengaruhi Kinerja Karyawan (Z) adalah sebesar 0.527 atau 52.7%.
  3. Kontribusi Kompensasi ( $X_3$ ) yang secara langsung mempengaruhi Kinerja Karyawan (Z) adalah sebesar 0.174 atau 17.4%.
  4. Kontribusi Semangat Kerja (Y) yang secara langsung mempengaruhi Kinerja Karyawan (Z) adalah sebesar 0.212 atau 21.2%.

#### **4.4.7. Perhitungan Pengaruh Hasil Kontribusi Analisis Jalur**

Perhitungan Pengaruh Hasil Kontribusi

Analisis Jalur berdasarkan :

- a. Pengaruh hasil Kontribusi Struktur satu
  1. Kontribusi Iklim Organisasi ( $X_1$ ) yang secara langsung mempengaruhi Semangat Kerja (Y) adalah sebesar 0.372 atau 37.2%.
  2. Kontribusi Kepemimpinan ( $X_2$ ) yang secara langsung mempengaruhi

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian pada karyawan PT. Surya Mustika Nusantara Surabaya dan analisis data tentang pengaruh iklim organisasi, kepemimpinan dan kompensasi pada semangat kerja serta dampaknya terhadap kinerja karyawan, maka diperoleh kesimpulan bahwa :

1. Iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan bahwa iklim organisasi yang sehat akan memberikan dampak langsung ke semangat kerja karyawan sebaliknya bila iklim organisasi tidak berpengaruh terhadap semangat kerja maka semangat kerja berpengaruh secara langsung dibuktikan dari nilai beta 0.372 dan t-hitung 3.579 dengan besaran sig sebesar 0,001 atau < 0,05.
2. kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan bila kepemimpinan memberikan rasa nyaman dan adil juga mempengaruhi semangat kerja secara langsung dibuktikan dari nilai beta 0.327 dan t-hitung 4.879 dengan besaran sig sebesar 0,000 atau < 0,05.
3. kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan PT. Surya Mustika Nusantara Surabaya bila kompensasi yang merata dapat berpengaruh secara langsung terhadap kinerja dibuktikan dari nilai beta 0.354 dan t-hitung 3.840 dengan besaran sig sebesar 0,000 atau < 0,05.
4. Iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Surya Mustika Nusantara Surabaya bila iklim organisasi turut mendukung suasana lingkungan yang nyaman terhadap karyawan dibuktikan dari nilai beta 0.248 dan t-hitung 3.549 dengan besaran sig sebesar 0,001 atau < 0,05..
5. kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Surya Mustika Nusantara Surabaya bila pemimpin memberikan semangat ke karyawan dibuktikan dari nilai beta 0.529 dan t-hitung 10.975 dengan besaran sig sebesar 0,007 atau < 0,05..
6. kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan bila kompensasi bisa merata terhadap kinerja karyawan PT Mustika Nusantara Surabaya dibuktikan dari nilai beta 0.174 dan t-hitung

2.783 dengan besaran sig sebesar 0,002 atau  $< 0,05$ .

7. Semangat kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan bila terbentuk susasna lingkungan yang nyaman dengan dibuktikan dari nilai beta 0.212 dan t-hitung 3.200 dengan besaran sig sebesar 0,002 atau  $< 0,05$ ..
8. Semangat Kerja tidak mampu berperan sebagai variabel intervening untuk variabel iklim organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Surya Mustika Nusantara melalui semangat kerja dibuktikan dengan nilai t dalam uji sobel sebesar 0.330 lebih kecil dari t tabel (1.96) yang berarti bahwa parameter mediasi tersebut tidak signifikan. Maka dengan demikian model pengaruh tidak langsung dari variabel Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan melalui Semangat Kerja tidak dapat diterima. Dengan demikian Hipotesis ditolak.
9. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui semangat kerja karyawan PT. Surya Mustika Nusantara Surabaya dibuktikan dengan nilai t dalam uji sobel sebesar 2.95 lebih besar dari t tabel (1.96) yang berarti bahwa parameter mediasi tersebut signifikan. Maka

dengan demikian model pengaruh tidak langsung dari variabel Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan melalui Semangat Kerja dapat diterima. Dengan demikian Hipotesis diterima.

10. kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui semangat kerja karyawan PT. Surya Mustika Nusantara Surabaya. Hal ini di buktikan dengan Nilai t sebesar 2,54 tersebut lebih besar dari t tabel (1,96) yang berarti bahwa parameter mediasi tersebut signifikan. Maka dengan demikian model pengaruh tidak langsung dari variabel Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Semangat Kerja dapat diterima. Dengan demikian Hipotesis diterima.

