

# Akselerasi Kinerja Karyawan Logistik: Tinjauan Kepemimpinan Transformasional, Kompetensi Teknis, dan Efektivitas Kebijakan Kompensasi.

<sup>1\*</sup>Wahyitno, M. Sidik Priadana, Dedi Hadian, Jaja Suteja, Horas Djulius

Universitas Pasundan, Bandung, Jawa Barat, Indonesia

<sup>1\*</sup> wahyitno.dim@gmail.com, prof\_sidik@yahoo.com, dedi\_hadian@stiepas.ac.id, jajasuteja@unpas.ac.id, horasdjulius@unpas.ac.id

\* corresponding author

## ARTICLE INFO

### Article history

Received

Revised

Accepted

### Keywords

Kepemimpinan Transformasional,  
Budaya Organisasi, Kompetensi Teknis,  
Etos Kerja, Kebijakan Kompensasi,  
Kinerja Karyawan

## ABSTRACT

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan kompetensi teknis terhadap etos kerja serta implikasinya pada kinerja karyawan perusahaan logistik swasta nasional di Bekasi Raya, dengan kebijakan kompensasi sebagai variabel moderasi. Perkembangan industri logistik yang semakin kompetitif menuntut perusahaan untuk memiliki sumber daya manusia dengan etos kerja dan kinerja yang unggul, sehingga peran kepemimpinan, budaya organisasi, serta kompetensi teknis menjadi faktor strategis yang perlu dikaji secara komprehensif. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei terhadap karyawan perusahaan logistik swasta nasional di Bekasi Raya. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner terstruktur, sedangkan analisis data menggunakan analisis regresi berganda dan *Structural Equation Modeling (SEM)* untuk menguji peran moderasi kebijakan kompensasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan kompetensi teknis berpengaruh positif dan signifikan terhadap etos kerja karyawan. Selanjutnya, etos kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil pengujian moderasi menunjukkan bahwa kebijakan kompensasi memperkuat pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan kompetensi teknis terhadap etos kerja, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Temuan ini menegaskan bahwa kebijakan kompensasi yang adil dan kompetitif mampu meningkatkan efektivitas faktor-faktor organisasi dalam membangun etos kerja karyawan. Penelitian ini memberikan implikasi praktis bagi manajemen perusahaan logistik dalam merumuskan strategi pengelolaan sumber daya manusia yang terintegrasi guna meningkatkan kinerja karyawan secara berkelanjutan.

**Kecap Konci**

Kepemimpinan

Transformasional, Budaya

Organisasi, Kompetensi

Teknis, Etos Kerja,

Kebijakan Kompensasi,

Kinerja Karyawan

**ABSTRAK**

Panalungtikan ieu miboga tujuan pikeun nganalisis pangaruh kapamimpinan transformasional, budaya organisasi, jeung kompetensi téknis kana étos kerja sarta implikasina kana kinerja karyawan di pausahaan logistik swasta nasional di Bekasi Raya, kalayan kawijakan kompensasi minangka variabel moderasi. Dinamika industri logistik anu beuki kompetitif nuntut pausahaan pikeun miboga sumber daya manusa anu boga étos kerja jeung kinerja anu luhur, ku kituna peran kapamimpinan, nilai-nilai organisasi, sarta kamampuh téknis karyawan jadi faktor anu strategis pikeun ditalungtik.

Panalungtikan ieu ngagunakeun pendekatan kuantitatif ngaliwatan métode survéy ka karyawan pausahaan logistik swasta nasional di Bekasi Raya. Pangumpulan data dilakukeun ku cara nyebarkeun kuesionér terstruktur, sedengkeun analisis data ngagunakeun régrési linier berganda jeung *Structural Equation Modeling (SEM)* pikeun nguji peran moderasi kawijakan kompensasi. Hasil panalungtikan nuduhkeun yén kapamimpinan transformasional, budaya organisasi, jeung kompetensi téknis boga pangaruh anu positip jeung signifikan kana étos kerja karyawan. Salajengna, étos kerja kabuktian boga pangaruh anu positip jeung signifikan kana kinerja karyawan.

Hasil uji moderasi nunjukkeun yén kawijakan kompensasi mampuh nguatkeun pangaruh kapamimpinan transformasional, budaya organisasi, jeung kompetensi téknis kana étos kerja, anu ahirna mangaruhan kana ningkatna kinerja karyawan. Ieu panalungtikan méré implikasi praktis pikeun manajemén pausahaan logistik dina nyusun strategi pangelolaan sumber daya manusa anu terpadu pikeun ngahontal kinerja karyawan anu optimal jeung berkelanjutan.

**Keywords**

*Transformational  
Leadership, Organizational  
Culture, Technical  
Competence, Work Ethos,  
Compensation Policy,  
Employee Performance.*

**ABSTRACT**

*This study aims to analyze the influence of transformational leadership, organizational culture and technical competence on work ethos and its implications for employee performance in national private logistic company in Bekasi Raya, with compensation policy serving as a moderating variable. The increasingly competitive logistic industry require organization to develop high level of employee work ethos and performance, making leadership practice, organizational value, and technical capability critical factors in human resource management.*

*This research adopts a quantitative approach using a survey method involving employees of national private logistic company in Bekasi Raya. Data were collected through structured questionnaires and analyzed using multiple regression analysis and Structural Equation Modeling (SEM) to examine the moderating role of compensation policy. The findings reveal that transformational leadership, organizational culture, and technical competence have a positive and significant effect on employee work ethic. Furthermore, work ethic has a positive and significant impact on employee performance.*

*The moderation analysis indicates that compensation policy strengthens the influence of transformational leadership, organizational culture and technical competence on work ethos, which subsequently enhance employee performance. These results suggest that fair and competitive compensation policies can amplify the effectiveness of leadership, organizational culture and employee competencies in fostering strong work ethos. This study provides practical implications for logistic company management in designing integrated human resource strategies to sustainably improve employee performance.*

**Keywords:** *Transformational Leadership, Organizational Culture, Technical Competence, Work Ethos, Compensation Policy, Employee Performance.*

## 1. Introduction

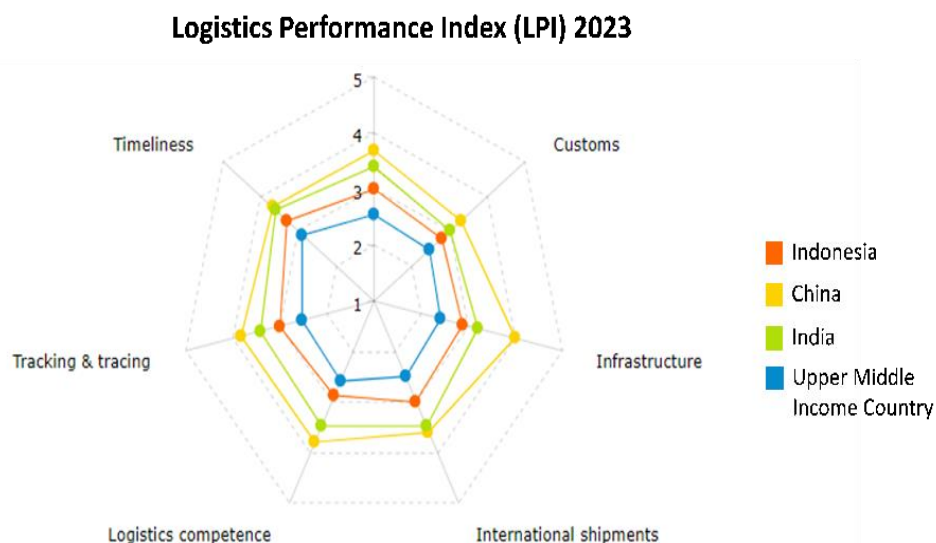
Aktivitas perdagangan internasional, digitalisasi dan pertumbuhan *e-commerce*, industri logistik global saat ini mengalami perkembangan yang semakin pesat. Semua aspek rantai pasokan, mulai dari distribusi, pergudangan, pengangkutan, hingga layanan pelanggan, dijamin oleh perusahaan logistik swasta.

Ketidakpastian global mengalami peningkatan dalam satu dekade, puncaknya adalah saat pandemi Covid 19 yang melanda sejak tahun 2020 yang dilanjutkan dengan konflik Rusia dan Ukraina pada awal tahun 2022. Dengan kondisi tersebut, logistik yang baik merupakan salah satu elemen kunci dalam mengatasi tantangan dan menjaga keberlanjutan negara. Setiap negara perlu memastikan pasokan dan distribusi barang/ jasa serta alur perdagangan internasional.

Bank Dunia (*World Bank*) memperkenalkan Indeks Kinerja Logistik pada 2007 dan menerbitkan secara berkala setiap beberapa tahun, dengan edisi terbaru pada 2023. Perubahan data dan metodologi maupun skor dan peringkat ditentukan berdasarkan bobot indikator yang relevan terus dilakukan perbaikan setiap edisi. Hal informasi dari indeks ini membantu mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan sistem logistik serta mendorong perbaikan dan peningkatan efisiensi.

Untuk dapat menjalankan usaha logistik di Indonesia, terdapat beberapa peraturan atau kebijakan yang harus ditaati di antaranya yaitu mencakup beragam peraturan seperti Undang-Undang No. 22 Tahun 2009 tentang Lalu Lintas dan Angkutan Jalan, serta berbagai Peraturan Menteri Perhubungan (Permenhub) untuk angkutan darat, laut, udara dan kereta api. Regulasi terbaru adalah Permen Kominfo No. 8 Tahun 2025 untuk layanan pos dan logistik, yang bertujuan memperkuat infrastruktur distribusi nasional, serta Undang-Undang No. 33 Tahun 2014 tentang Jaminan Produk Halal (UU JPH) untuk logistik halal. Regulasi ini mengatur aspek keselamatan, izin, standar kendaraan, manajemen pergudangan, hingga keberlanjutan industri logistik.

Kinerja logistik suatu negara pada umumnya diukur melalui Indeks Kinerja Logistik (*Logistik Performance Indeks/LPI*). LPI merupakan sebuah instrumen yang digunakan untuk mengevaluasi efisiensi dan keberlanjutan sistem logistik suatu negara atau wilayah. Metode tersebut dipublikasikan oleh *World Bank*. Dalam penyusunannya, banyak terlibat di dalamnya adalah perusahaan dan ahli logistik guna mengukur aspek-aspek penting logistik seperti infrastruktur transportasi, layanan logistik, peraturan dan efisiensi proses bisnis. Penilaian memiliki skala 1 sampai dengan 5.



Sumber: World Bank, 2023

**Gambar 1.1 Logistik Performance Index (LPI) 2023**

Dalam LPI 2023, Indonesia memiliki skor total 3,0 atau berada di peringkat 61. Nilai tersebut sedikit menurun dibandingkan LPI 2018 (skor 3,15 atau peringkat 46), namun masih lebih baik dibandingkan LPI 2016 (skor 2,98 atau peringkat 63). Jika dibandingkan dengan negara-negara berpenghasilan menengah atas (*upper-middle income country*) yang hanya berada di kisaran 2,54, Indonesia masih tergolong di atas rata-rata.

Namun jika dibandingkan dengan negara mitra yang memiliki pertumbuhan tergolong tinggi di Asia seperti China (skor 3,7 atau peringkat 19) dan India (skor 3,4 atau peringkat 47), serta negara-negara ASEAN seperti Singapura (skor 4,14 atau peringkat 1), Malaysia (skor 3,43 atau peringkat 32), dan Thailand (skor 3,26 atau peringkat 45) maka Indonesia masih memiliki pekerjaan rumah yang sangat besar di sisi kinerja logistik.

Secara garis besar komponen LPI dapat diklasifikasikan menjadi dua kelompok yakni (1) kelompok input yang terdiri dari kepabeanan (*customs*), infrastruktur dan kualitas layanan, serta (2) kelompok *outcomes* atau kinerja layanan pengiriman yang terdiri dari waktu pengiriman, pengiriman internasional serta *tracking* dan *tracing*.

Dari sisi input, indikator logistik memperlihatkan kinerja yang positif. Dari sisi komponen kepabeanan, Indonesia memperoleh skor 2,80, meningkat dibandingkan LPI 2018 (skor 2,67). Dengan kata lain terdapat peningkatan atas efisiensi kepabeanan, transparansi kebijakan kepabeanan, kemudahan proses kepabeanan dan kerjasama kepabeanan. Sementara itu dari sisi infrastruktur, Indonesia mendapatkan skor 2,90 atau dapat mempertahankan capaian yang sama di tahun 2018 dan meningkat dibandingkan LPI 2016 (skor 2,65).

Pengukuran komponen ini terkait kualitas, kecepatan dan ketersediaan infrastruktur di suatu negara seperti jaringan jalan, pelabuhan, bandara, kereta api dan infrastruktur logistik lainnya. Di sisi lain, komponen kualitas dan kompetensi logistik, justru mengalami penurunan menjadi skor 2,90 atau lebih rendah dari LPI 2018 (skor 3,10). Hal ini menunjukkan bahwa terdapat hal yang perlu diperhatikan terkait kualitas dan kompetensi logistik diukur melalui indikator-indikator seperti kepuasan pelanggan, keahlian tenaga kerja, inovasi dan efisiensi biaya.

Dari sisi *outcome*, kinerja logistik mengalami penurunan pada LPI 2023. Dengan basis pengukuran yang terjadi pada tahun 2022 dimana perekonomian dunia telah pulih dari pandemi meskipun terdapat perubahan pola kerja baru dan kompetisi yang semakin kuat. Dari sisi pengiriman internasional (*international shipments*), Indonesia memiliki skor 3,0 atau terjun bebas dari LPI 2018 (skor 3,23). Komponen ini mengukur kecepatan pengiriman, kualitas infrastruktur transportasi, layanan logistik dan kemudahan administrasi.

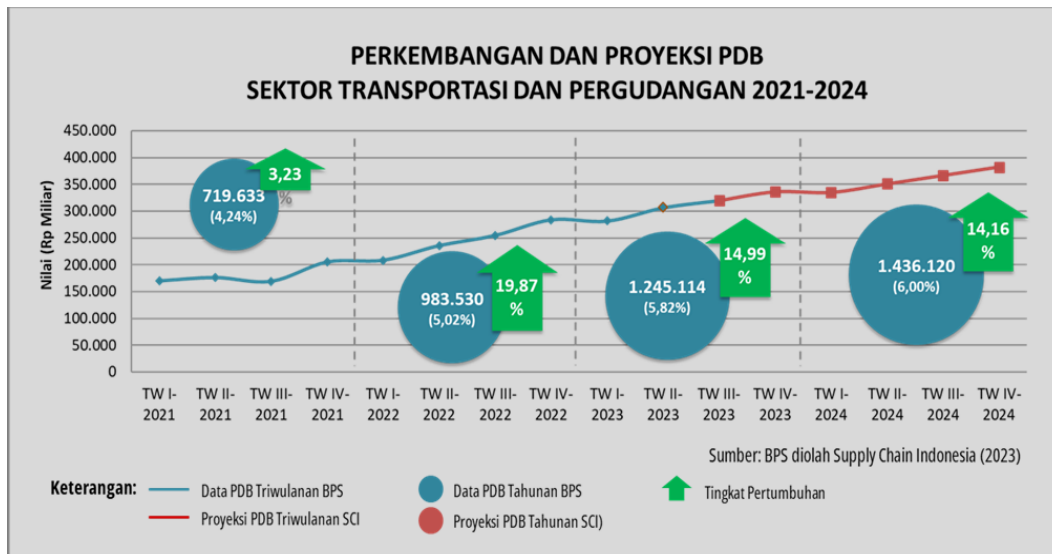
Dari sisi kecepatan pemrosesan misalnya, Indonesia memiliki waktu pemrosesan di pelabuhan rata-rata 1,1 hari. Sementara itu, negara-negara mitra seperti Malaysia memiliki rata-rata waktu 1,0 hari, China rata-rata 0,8 hari dan India rata-rata 0,9 hari. Penurunan juga terjadi pada skor *tracking* dan *tracing* dengan skor 3,00 atau lebih rendah dari LPI 2018 (skor 3,30). Artinya masih terdapat tugas besar terutama dalam hal ketersediaan sistem pelacakan, tingkat keakuratan informasi dan kecepatan akses terhadap data pelacakan.

Selanjutnya komponen waktu pengiriman menjadi faktor yang menjadi perhatian besar dalam kinerja logistik yang mengalami penurunan drastis menjadi skor 3,00 atau turun jauh dari LPI 2018 (skor 3,67). Hal ini menggambarkan pemerintah perlu memberikan perhatian serius pada aspek waktu pengiriman, waktu pemrosesan dokumen, waktu pengiriman barang dan kepatuhan terhadap jadwal yang telah ditentukan.

Dari keterangan di atas dapat disimpulkan bahwa secara umum, kinerja logistik Indonesia pada LPI 2023 menunjukkan posisi yang relatif stabil dengan skor 3,0 dan peringkat 61 dunia. Capaian ini sedikit menurun dibandingkan tahun 2018 (skor 3,15; peringkat 46) tetapi masih lebih baik daripada 2016 (skor 2,98; peringkat 63). Jika dibandingkan dengan rata-rata negara *upper-middle income* (2,54), Indonesia berada di atas rata-rata. Namun bila disejajarkan dengan negara mitra regional seperti China, India, Singapura, Malaysia dan Thailand, Indonesia masih tertinggal cukup jauh khususnya dalam hal daya saing logistik.

Namun diperkirakan subsektor transportasi dan pergudangan nasional berpotensi tumbuh 12,53% ditahun 2025 ini. Melonjak dari pertumbuhan tahun 2024 yang diproyeksikan bisa mencapai 9,52%.

Sektor logistik berpotensi menjadi pendorong dalam pertumbuhan ekonomi yang melambat tersebut. Salah satu indikatornya adalah peningkatan kontribusi sektor transportasi dan pergudangan terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) dalam beberapa tahun terakhir.



Sumber: BPS dan Supply Chain Indonesia (SCI), 2024

**Gambar 1.2 Perkembangan dan Proyeksi PDB Sektor Transportasi dan Pergudangan tahun 2021-2024**

Berdasarkan gambar 1.2 diketahui bahwa pada periode 2021-2023, kontribusi sektor transportasi dan pergudangan pada tahun 2021 sebesar 4,24% dan meningkat menjadi 5,02% pada tahun 2022. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (BPS) triwulan II-2023, Supply Chain Indonesia (SCI) memproyeksikan kontribusi sektor itu sebesar 5,82% pada tahun 2023 dan sebesar 6,00% pada tahun 2024.

SCI memproyeksikan kontribusi sektor transportasi dan pergudangan tahun 2023 sebesar Rp 1.245 triliun atau tumbuh 14,99% dan pada tahun 2024 sebesar Rp 1.436 triliun atau tumbuh 14,16%.

Selain berkontribusi signifikan terhadap pertumbuhan ekonomi, sektor logistik berpotensi meningkatkan pertumbuhan sektor-sektor lainnya dengan peningkatan efektivitas dan efisiensi melalui pengembangan teknologi, proses dan kompetensi SDM serta melalui kolaborasi dan sinergi, baik antara para penyedia jasa logistik maupun antara penyedia jasa logistik dan pemilik barang.

Sistem logistik bersifat multisektoral dan multi-*stakeholders*. Oleh karena itu, pengembangan sektor logistik untuk mendorong pertumbuhan perekonomian memerlukan peran dan sinergi para pelaku usaha dari berbagai sektor, baik penyedia maupun pengguna jasa logistik dan para pemangku kepentingan lainnya.

Perusahaan penyedia jasa logistik perlu didorong untuk meningkatkan posisi model bisnisnya dari *foundation services* menjadi *value-added services (third-party logistics provider)*, *lead logistics* bahkan *synchronized supply chains*. Hal ini membutuhkan peningkatan kemampuan teknologi, proses dan kompetensi SDM.

Sebagai salah satu wilayah industri terbesar di Indonesia, Bekasi Raya memainkan peran penting dalam mendukung rantai pasokan nasional maupun internasional. Ini juga tercermin di tingkat regional, terutama dalam hal ketepatan waktu, kualitas layanan dan kompetensi sumber daya manusia. Kawasan ini menjadi pusat distribusi barang baik untuk kebutuhan domestik maupun ekspor sehingga diperlukan perusahaan logistik yang efektif, kuat dan fleksibel untuk mengikuti perkembangan pasar.