## **SARAN**

Berdasarkan pada pembahasan dan kesimpulan yang telah dikemukakan, beberapa saran yang perlu disampaikan adalah :

1. Bagi peneliti selanjutnya

Bagi calon peneliti selanjutnya diharapkan dapat memperluas kajiannya dibidang analisis jalur mengingat analisis ini penting untuk mengukur suatu teori sebagai dasar acuan guna mengembangkan wawasan serta mengembangkan konsep teori iklim

organisasi, kepemimpinan dan kompensasi dalam kaitannya dengan semangat kerja dan kinerja karyawan. Serta dapat meneliti faktor-faktor lain yang belum diteliti.

## 2. Bagi perusahaan

- a. Terkait dengan iklim organisasi, perusahaan disarankan untuk menciptakan iklim organisasi yang kondusif, dengan mendorong para karyawan untuk saling menghargai, menjaga sikap saling peduli antar karyawan, membangun hubungan yang baik dengan para karyawan, terbuka dengan masalah yang ada diperusahaan dan melibatkan para karyawan untuk memberi masukan. Karena dengan meningkatkan iklim organisasi yang baik maka kinerja karyawan akan meningkat.
- b. Dengan meningkatkan kepemimpinan maka semangat kerja karyawan pun akan meningkat dengan begitu kinerja mereka juga akan ikut meningkat. Saran saya adalah atasan perlu meningkatkan koordinasi dengan karyawan. Koordinasi dapat dilakukan seperti pemberian instruksi, pengawasan, konsultasi, maupun partisipasi atasan terhadap kegiatan kerja para karyawan.

- c. Selanjutnya untuk kompensasi, hendaknya PT. Surya Mustika Nusantara Surabaya mampu mengelola kompensasi yang selama ini sudah diberikan agar lebih sesuai dengan yang diharapkan oleh karyawan yang ada, dengan cara memberikan insentif yang layak kepada karyawan, sehingga karyawan merasa lebih diperhatikan kesejahteraannya oleh perusahaan. Darena dari hasil penelitian yang didapat dengan meningkatkan kompensasi akan menambah semangat kerja karyawan dengan begitu kinerja mereka juga akan meningkat.
- d. Dan yang terakhir semangat kerja, diharapkan perusahaan mampu meningkatkan semangat kerja para karyawan dengan cara menjalin hubungan yang harmonis dengan para karyawan, adanya iklim organisasi yang bersahabat, dan memberikan kepuasan secara material.

## DAFTAR PUSTAKA

- Alvi, 2012. *"Pengaruh Budaya dan Iklim Organisasi terhadap Kinerja Tenaga Paramedis Rumah Sakit Jiwa Tampan Pekanbaru"*
- Arikunto, Suharsimi. (2012). *Prosedur Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta
- Barus, Nina Ristia, 2017. *"Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Mutu Pelayanan terhadap Nasabah pada PT. Bank BNI Syariah KC. Medan"*
- Christiyono, Mahanto Prayuda. 2017. *"Pengaruh Kompensasi dan Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Kantor Wilayah Daerah Istimewa Yogyakarta."*
- Dessler, Gary, 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi 14*. Jakarta: Salemba Empat.
- Deswita, Pamela, 2018. *"Pengaruh Kompensasi, Semangat Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Indragiri Hulu. Jurnal Manajemen dan Administrasi Publik. Vol.1, No.1, hal. 101-109."*
- Fajarullaili, Nurul Asfiah, 2018. *"Pengaruh Beban Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Loyalitas Karyawan pada Unit Pelayanan Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Timur."*
- Fauzi, Usman, 2014. *"Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Trakindo Utama Samarinda. eJournal Ilmu Administrasi Bisnis. Vol.2, No. 3. Hal. 172-185."*
- Ghozali, Imam, 2016. *"Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS"*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Isbahi, Maulana Faliqul, 2013. *"Pengaruh Motivasi Kerja dan Iklim Organisasi terhadap Kinerja Guru SD Negeri Se-Kecamatan Rembang Kabupaten Rembang"*
- Karundeng, Christine Chely, 2013. *"Pengaruh Iklim Organisasi pada Kinerja Karyawan PT. Taspen (Persero) Cabang Manado."*
- Kasmir, 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Khaidir, Muhammad & Sugiati, Tinik, 2016. *"Pengaruh Stres Kerja, Kompensasi dan Kepuasan Kerja terhadap Turnover Intention Studi Pada Karyawan Kontrak PT. Gagah Satria Manunggal Banjarmasin. Jurnal Wawasan Manajemen. Vol.4, No.3. Hal. 175-185."*
- Manik, Sudarmin, 2016. *"Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pemberian Kompensasi pada Karyawan Bank"*. Al-Masraf: Jurnal lembaga Keuangan dan Perbankan. Vol.1, No.2. Hal. 229-244.
- Maskur, Choiri Masripin, 2017. *"Pengaruh gaya Kepemimpinan, Motivasi, Disiplin Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan."*
- Mayasari, Intan, 2018. *"Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Variabel mediator Kepuasan Kerja (Studi pada Karyawan PT. Poso Energy Bogor)"*. Jurnal Administrasi Bisnis (JAB). Vol.61, No.2. Hal. 48-54.
- Muhidin, Sambas Ali & Abdurahman, Maman, 2017. *Analisis Korelasi, Regresi, dan Jalur dalam Penelitian (Dilengkapi aplikasi Program SPSS)*. Bandung : Pustaka Setia.