Daerah Bekasi Raya mencakup wilayah di Provinsi Jawa Barat, Indonesia, yang terdiri dari dua wilayah administratif utama yaitu Kota Bekasi dan Kabupaten Bekasi. Keduanya berada di timur Jakarta dimana Kota Bekasi adalah kota penyangga dan pusat industri sedangkan Kabupaten Bekasi adalah wilayah yang lebih luas dan juga menjadi bagian dari kawasan metropolitan Jakarta Raya.



Perusahaan logistik swasta nasional yang berlokasi di Bekasi Raya menghadapi persaingan yang ketat, baik dengan perusahaan dalam negeri maupun dengan pemain internasional dengan standar layanan yang lebih tinggi. Dengan peningkatan kualitas layanan, kecepatan pengiriman dan biaya yang lebih rendah, tantangan tersebut semakin sulit untuk diselesaikan. Semua ini harus diimbangi dengan manajemen SDM yang baik. Pada kenyataannya, elemen kepemimpinan, budaya organisasi dan kemampuan teknis karyawan sangat penting untuk membangun etos kerja yang kuat, yang berdampak pada kinerja karyawan maupun kinerja perusahaan pada akhirnya.

Perkembangan sektor logistik di Bekasi Raya makin meningkat seiring dengan pesatnya pertumbuhan *e-commerce*, industri manufaktur, dan kebutuhan distribusi barang. Perusahaan logistik swasta nasional di Bekasi Raya berperan penting sebagai tulang punggung distribusi barang, baik untuk kebutuhan domestik maupun yang terkait dengan wilayah sekitarnya dan ekspor-impor. Kinerja karyawan di perusahaan logistik memegang peranan krusial dalam menjaga kelancaran operasional, kepuasan pelanggan dan daya saing perusahaan.

Berikut adalah data kinerja perusahaan logistik di Bekasi Raya selama 3 tahun terakhir yang di ditampilkan dengan tabel berikut:

Tabel 1. Kinerja Perusahaan Logistik di Bekasi Raya Tahun 2022-2024

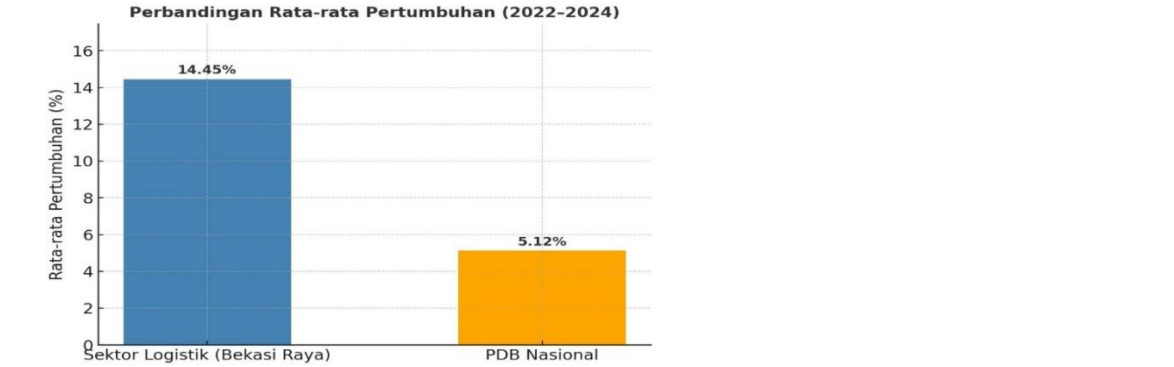
Tahun	Pertumbuhan Sektor Transportasi & pergudangan	Pertumbuhan PDB Nasional
2022	19,87%	5,31%
2023	13,96%	5,05%
2024	9,52%	5,00%
Total	43,35%	15,36%
Rata-rata	14,45%	5,12%

Sumber: Laporan dari Supply Chain Indonesia (SCI) dan BPS), (2025)

Dari tabel 1.1 di atas menunjukan bahwa pada tahun 2022 pertumbuhan sektor transportasi dan pergudangan berada diangka 19,87% dimana mencerminkan sektor logistik berkembang pesat pasca-pandemi, dengan tingginya kebutuhan gudang modern dan percepatan distribusi, sedangkan tahun 2023 terjadi penurunan yaitu diangka 13,96% tetapi masih 2,7 kali lipat lebih tinggi dibanding pertumbuhan PDB nasional (5,05%), sedangkan tahun 2024 pertumbuhan proyeksi diangka 9,52% ini menunjukan stabil yang sehat, menandakan sektor ini sudah masuk ke fase pertumbuhan berkelanjutan (*sustainable growth*).

Dari keterangan diatas, dapat disimpulkan bahwa selama 3 tahun terakhir, sektor transportasi dan pergudangan di Bekasi Raya mencatat total pertumbuhan 43,35% dengan rata-rata tahunan 14,45%, jauh di atas rata-rata pertumbuhan PDB nasional.

Berikut di sajikan grafik perbandingan rata-rata pertumbuhan sektor Logistik dan PDB Nasional di Bekasi tahun 2022 sampai dengan 2024:



Sumber: SCI dan PDB, data diolah (2025)

Gambar 1.3 Grafik Perbandingan Rata-Rata Pertumbuhan

### Sektor Logistik di Bekasi Raya (2022-2024)

Berdasarkan gambar 3 grafik rata-rata pertumbuhan tahun 2022 sampai dengan 2024 grafik perbandingan rata-rata pertumbuhan menunjukkan adanya kesenjangan yang signifikan antara sektor logistik di Bekasi Raya dan pertumbuhan ekonomi nasional (PDB). Selama periode 2022–2024, rata-rata pertumbuhan sektor logistik mencapai 14,45%, sementara rata-rata pertumbuhan PDB nasional hanya 5,12%. Artinya, laju pertumbuhan logistik di kawasan Bekasi Raya hampir tiga kali lipat lebih tinggi dibandingkan perekonomian Indonesia secara keseluruhan.

Fenomena ini mengindikasikan bahwa sektor logistik, khususnya pergudangan, menjadi salah satu motor utama perekonomian regional, dengan meningkatnya tren belanja online menciptakan permintaan yang tinggi terhadap gudang modern dengan sistem distribusi yang efisien serta Investasi Properti Logistik - Data JLL Indonesia (2024) menunjukkan pasokan gudang logistik modern di Jabodetabek telah melebihi 2,7 juta m<sup>2</sup> dengan tingkat hunian mencapai 89%, dimana Kota Bekasi, Kabupaten Bekasi dan Tangerang menjadi pusat utama.

Namun terlepas dari fakta bahwa wilayah logistik Bekasi Raya menunjukkan kinerja yang jauh lebih baik daripada pertumbuhan PDB nasional, terdapat indikasi penurunan dari tahun 2022 hingga 2024. Pada tahun 2022, pertumbuhan industri transportasi dan pergudangan mencapai 19,87%, yang merupakan hasil dari lonjakan besar setelah pandemi dan peningkatan permintaan untuk ruang pergudangan modern. Namun, pertumbuhan hanya diproyeksikan sebesar 9,52% pada tahun 2024, hampir setengah dari angka yang dicatat selama dua tahun sebelumnya.

Penurunan laju pertumbuhan ini menunjukkan adanya proses normalisasi pasar. Setelah periode ekspansi besar-besaran yang didorong oleh lonjakan *e-commerce* dan kebutuhan distribusi setelah pandemi, industri logistik sekarang bangkit kembali dengan laju pertumbuhan yang lebih moderat. Penurunan ini juga dapat disebabkan oleh hal-hal yang datang dari luar, seperti peningkatan persaingan di industri logistik, kenaikan biaya operasional, dan perlambatan ekonomi global yang hanya sedikit memengaruhi permintaan domestik.

Capaian pertumbuhan yang tinggi tidak hanya bergantung pada ketersediaan infrastruktur dan peluang pasar; kebijakan internal perusahaan, salah satunya adalah kebijakan kompensasi yang diberikan kepada karyawan. Kemampuan perusahaan untuk membuat kebijakan kompensasi yang adil dan kompetitif serta mematuhi peraturan ketenagakerjaan sangat memengaruhi kinerja karyawan.

Dalam studinya, Wuryandari (2025) mengatakan bahwa kebijakan kompensasi yang baik bukan hanya memenuhi kewajiban perusahaan, tetapi juga menjadi motivasi bagi karyawan untuk menjadi lebih setia. Muliawati (2023) juga mengatakan bahwa transparansi dan keadilan kebijakan kompensasi meningkatkan kinerja karyawan di perusahaan jasa termasuk di sektor logistik.

Untuk mengetahui bagaimana kebijakan kompensasi yang diterapkan oleh perusahaan logistik di Bekasi Raya, berikut dilakukan prasurvei terhadap 50 responden dengan dimensi kompensasi menurut Mondy & Noe dalam Muliawati (2023) sebagai berikut:

**Tabel 1.2 Prasurvei mengenai Kebijakan Kompensasi Karyawan Perusahaan Logistik Swasta Nasional di Bekasi Raya**

No	Dimensi	Alternatif Jawaban					Rata-rata	Kriteria dalam Skala Interval
		1	2	3	4	5		
1	Keadilan	6	8	19	11	6	3,06	Kurang Baik
2	Kelayakan/ Daya Saing	5	10	14	7	14	3,16	Kurang Baik
3	Kelayakan Finansial	3	14	14	17	2	3,02	Kurang Baik
4	Konsistensi & Transaparansi	4	9	19	14	4	3,10	Kurang Baik



No	Dimensi	Alternatif Jawaban					Rata-rata	Kriteria dalam Skala Interval
		1	2	3	4	5		
5	Kepatuhan terhadap Regulasi	4	6	22	15	3	3,14	Kurang Baik
<b>Total Nilai Rata-rata variabel Kebijakan Kompensasi</b>							3,09	Kurang Baik

Sumber: Data diolah peneliti, 2025

Berdasarkan Tabel 1.2 hasil prasurvei terhadap 50 responden karyawan perusahaan logistik di Bekasi Raya mengenai kebijakan kompensasi, terlihat bahwa persepsi terhadap kebijakan kompensasi masih berada pada kategori kurang baik dengan nilai rata-rata keseluruhan 3,09. Hal ini menunjukkan adanya kesenjangan antara harapan karyawan dengan kebijakan kompensasi yang diterapkan perusahaan.

Kondisi ini menjadi sangat penting karena pertumbuhan industri logistik Bekasi Raya yang cepat (JLL Indonesia, 2024). Namun, persepsi karyawan tentang kompensasi mereka belum sejalan dengan kemajuan ini. Ketidakpuasan ini dapat menyebabkan etos kerja yang rendah dan loyalitas rendah bahkan lebih banyak karyawan yang meninggalkan perusahaan jika dibiarkan.

Sebagaimana ditunjukkan oleh Wuryandari (2025), kebijakan kompensasi yang adil, layak dan transparan adalah faktor penting dalam meningkatkan kinerja dan kepuasan karyawan. Penemuan ini juga diperkuat oleh Muliawati (2023) yang menyatakan bahwa persepsi tidak adil tentang kompensasi dapat menurunkan motivasi karyawan dan mendorong mereka untuk mencari peluang lain di tempat kerja. Oleh karena itu, hasil prasurvei ini sangat penting untuk melakukan analisis lebih lanjut tentang bagaimana kebijakan kompensasi perusahaan logistik Bekasi Raya dapat diperbaiki untuk meningkatkan kinerja dan keberlanjutan bisnis.

Sikap dan perilaku karyawan di perusahaan logistik Bekasi Raya sangat dipengaruhi oleh kebijakan kompensasi yang masih kurang baik. Apabila kompensasi tidak sesuai dengan harapan, semangat kerja karyawan dapat menurun yang pada akhirnya akan berdampak pada kurangnya etos kerja di perusahaan.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Sari, et.al (2024) menemukan bahwa ketidakpuasan terhadap kompensasi memiliki pengaruh signifikan terhadap penurunan etos kerja karyawan di industri jasa. Penemuan ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Intan (2025), yang menemukan bahwa penghargaan yang diberikan perusahaan kepada karyawan, baik finansial maupun non-finansial, sangat memengaruhi etos kerja karyawan. Dengan kata lain, perbaikan kebijakan kompensasi membuat karyawan bahagia dan membangun budaya organisasi yang kuat.

Untuk mengetahui bagaimana etos kerja karyawan di perusahaan logistik di Wilayah Bekasi Raya, berikut dilakukan prasurvei terhadap 50 responden, adalah sebagai berikut:

**Tabel 1.3 Prasurvei mengenai Etos Kerja Karyawan Perusahaan Logistik Swasta Nasional di Bekasi Raya**

No	Dimensi	Alternatif Jawaban					Rata-rata	Kriteria dalam Skala Interval
		1	2	3	4	5		
1	Komitmen	4	6	18	19	3	3,22	Kurang Baik
2	Integritas	5	10	14	17	4	3,10	Kurang Baik
3	Sikap Profesional	0	10	25	13	2	3,14	Kurang Baik
4	Kerja Keras	1	14	15	18	2	3,12	Kurang Baik
<b>Total Nilai Rata-rata variabel Etos Kerja</b>							3,15	Kurang Baik

Sumber: Data diolah peneliti, 2025

Berdasarkan tabel 1.3 hasil prasurvei terhadap 50 responden karyawan perusahaan logistik di Bekasi Raya, diperoleh bahwa variabel etos kerja secara keseluruhan mendapat nilai rata-rata 3,15 dengan kategori kurang baik, yaitu untuk dimensi komitmen (*commitment*) dengan nilai 3,22 (kurang baik) ini menunjukkan bahwa sebagian karyawan belum menunjukkan keterikatan penuh pada pekerjaan dan tujuan organisasi, selanjutnya untuk dimensi integritas (*integrity*) dengan nilai 3,10 (kurang baik), yang menggambarkan bahwa kejujuran, tanggung jawab dan konsistensi perilaku kerja karyawan belum maksimal, kemudian untuk dimensi sikap profesional (*professional attitude*) dengan nilai 3,14 (kurang baik), yang mengindikasikan bahwa karyawan dinilai belum sepenuhnya menampilkan sikap profesional, seperti kedisiplinan, etika kerja dan penghargaan terhadap aturan, sedangkan untuk dimensi kerja keras (*hard work*) mendapat nilai 3,12 (kurang baik), yang mengindikasikan bahwa karyawan dinilai cukup bekerja keras, namun masih ada kendala dalam menjaga produktivitas tinggi secara konsisten.

Dari hasil prasurvei di atas mengindikasikan bahwa etos kerja karyawan logistik di Bekasi Raya masih perlu ditingkatkan. Padahal, sektor logistik di kawasan ini sedang berkembang pesat (JLL Indonesia, 2024), sehingga dibutuhkan tenaga kerja dengan etos kerja tinggi agar perusahaan mampu menghadapi tantangan kompetisi, teknologi dan tuntutan pelanggan.

Dari keterangan di atas, dapat disimpulkan bahwa etos kerja karyawan perusahaan logistik di Bekasi Raya masih berada pada kategori kurang baik, dengan nilai rata-rata 3,15. Hal ini menjadi peringatan bagi manajemen perusahaan untuk memperkuat faktor-faktor pendorong etos kerja, baik melalui peningkatan kebijakan kompensasi, budaya organisasi, maupun kepemimpinan yang mendukung karyawan untuk berkomitmen, bekerja keras dan menjunjung *profesionalisme*.

Hasil prasurvei mengenai etos kerja karyawan di perusahaan logistik di Bekasi Raya menunjukkan bahwa sebagian besar aspek, seperti komitmen, integritas, sikap profesional dan kerja keras, masih berada di kategori kurang baik. Ini menunjukkan bahwa ada masalah besar dalam menciptakan sumber daya manusia yang berdaya saing. Faktor kompensasi dan etos kerja karyawan berkorelasi kuat.

Perilaku dan sikap karyawan dipengaruhi secara strategis oleh peran pemimpin, terbukti bahwa pemimpin yang menunjukkan contoh, mendorong dan memperhatikan setiap anggota tim dapat meningkatkan etos kerja. Sebuah penelitian yang dilakukan oleh Muliawati (2023), gaya kepemimpinan transformasional memiliki dampak yang signifikan pada tingkat *profesionalisme* dan komitmen karyawan di industri jasa. Sari (2024) menyatakan bahwa kepemimpinan yang efektif adalah bagian penting dari menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan yang mendorong karyawan untuk bekerja keras dan menjunjung integritas.

Untuk mengetahui bagaimana kepemimpinan transformasional pada perusahaan logistik di wilayah Bekasi Raya, berikut dilakukan prasurvei terhadap 50 responden sebagai berikut:

**Tabel 1.4 Prasurvei mengenai Kepemimpinan Transformasional pada Perusahaan Logistik Swasata Nasional di Bekasi Raya**

No	Dimensi	Alternatif Jawaban					Rata-rata	Kriteria dalam Skala Interval
		1	2	3	4	5		
1	Pengaruh Ideal	5	10	14	17	4	3,10	Kurang Baik
2	Inspirasi Motivasi	5	10	14	7	14	3,16	Kurang Baik
3	Stimulasi Intelektual	6	8	19	11	6	3,06	Kurang Baik
4	Perhatian Individu	4	10	21	13	2	2,90	Kurang Baik
<b>Total Nilai Rata-rata variabel Kepemimpinan Transformasional</b>							3,05	Kurang Baik

Sumber: Data diolah peneliti, 2025

Berdasarkan tabel 1.4 Hasil prasurvei terhadap 50 responden karyawan perusahaan logistik di Bekasi Raya menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional secara keseluruhan berada pada kategori kurang baik, dengan rata-rata total 3,05, dimana dimensi pengaruh ideal memperoleh nilai 3,10 (kurang baik) ini mengindikasikan bahwa pemimpin dinilai belum sepenuhnya menjadi teladan dan belum mampu menunjukkan integritas serta visi yang kuat di mata karyawan, selanjutnya yaitu dimensi inspirasi motivasi dengan nilai 3,16 (kurang baik), ini menunjukkan bahwa pemimpin relatif mampu memberikan motivasi, namun masih belum konsisten dalam menginspirasi karyawan untuk optimis dan berorientasi pada pencapaian tujuan dan dimensi stimulasi intelektual memperoleh nilai 3,06 (kurang baik) yang menunjukkan bahwa karyawan menilai pemimpin belum banyak mendorong kreativitas dan kebebasan berpikir inovatif dalam menyelesaikan permasalahan, sedangkan untuk dimensi perhatian individu memperoleh nilai 2,90 (kurang baik) yang menjadi aspek dengan nilai terendah, menunjukkan bahwa perhatian personal, *coaching*, dan dukungan pengembangan diri karyawan masih sangat minim.

Fenomena ini memperlihatkan bahwa kepemimpinan transformasi-onal pada perusahaan logistik di Bekasi Raya masih belum optimal dalam memengaruhi perilaku kerja karyawan. Dimensi dengan skor terendah, yaitu pertimbangan individual, mengindikasikan masih lemahnya perhatian pemimpin terhadap kebutuhan personal karyawan, sehingga berdampak pada menurunnya komitmen dan loyalitas.

Selain itu, meskipun dimensi motivasi inspiratif memperoleh nilai relatif lebih tinggi dibanding dimensi lain, hasilnya tetap berada pada kategori kurang baik, yang menandakan bahwa pemimpin belum mampu menjadi sumber motivasi yang kuat dalam mendorong peningkatan etos kerja dan kinerja karyawan.

Berdasarkan keterangan di atas berdasarkan hasil prasurvei dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional di perusahaan logistik Bekasi Raya masih perlu ditingkatkan. Pemimpin belum sepenuhnya menunjukkan karisma, inspirasi, stimulasi intelektual dan perhatian individual yang optimal. Kondisi ini berpotensi memengaruhi etos kerja karyawan yang sebelumnya juga dinilai kurang baik sehingga diperlukan perbaikan gaya kepemimpinan yang lebih transformasional untuk mendukung pertumbuhan sektor logistik yang semakin kompetitif.