- Noor, Juliansyah, 2015. Metodologi Penelitian. Jakarta: Kencana
- Oktavia, Fenny Dwi, 2014. *"Pengaruh Kepemimpinan dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pendidikan Kota Bengkulu"*.
- Omondi Linda dan Bula Hanah, 2015 . *An Investigation of the impact of Employee Training and Reward on Performance at Union Des Assurances De Paris Insurance (UAP) in Nairobi-Kenya*.
- Pasaribu, Evan Karno, 2016. *"Pengaruh Iklim Organisasi dan Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Dinas Sosial Provinsi Bali"*. E-Jurnal Manajemen Unud, Vol.5, No.12, Hal. 7785-7809.
- Praptiwi, Ananti W.A. 2017. *" Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Semangat Kerja Karyawan Bagian Kantor PT. Kereta Api Indonesia Daerah Operasi (DAOP) 5 Purwokerto*.
- Pratama, Abdul A.N. & Wardani, Aprina, 2017. *"Pengaruh Kemampuan Kerja dan Semangat Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja (Studi Kasus Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Kendal)*. Jurnal Ekonomi dan Perbankan Syariah. Vol.8, No.2, Hal.119-129.
- Putri, Sonia Indah, 2014. *"Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Loyalitas Karyawan terhadap Kinerja Karyawan PT. Kurnia Alam Perista Kudus"*.
- Rahman, Moh Ainur, 2018. *"Pengaruh Kepemimpinan dan Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Kasus Karyawan PT. Jatim Times Network di Kota Malang)*. Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol.63, No.1, Hal. 82-89.
- Ramadhani, Danang Setya, 2016. *"Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai di Balai Pengembangan Kegiatan Belajar (BPKB) Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY)"*.
- Setiawan, Kiki Cahaya, 2015. *"Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja Level Pelaksana di Divisi Operasi PT. Pusri Palembang"*. Jurnal Psikologi Islami. Vol.1 , No.1. Hal.23-32.
- Sinambela, Lijan Poltak, (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Bumi Askara.
- Siswanti, Yuni, 2018. *"Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Sebagai Variabel Moderasi"*.
- Sugiyono, 2015. Statistika Untuk Penelitian. Bandung: Alfabeta
- Sutrisno, Eddy, 2016. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Kencana
- Syaputra, Sahid, 2017. *"Pengaruh Semangat Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada PT. Midi Utama Indonesia Tbk*.
- Tantowi, Ridwan & Astuti, Hesti Widi. *"Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Danamon Simpan Pinjam Unit Metro"* Jurnal Bisnis Darmajaya. Vol.2, No.2.
- Tika, Pabundu, 2014. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja perusahaan*. Jakarta: Bumi Aksara
- Umam, Ahmad Khotibul, 2018. *"Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi banten"*.
- Utamajaya, I Dewa & Srithi, Anak AA., 2015. *"Pengaruh Motivasi, Komunikasi serta Lingkungan Fisik terhadap Semangat Kerja Karyawan pada Fuji Jaya Motor Gianyar*. E-Jurnal Manajemen Unud. Vol.4, No.6, Hal.1504-1524.

- Yamanie, Ibnu Yarham, 2016. *"Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja, Komitmen Organisasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pelabuhan Indonesia IVCabang Samarinda. Jurnal Manajemen. Vol.8, No.1, Hal.55-65.*
- Yehezkiel, 2014. *"Pengaruh Kepemimpinan dan Iklim Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada UPTD Pengembang Produktivitas Daerah Disnakertrans Provinsi Kalimantan Timur". Jurnal Administrative. Vol.2, No. 1.*
- Pasaribu, Sandi Pradana, 2015. *"Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan dan Iklim Organisasi terhadap Semangat Kerja Karyawan pada PT. Multi Sarana Agro Lestari Pekanbaru". Jom FEKON, Vol.2, No.2, Hal:1-15.*
- Tarlis, Andi, 2017. *"Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Semangat Kerja Karyawan pada Bank Mandiri Cabang Langsa". JII, Vol. 2, No. 2, Hal:1-19.*
- Marini, Ni Putu, 2017. *"Pengaruh Kepemimpinan, Iklim Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan (STIKes) Wira Medika Bali". Jurnal Administrasi Publik. ISSN 2581-2378.*
- Ratnasari, Sri Langgeng & Sutjahjo, Gandhi, 2017. *"Pengaruh Kompensasi, Iklim Organisasi, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. PEB".*
- Arifin, Samsul, (2017). berjudul *"Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Semangat Kerja dan Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai pada Koperasi Pegawai Pemkot Bandung".*