Hasil prasurvei mengenai kepemimpinan transformasional di perusahaan logistik Bekasi Raya menunjukkan bahwa kepemimpinan masih berada pada kategori kurang baik. Pemimpin tidak selalu mampu menjadi teladan, menginspirasi atau memperhatikan setiap anggota staf secara optimal. Kondisi ini tidak hanya menyebabkan orang menjadi kurang termotivasi untuk bekerja tetapi juga memengaruhi cara perusahaan menciptakan budaya organisasi yang baik.

Robbins dan Judge (2019) menyatakan bahwa karena nilai, norma, dan perilaku pemimpin menjadi acuan bagi karyawan saat mereka bekerja, kepemimpinan memiliki pengaruh besar terhadap bagaimana budaya organisasi terbentuk. Penemuan ini didukung oleh penelitian Intan (2025) yang menyatakan bahwa budaya organisasi yang kuat hanya dapat terbentuk apabila kepemimpinan transformasional dapat memberikan teladan dan nilai yang konsisten dalam organisasi.

Untuk mengetahui bagaimana budaya organisasi pada perusahaan logistik di Bekasi Raya, berikut dilakukan prasurvei terhadap 50 responden sebagai berikut:

**Tabel 1.5 Prasurvei mengenai Budaya Organisasi pada Perusahaan Logistik Swasta Nasional di Bekasi Raya**

No	Dimensi	Alternatif Jawaban					Rata-rata	Kriteria dalam Skala Interval
		1	2	3	4	5		
1	Inovasi dan Pengambilan Risiko	5	10	14	17	4	3,10	Kurang Baik
2	Perhatian terhadap Detail	6	8	19	11	6	3,06	Kurang Baik
3	Orientasi Hasil	1	14	15	18	2	3,12	Kurang Baik

No	Dimensi	Alternatif Jawaban					Rata-rata	Kriteria dalam Skala Interval
		1	2	3	4	5		
4	Orientasi Orang	4	6	18	19	3	3,22	Kurang Baik
5	Orientasi Tim	4	10	21	13	2	2,90	Kurang Baik
6	Agresivitas	0	10	25	13	2	3,14	Kurang Baik
7	Stabilitas	5	10	14	17	4	3,10	Kurang Baik
<b>Total Nilai Rata-rata variabel Budaya Organisasi</b>							3,09	Kurang Baik

Sumber: Data diolah peneliti, 2025

Berdasarkan 1.5 prasurvei dilakukan pada 50 responden karyawan perusahaan logistik di Bekasi Raya, menunjukkan bahwa seluruh dimensi budaya organisasi memperoleh nilai rata-rata berkisar 2,90 – 3,22 yang termasuk dalam kategori kurang baik. Dimensi dengan nilai tertinggi adalah orientasi orang (3,22), sedangkan yang terendah adalah orientasi tim (2,90). Nilai rata-rata keseluruhan variabel budaya organisasi adalah 3,09 (kurang baik).

Fenomena ini menunjukkan bahwa budaya organisasi di perusahaan logistik Bekasi Raya masih dalam tahap perkembangan dan membutuhkan perbaikan signifikan, terutama dalam aspek kerja sama tim, inovasi dan orientasi hasil.

Dari hasil prasurvei dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi di perusahaan logistik Bekasi Raya masih berada pada kategori kurang baik, dengan rata-rata skor 3,09. Budaya Organisasi yang lemah berpotensi menjadi hambatan dalam peningkatan produktivitas, efisiensi dan daya saing perusahaan di tengah pertumbuhan industri logistik yang sangat dinamis.

Hal ini sejalan dengan penelitian Hidayat & Prabowo (2022) yang menyatakan bahwa budaya organisasi yang lemah dapat menurunkan tingkat disiplin, inovasi dan kolaborasi karyawan. Sementara itu, menurut Sari (2025), budaya organisasi positif yang berlandaskan kerja sama tim dan inovasi berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja di sektor logistik Indonesia.

Budaya organisasi yang baik belum sepenuhnya mampu mendorong peningkatan kinerja organisasi logistik yang semakin kompleks. Dalam era digitalisasi rantai pasok serta meningkatnya tingkat persaingan pada industri logistik, karyawan dituntut untuk memiliki kompetensi teknis yang memadai, mencakup penguasaan teknologi, keterampilan operasional, dan pemahaman terhadap prosedur standar operasional.

Sejalan dengan pendapat Wuryandari (2025), budaya organisasi yang kondusif harus diiringi dengan kompetensi teknis yang tinggi agar mampu meningkatkan produktivitas dan keunggulan kompetitif perusahaan. Oleh karena itu, setelah menguraikan kondisi budaya organisasi, penting untuk menelaah lebih jauh mengenai kompetensi teknis karyawan pada perusahaan logistik di Bekasi Raya sebagai faktor kunci dalam mendukung efektivitas operasional dan pencapaian kinerja.

Untuk mengetahui bagaimana kompetensi teknis karyawan pada perusahaan logistik di Bekasi Raya, berikut dilakukan prasurvei terhadap 50 responden, sebagai berikut:

**Tabel 1.6 Prasurvei mengenai Kompetensi Teknis pada Perusahaan Logistik Swasta Nasional di Bekasi Raya**

No	Dimensi	Alternatif Jawaban					Ratarata	Kriteria dalam Skala Interval
		1	2	3	4	5		
1	Pengetahuan teknis	7	11	19	11	2	2,80	Kurang Baik
2	Keterampilan teknis	4	10	21	13	2	2,98	Kurang Baik

3	Kemampuan teknis	5	10	14	7	14	3,16	Kurang Baik
4	Pengalaman kerja	4	9	19	14	4	3,10	Kurang Baik
<b>Total Nilai Rata-rata variabel Kompetensi Teknis</b>							3,01	Kurang Baik

Sumber: Data diolah peneliti, 2025

Berdasarkan tabel 1.6 prasurvei mengenai kompetensi teknis yang dilakukan pada 50 responden karyawan perusahaan logistik di Bekasi Raya, hasilnya menunjukkan rata-rata skor variabel 3,01 dengan kategori kurang baik. Dimensi dengan nilai terendah adalah pengetahuan teknis sebesar 2,8, menunjukkan kelemahan pada pemahaman dasar terkait teknologi maupun proses logistik, selanjutnya dimensi dengan nilai tertinggi adalah kemampuan teknis sebesar 3,16 masih termasuk kategori kurang baik dan dimensi lain seperti keterampilan teknis (2,98) dan pengalaman kerja (3,10) juga menunjukkan bahwa keterampilan praktis serta pengalaman kerja karyawan masih belum sepenuhnya optimal.

Fenomena ini memperlihatkan bahwa sumber daya manusia logistik di Bekasi Raya menghadapi tantangan besar dalam kompetensi teknis, terutama terkait penguasaan teknologi, keterampilan praktis dan penerapan pengalaman untuk mendukung inovasi operasional.

Berdasarkan hasil prasurvei dapat disimpulkan bahwa kompetensi teknis karyawan logistik di Bekasi Raya masih berada pada level kurang baik (rata-rata 3,01). Rendahnya pengetahuan teknis dan keterampilan praktis menjadi hambatan utama dalam mendorong kinerja dan produktivitas perusahaan logistik.

Ini sejalan dengan penelitian Muliawati (2023) yang menemukan bahwa kurangnya pengetahuan teknis dan keterampilan teknis adalah faktor utama yang mengurangi efektivitas kerja di sektor logistik. Sementara itu, Intan (2025) menyatakan bahwa pengalaman kerja yang tidak diimbangi dengan pelatihan dan adaptasi teknologi akan berdampak negatif pada daya saing perusahaan logistik di Indonesia.

Adapun yang menjadi alasan peneliti melakukan penelitian terhadap karyawan perusahaan logistik swasta nasional di Bekasi Raya adalah sebagai berikut:

1. Wilayah Bekasi Raya sebagai pusat industri logistik terbesar Provinsi Jawa Barat.
2. Pengembangan investasi industri logistik swasta sebagian besar berdomisili atau beroperasi di beberapa Kawasan Industri di Bekasi Raya.
3. Dengan tumbuhnya berkembangnya investasi baru akan berdampak pada bertambahnya lapangan pekerjaan baru yang harus diisi oleh tenaga kerja atau karyawan yang memiliki kompetensi, etos kerja dan kinerja karyawan yang tinggi .

Berdasarkan latar belakang dan fenomena yang terjadi di atas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi Dan Kompetensi Teknis Terhadap Etos Kerja Serta Implikasinya Pada Kinerja Karyawan Yang Dimoderasi Oleh Kebijakan Kompensasi (Survey Pada Perusahaan Logistik Swasta Nasional Di Bekasi Raya)”.

## 2. Method

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian yang bersifat deskriptif dan verifikatif. Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan kompetensi teknis terhadap etos kerja karyawan, serta implikasinya terhadap kinerja karyawan, yang dimoderasi oleh kebijakan kompensasi. Penelitian ini dilakukan di perusahaan logistik swasta nasional di Bekasi Raya, yang dipilih karena wilayah tersebut merupakan salah satu kawasan industri terbesar di Indonesia dan memiliki peran penting dalam mendukung rantai pasokan baik di tingkat nasional maupun internasional.

Pendekatan deskriptif digunakan untuk menggambarkan hubungan antar variabel yang diteliti, sedangkan metode explanatory digunakan untuk menjelaskan lebih lanjut mengenai hubungan sebab akibat antara variabel-variabel tersebut. Peneliti mengumpulkan data melalui berbagai metode, termasuk observasi, wawancara, dan kuesioner yang disebarakan kepada karyawan perusahaan logistik

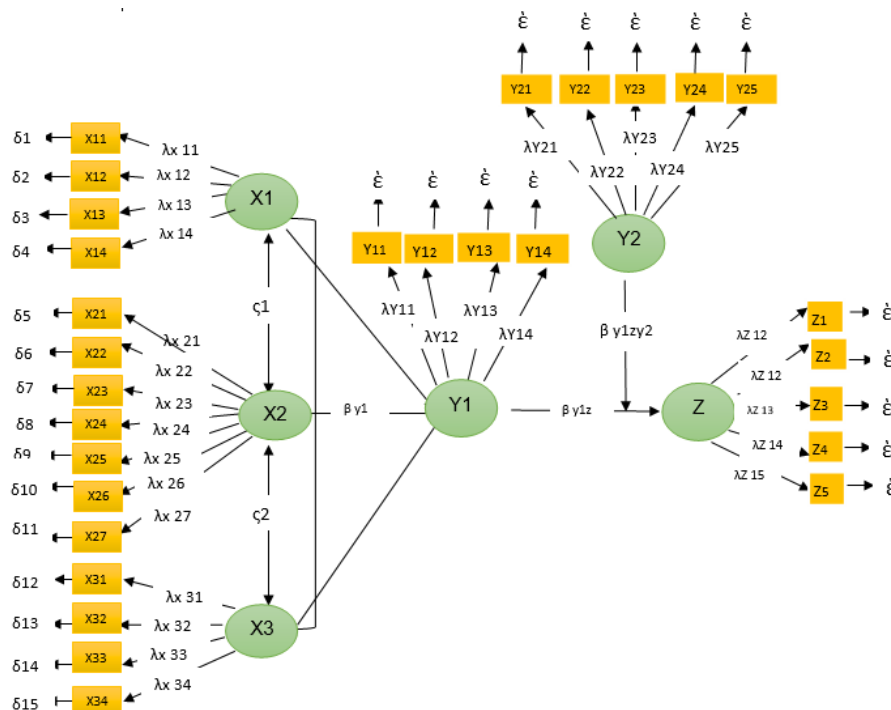
di Bekasi Raya. Proses pengumpulan data dilakukan secara sistematis dan terstruktur untuk memastikan validitas dan reliabilitas informasi yang diperoleh.

Penelitian ini mengidentifikasi enam variabel utama yang diuji, yaitu kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, kompetensi teknis, etos kerja, kebijakan kompensasi, dan kinerja karyawan. Variabel-variabel ini diukur menggunakan indikator-indikator yang dikembangkan berdasarkan teori-teori yang relevan dari para ahli, seperti teori kepemimpinan transformasional oleh Bass & Avolio (2025), budaya organisasi oleh Robbins & Judge (2019), dan kompetensi teknis oleh Spencer & Spencer (2023). Untuk mengukur variabel-variabel ini, peneliti menggunakan skala Likert lima poin yang memungkinkan pengukuran tingkat pernyataan yang disetujui oleh responden.

Teknik sampling yang digunakan adalah Proporsional Random Sampling, di mana sampel diambil secara acak namun proporsional berdasarkan jumlah karyawan di berbagai bagian perusahaan. Peneliti memilih sampel yang representatif dari populasi karyawan yang berjumlah sekitar 990 orang, dengan jumlah sampel yang dihitung menggunakan rumus Slovin, yaitu sekitar 285 responden. Pengumpulan data dilakukan dengan mengedarkan kuesioner kepada responden yang telah dipilih untuk memastikan keakuratan data yang diperoleh.

Setelah data terkumpul, penelitian ini menggunakan metode analisis Structural Equation Modeling (SEM) untuk menguji hubungan antar variabel dan mengevaluasi pengaruh langsung maupun tidak langsung antar variabel independen dan dependen. Analisis SEM memungkinkan peneliti untuk menguji model struktural yang menggambarkan hubungan kausal antara variabel, serta memeriksa seberapa besar kontribusi masing-masing variabel terhadap variabel lainnya. Peneliti juga menguji validitas dan reliabilitas instrumen penelitian melalui uji validitas dengan korelasi Pearson dan uji reliabilitas dengan menggunakan rumus Cronbach's Alpha.

Secara keseluruhan, penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi etos kerja dan kinerja karyawan di sektor logistik, serta menguji pengaruh kebijakan kompensasi dalam memoderasi hubungan antara variabel-variabel tersebut. Dengan pendekatan yang terstruktur dan analisis yang mendalam, diharapkan penelitian ini dapat memberikan wawasan yang berguna bagi pengelolaan sumber daya manusia di perusahaan-perusahaan logistik, khususnya dalam meningkatkan kinerja karyawan dan mengoptimalkan kebijakan manajerial di sektor industri ini.



Gambar 1: Structural Equation Model secara keseluruhan



### 3. Results and Discussion

#### Analisis Model Struktural (*Structural Model*)

Analisis terhadap model-model struktural penelitian yang terbentuk dilakukan dengan memperhatikan nilai-nilai atau angka-angka koefisien hubungan yang muncul dari masing-masing model. Dalam analisis ini akan dibahas nilai-nilai indikator kesesuaian model (*Fit Indexs*) sebagai output LISREL.

Dalam analisis jalur, untuk melihat apakah model yang diperoleh telah memenuhi ukuran ketepatan model (*Goodness of fit measures/GoF*) sehingga dapat dikatakan model yang diperoleh dari perbandingan antara data dan model adalah baik, dapat dilihat berdasarkan kriteria berikut:

**Tabel. 4. Hasil *Goodnees of Fit* Model Penelitian**

Ukuran GOF	Estima si	Has il Uji	Syara t
Statistik Chi-Square ( $X^2$ )	1,2919	<i>Good Fit</i>	
P-Value	0,0920	<i>Good Fit</i>	>0,05
Goodness-of-fit Index (GFI)	0,9754	<i>Good Fit</i>	$\geq 0,90$
Root mean square error of approximation (RMSEA)	0,0692	<i>Good Fit</i>	$\leq 0,05$
Expected cross-validation index (ECVI)	4,6857	<i>Good Fit</i>	$\sim 1$
Tucker-Lewis Index (TLI) atau Non-Normed Fit Index (NNFI)	0,9611	<i>Good Fit</i>	$\geq 0,90$
Normed Fit Index (NFI)	0,9506	<i>Good Fit</i>	$\geq 0,90$
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)	0,9331	<i>Good Fit</i>	$\geq 0,90$
Incremental Fit Index (IFI)	0,9650	<i>Good Fit</i>	$\geq 0,90$
Comparative Fit Index (CFI)	0,9650	<i>Good Fit</i>	$\geq 0,90$
Parsimonius Goodness of Fit (PGFI)	0,9524	<i>Good Fit</i>	$\sim 1$
Parsimonious Normed Fit Index (PNFI)	0,9569	<i>Good Fit</i>	$\sim 1$

Sumber: Hasil Pengolahan Data Lisrel 8.72, 2025

Ukuran kecocokan model dalam SEM, yaitu:

1. Hasil perhitungan nilai *Chi-square* ( $X^2$ ) untuk model yang diteliti diperoleh sebesar 1,2919 dengan *p-value* = 0,0920. Dilihat dari nilai  $X^2$  yang kecil dengan *p-value* lebih besar dari 0,05 menunjukkan bahwa uji  $X^2$  adalah signifikan (*p-value* > 0,05). Artinya bahwa model yang diperoleh baik dikarenakan kecocokan antara nilai  $X^2$  dan *p-value*. (Joreskog dan Sorbom, 1989).
2. *Goodness of Fit Index* (GFI), dapat diklasifikasikan sebagai ukuran kecocokan *absolute*, karena pada dasarnya GFI membandingkan model yang dihipotesiskan dengan tidak ada model sama sekali. Nilai GFI > 0.90 merupakan *good fit* sedangkan  $0.80 < \text{GFI} < 0.90$  disebut

*marginal fit*. Pada model ini nilai GFI sebesar 0,9754, berarti model dalam penelitian ini masuk kedalam kategori *good fit*.

3. Dilihat dari nilai RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*) untuk model yang diteliti sebesar 0,0692 menunjukkan bahwa model yang diteliti adalah fit karena telah memenuhi kriteria yaitu  $0.05 < RMSEA < 0.08$ . Artinya bahwa model yang diteliti adalah *good fit*.
4. *Expected Cross Validation Index* (ECVI) pada model ini adalah sebesar 4,6857, sedangkan *ECVI for saturated model* adalah sebesar 3,0634 dan *ECVI for Independence model* adalah sebesar 86,3610. Nilai ECVI model yang ada diantara *ECVI for saturated model* ataupun nilai *ECVI for Independence model* dapat dikatakan *good fit*. Sehingga dapat disimpulkan bahwa model dapat digunakan untuk replikasi pada penelitian berikutnya.
5. *Tucker Lewis Index* (TLI) TLI atau *Non-Normed Fit Index* (NNFI) merupakan indeks kesesuaian *incremental* yang membandingkan model yang diuji dengan *baseline model*. TLI digunakan untuk mengatasi permasalahan yang timbul akibat kompleksitas model. Nilai penerimaan yang direkomendasikan adalah nilai  $TLI > 0.90$ . TLI merupakan indeks yang kurang dipengaruhi oleh ukuran sampel. Nilai NNFI pada model ini sebesar 0,9611, sehingga dapat dikatakan bahwa model *good fit*.
6. Nilai NFI (*Normed Fit Index*) model penelitian ini sebesar 0,9506 menunjukkan bahwa model bersifat *fit* karena masih lebih besar dari 0.9, artinya bahwa model yang dibentuk dalam penelitian ini adalah *good fit*.
7. Nilai AGFI (*Adjusted Goodness of Fit Value*) model penelitian adalah 0,9331, artinya adalah bahwa model tersebut termasuk kategori *good fit*.
8. Nilai IFI (*Incremental Fit Index*) model penelitian ini sebesar 0,9650 menunjukkan bahwa model yang dibentuk adalah *good fit* karena nilai IFI lebih besar dari 0,90.
9. Nilai CFI (*Comparative Fit Index*) model penelitian ini sebesar 0,9650, ini menunjukkan bahwa model yang dibentuk adalah *good fit* karena nilai CFI lebih besar dari 0.90.
10. Nilai PGFI (*Parsimonious Goodness of Fit*) model penelitian sebesar 0,9524 menunjukkan bahwa model parsimoni adalah baik dimana nilai PGFI berkisar antara 0 – 1, artinya bahwa model mempunyai kehematan yang tinggi karena parameter yang digunakan lebih sedikit.
11. Nilai PNFI (*Parsimonious Normed Fit Index*) model yang diteliti adalah sebesar 0,9569 menunjukkan bahwa model memenuhi kriteria *good fit*.

Hasil ukuran kesesuaian model menunjukkan model yang diperoleh memenuhi seluruh kriteria GOF. Hasil perhitungan ukuran ketepatan model (*Goodness of Fit measures*) menunjukkan model “Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Kompetensi Teknis Terhadap Etos Kerja Serta Implikasinya Terhadap Kinerja Karyawan dengan moderasi dari Kebijakan Kompensasi” merupakan model yang baik untuk menggambarkan hubungan variabel yang diteliti.

Nilai-nilai koefisien hubungan dari semua variabel dalam masing-masing model struktural yang terbentuk menunjukkan pengaruh variabel-variabel tersebut terhadap variabel lainnya. Koefisien hubungan yang menunjukkan pengaruh variabel independen terhadap dependen dinyatakan dengan koefisien gamma ( $\gamma$ ), sedangkan koefisien hubungan dari variabel dependen terhadap variabel dependen lainnya dinyatakan dengan nilai beta ( $\beta$ ).

### **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Kompetensi Teknis Terhadap Etos Kerja**

Model struktural 1 menggambarkan hubungan antara kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan kompetensi teknis terhadap etos kerja, yang dinyatakan dalam hipotesis sebagai berikut bahwa **kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan kompetensi teknis berpengaruh terhadap etos kerja baik secara parsial maupun secara simultan**. Berdasarkan hasil pengolahan data program Lisrel untuk model struktural 1, sesuai dengan hipotesis yang diajukan didapatkan hasil sebagai berikut:

$$Y1 = 0.3307X1 + 0.3163X2 + 0.2864X3, \text{Errorvar}=0.2688, R^2 = 0.7312$$

(0.06145) (0.09433) (0.09699) (0.03703)

5.3818 3.3530 2.9530 6.1183

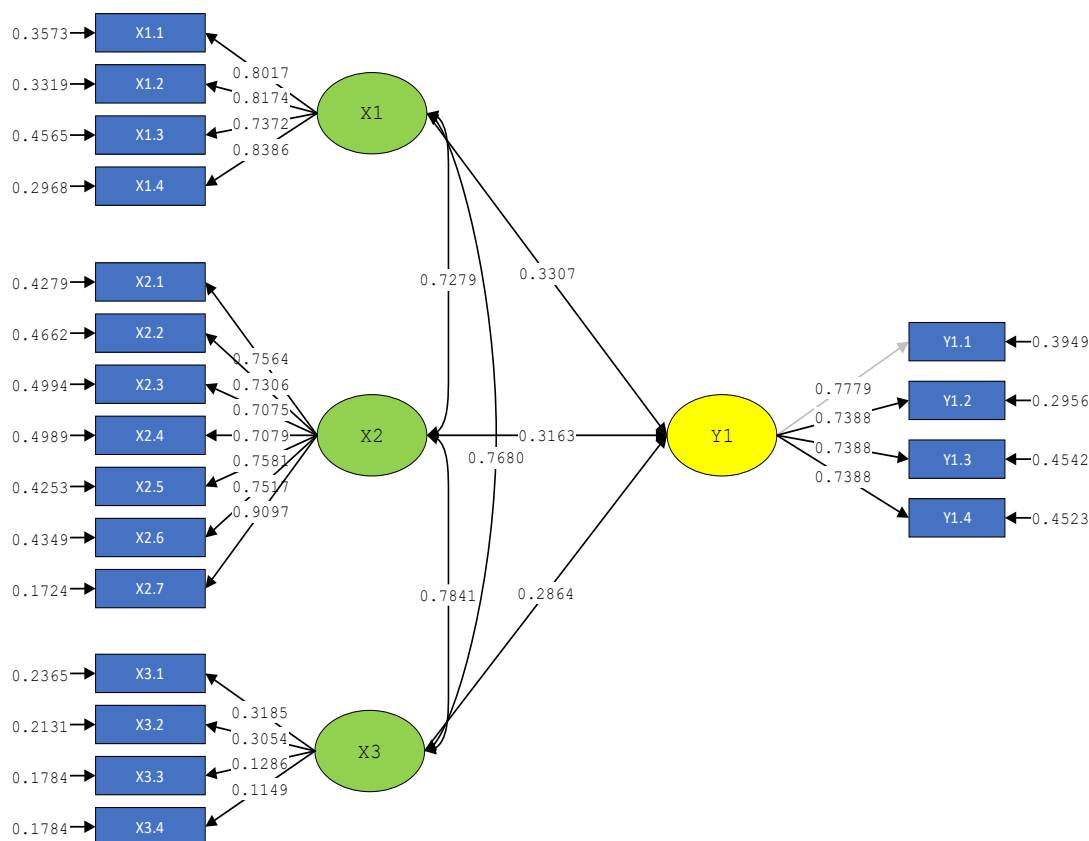
Berdasarkan persamaan diatas dapat dijelaskan bahwa variabel etos kerja dipengaruhi secara positif oleh kepemimpinan transformasional dengan koefisien jalur sebesar 0,3307, dipengaruhi secara positif oleh budaya organisasi dengan koefisien jalur sebesar 0,3163, dan dipengaruhi secara positif oleh kompetensi teknis dengan koefisien jalur sebesar 0,2864.

Untuk koefisien jalur  $X_1$  terhadap  $Y$  sebesar 0,3307 artinya jika kepemimpinan transformasional mengalami peningkatan maka etos kerja akan meningkat sebesar 0,3307 satuan atau kepemimpinan transformasional memberikan kontribusi terhadap peningkatan etos kerja sebesar 0,3307 satuan.

Untuk koefisien jalur  $X_2$  terhadap  $Y$  sebesar 0,3163 artinya jika budaya organisasi mengalami peningkatan maka etos kerja akan meningkat sebesar 0,3163 satuan atau budaya organisasi memberikan kontribusi terhadap peningkatan etos kerja sebesar 0,3163 satuan.

Untuk koefisien jalur  $X_3$  terhadap  $Y$  sebesar 0,2864 artinya jika kompetensi teknis mengalami peningkatan maka etos kerja akan meningkat sebesar 0,2864 satuan atau kompetensi teknis memberikan kontribusi terhadap peningkatan etos kerja sebesar 0,2864 satuan.

Dengan demikian hipotesis konseptual yang diajukan telah teruji dan dapat diterima. Secara lengkap model struktural untuk substruktur 1 dapat digambarkan sebagai berikut:



Sumber: Hasil Pengolahan Data Lisrel, 2025

**Gambar 4.2 Koefisien Jalur Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Kompetensi Teknis Terhadap Etos Kerja**

Hasil perhitungan yang diperoleh menunjukkan variable etos kerja dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan kompetensi teknis baik secara parsial maupun simultan. Berdasarkan nilai korelasi dan koefisien jalur yang diperoleh dari hasil perhitungan dengan Lisrel 8.80 dapat diketahui besarnya pengaruh langsung dan tidak langsung dari kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan kompetensi teknis terhadap etos kerja sebagai berikut:

**Tabel. 5 Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Variabel Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Kompetensi Teknis Terhadap Etos Kerja**

	Koefisien Jalur	Pengaruh Langsung	Pengaruh Melalui				Total
			Kepemimpinan Transformasional	Budaya organisasi	Kompetensi Teknis	Total Tidak Langsung	
<b>Kepemimpinan Transformasional</b>	0,330 7	10,94 %		7,61 %	7,27%	14,89%	25,82%
<b>Budaya organisasi</b>	0,316 3	10,00 %	7,61%		7,10%	14,72%	24,72%
<b>Kompetensi Teknis</b>	0,286 4	8,20 %	7,27%	7,10 %		14,38%	22,58%
<b>Total</b>		29,14 %	14,89%	14,72%	14,38%	43,98%	73,12%

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2025

Berdasarkan pada tabel di atas etos kerja dipengaruhi oleh pengaruh langsung dan tidak langsung. Pengaruh langsung variabel kepemimpinan transformasional adalah sebesar 10,94% sedangkan pengaruh tidak langsungnya melalui budaya organisasi dan kompetensi teknis secara berurutan adalah sebesar 7,61% dan 7,27%. Pengaruh langsung variabel budaya organisasi terhadap etos kerja adalah sebesar 10,00% sedangkan pengaruh tidak langsungnya melalui kepemimpinan transformasional dan kompetensi teknis secara berurutan adalah sebesar 7,61% dan 7,10%. Pengaruh langsung variabel kompetensi teknis terhadap etos kerja adalah sebesar 8,20% sedangkan pengaruh tidak langsungnya melalui kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi secara berurutan adalah sebesar 7,27% dan 7,10%.

Berdasarkan hasil perhitungan total pengaruh secara parsial paling besar adalah variabel kepemimpinan transformasional dengan total pengaruh terhadap etos kerja sebesar 25,82%. Sehingga dapat ditarik kesimpulan untuk meningkatkan etos kerja harus didukung dengan adanya kepemimpinan transformasional yang baik. Meski demikian pengaruh variabel lain yang berpengaruh terhadap etos kerja yang diteliti pada penelitian ini juga cukup besar yaitu budaya organisasi dan kompetensi teknis dengan total pengaruh secara parsial sebesar 24,72% dan 22,58%.

### Pengujian Hipotesis Secara Simultan

Pengaruh secara bersamaan variabel kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan kompetensi teknis terhadap etos kerja menggunakan hipotesis statistik sebagai berikut:

$H_0 : \xi_{Yx1} = \xi_{Yx2} = \xi_{Yx3} = 0$  Tidak terdapat pengaruh signifikan dari kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan kompetensi teknis terhadap etos kerja

$H_a : \xi_{Yx1} \neq \xi_{Yx2} \neq \xi_{Yx3} \neq 0$  Terdapat pengaruh signifikan dari kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan kompetensi teknis terhadap etos kerja

Dengan kriteria uji : Tolak  $H_0$  jika  $F_{hitung} > F_{tabel}$

Untuk menguji hipotesis tersebut maka dilakukan perhitungan dengan mempergunakan rumus sebagai berikut :

$$F = \frac{(n - k - 1)R_{yxk}^2}{k(1 - R_{yxk}^2)}$$

$$F = \frac{(285 - 1)0.7312}{3(1 - 0.7312)} = 254,8597$$

Berdasarkan perhitungan diperoleh nilai  $F_{hitung}$  sebesar 254,8597, dimana kriteria penolakan  $H_0$  jika  $F_{hitung}$  lebih besar daripada  $F_{tabel}$  atau  $F_0 > F_{tabel}$ , dengan derajat bebas  $df_1 = 3 - 1 = 2$  dan  $df_2 = 285 - 3 - 1$  dan tingkat kepercayaan 95%, maka dari tabel distribusi F didapat nilai  $F_{tabel}$  untuk  $F_{0.05, 3, 285} = 3,0279$ . Dikarenakan 254,8597 lebih besar dari 3,0279, maka  $H_0$  ditolak, artinya dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan secara simultan antara kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan kompetensi teknis terhadap etos kerja, atau dapat diartikan bahwa terdapat pengaruh secara bersama-sama antara kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan kompetensi teknis terhadap etos kerja

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan kondisi kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan kompetensi teknis pada perusahaan logistik swasta nasional di Bekasi Raya serta menganalisis pengaruhnya terhadap etos kerja dan kinerja karyawan. Berdasarkan analisis, kondisi kepemimpinan transformasional berada pada kategori cukup efektif, dengan dimensi terbesar pada inspirasi motivasi. Hal ini menunjukkan bahwa pimpinan di perusahaan tersebut perlu terus meningkatkan motivasi kerja, menyampaikan tujuan organisasi secara jelas, dan mendorong optimisme terhadap masa depan. Dimensi terkecil adalah perhatian individu, yang menandakan bahwa pimpinan masih perlu meningkatkan perhatian terhadap kebutuhan tiap individu dan menyediakan kesempatan bagi pengembangan diri karyawan.

Kondisi budaya organisasi di perusahaan logistik ini juga menunjukkan hasil yang cukup kuat, dengan dimensi terbesar adalah stabilitas. Hal ini mencerminkan pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang stabil dan aman bagi karyawan agar dapat mendukung kinerja mereka. Meskipun demikian, dimensi terkecil, yaitu perhatian terhadap detail, masih perlu ditingkatkan, seperti ketelitian dalam prosedur dan standar kerja. Adapun kompetensi teknis karyawan masih perlu ditingkatkan, meskipun berada pada kategori cukup tinggi. Dimensi keterampilan teknis menjadi kekuatan utama, sementara pengalaman kerja teknis masih terbatas, sehingga perusahaan perlu fokus pada pengembangan pengalaman dan keterampilan teknis karyawan.

Etos kerja karyawan di perusahaan ini juga berada pada kategori cukup tinggi, dengan dimensi terbesar berupa kerja keras. Karyawan di perusahaan logistik ini menunjukkan dedikasi tinggi dalam menyelesaikan pekerjaan meskipun menghadapi tantangan, namun dimensi terkecil, yaitu integritas, masih perlu diperbaiki. Peningkatan dalam hal kejujuran, prinsip moral, dan etika kerja akan memperkuat etos kerja karyawan. Selain itu, kebijakan kompensasi yang ada sudah cukup efektif, dengan dimensi terbesar berupa konsistensi dan transparansi. Namun, kelayakan atau daya saing kompensasi masih perlu diperbaiki untuk menjaga daya tarik perusahaan bagi karyawan dan memastikan bahwa kompensasi sesuai dengan perkembangan ekonomi dan standar industri.

Kinerja karyawan juga berada pada kategori cukup efektif, dengan dimensi terbesar adalah ketepatan waktu. Hal ini menunjukkan pentingnya pengelolaan waktu dan penyelesaian tugas sesuai dengan jadwal yang ditentukan. Namun, dimensi kedisiplinan dan kepatuhan masih perlu ditingkatkan, terutama dalam hal kepatuhan terhadap prosedur, regulasi internal, dan standar operasional perusahaan.

Hasil analisis verifikatif menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan kompetensi teknis berpengaruh signifikan terhadap etos kerja, dengan total pengaruh mencapai 73,12%. Di antara ketiga variabel ini, kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh terbesar, dengan kontribusi sebesar 25,82%. Kepemimpinan yang efektif dapat memotivasi karyawan untuk meningkatkan etos kerja mereka dan membantu mereka mengatasi tantangan pekerjaan. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk meningkatkan kualitas kepemimpinan dengan memberikan pelatihan dan umpan balik konstruktif kepada pimpinan dan karyawan.

Budaya organisasi juga memberikan pengaruh signifikan terhadap etos kerja, dengan kontribusi sebesar 24,72%. Budaya organisasi yang kondusif dan dinamis dapat memotivasi karyawan untuk bekerja dengan lebih baik. Untuk itu, perusahaan perlu memperkuat dimensi budaya organisasi melalui pelatihan dan pendidikan yang berfokus pada nilai-nilai budaya yang mendukung peningkatan etos kerja.

Kompetensi teknis berpengaruh terhadap etos kerja dengan kontribusi sebesar 22,58%, meskipun pengaruhnya lebih kecil dibandingkan dengan kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi. Kompetensi teknis yang lebih baik akan meningkatkan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan dengan efektif. Oleh karena itu, perusahaan perlu meningkatkan keterampilan teknis dan pengalaman kerja karyawan agar mereka dapat bekerja lebih efisien.

Selain itu, etos kerja terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan kontribusi sebesar 78,39%. Etos kerja yang tinggi dapat mendorong karyawan untuk mencapai kinerja yang lebih baik, sehingga perusahaan perlu fokus pada peningkatan kualitas etos kerja. Dengan adanya kebijakan kompensasi yang baik, yang dimoderasi oleh etos kerja, perusahaan dapat lebih mengoptimalkan kinerja karyawan. Kompensasi yang adil dan sesuai dengan standar industri dapat meningkatkan motivasi kerja, yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja karyawan secara keseluruhan.

Secara keseluruhan, penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan kompetensi teknis memiliki pengaruh yang signifikan terhadap etos kerja, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja karyawan di perusahaan logistik swasta nasional di Bekasi Raya. Peningkatan dalam ketiga variabel ini, bersama dengan kebijakan kompensasi yang tepat, akan membantu menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

#### 4. Conclusion

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, kesimpulan utama yang dapat diambil adalah bahwa kondisi kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan kompetensi teknis pada perusahaan logistik swasta nasional di Bekasi Raya masih perlu ditingkatkan secara berkesinambungan. Meskipun berada dalam kategori cukup efektif, terdapat dimensi-dimensi tertentu yang masih menjadi tantangan, seperti dimensi perhatian individu dalam kepemimpinan transformasional dan perhatian terhadap detail dalam budaya organisasi. Peningkatan kompetensi teknis juga diperlukan, terutama dalam hal pengalaman kerja teknis yang masih terbatas pada sebagian karyawan.

Adapun kondisi etos kerja karyawan secara keseluruhan menunjukkan hasil yang cukup tinggi, dengan dimensi kerja keras sebagai kekuatan utama. Namun, integritas karyawan masih perlu diperbaiki. Di sisi lain, kebijakan kompensasi di perusahaan ini sudah cukup baik, namun dimensi daya saing kompensasi masih terbatas. Kinerja karyawan juga berada dalam kategori cukup efektif, namun ada ruang untuk peningkatan, khususnya dalam hal kedisiplinan dan kepatuhan terhadap prosedur dan standar operasional.

Pengaruh variabel-variabel tersebut terhadap etos kerja sangat signifikan, dengan total pengaruh dari kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan kompetensi teknis sebesar 73,12%. Di antara ketiga variabel tersebut, kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh terbesar, yang menunjukkan pentingnya peran pimpinan dalam meningkatkan etos kerja karyawan. Budaya organisasi dan kompetensi teknis memberikan pengaruh yang signifikan, meskipun lebih kecil dibandingkan dengan pengaruh kepemimpinan transformasional. Etos kerja karyawan, yang menunjukkan pengaruh sangat besar terhadap kinerja, memberikan kontribusi sebesar 78,39%. Selain itu, etos kerja yang dimoderasi oleh kebijakan kompensasi terbukti memberikan pengaruh yang sangat signifikan terhadap kinerja karyawan dengan total pengaruh mencapai 82,34%.

Dengan demikian, untuk meningkatkan kinerja karyawan, perusahaan perlu fokus pada pengelolaan dan pengembangan variabel-variabel yang mempengaruhi etos kerja, seperti kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, kompetensi teknis, dan kebijakan kompensasi. Peningkatan di semua dimensi variabel tersebut akan mendorong terciptanya lingkungan kerja yang



lebih produktif dan meningkatkan kinerja secara keseluruhan. Hal ini dapat dicapai dengan memberikan pelatihan yang lebih mendalam tentang kepemimpinan dan budaya organisasi, serta meningkatkan kompetensi teknis karyawan melalui pengalaman kerja yang lebih beragam.

Selain itu, perusahaan perlu meninjau kembali kebijakan kompensasi untuk memastikan bahwa kebijakan tersebut bersaing dan sesuai dengan standar industri, serta dapat memotivasi karyawan untuk memberikan yang terbaik dalam pekerjaan mereka. Peningkatan kualitas etos kerja juga harus menjadi prioritas, dengan fokus pada peningkatan dimensi integritas, disiplin, dan kepatuhan. Melalui langkah-langkah ini, perusahaan logistik swasta nasional di Bekasi Raya diharapkan dapat mencapai tujuan kinerja yang lebih tinggi dan meningkatkan produktivitas karyawan secara berkelanjutan

### References

- ANGGARA, I., & YUDI, M. (2022). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai dengan dimediasi oleh kepuasan kerja pegawai pada Dinas Perhubungan Pemerintah Kabupaten Tabanan (Doctoral dissertation, Universitas Mahasaraswati Denpasar).
- Anjarwati, C. (2020). Pengaruh Komitmen Organisasi, Profesionalitas Kerja, Dan Keterlibatan Kerja Terhadap Daya Saing Pegawai (Studi Pada Pegawai RSUD RAA Soewondo Pati) (Doctoral dissertation, Universitas Muhammadiyah Semarang).
- Ardhani, Z. (2025). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan: studi kasus pada perusahaan xyz. *Jurnal Fusion*, 5(01).
- Ardiansyah Samita, A. K. M. A. L. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi, Etos Kerja, Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Badan Pusat Statistik Kabupaten Bintan (Doctoral Dissertation, Stie Pembangunan Tannjungpinang).
- Ariani, A. S., Yunita, T., & Setyawati, N. W. (2020). Peranan Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Etos Kerja Karyawan: Afifah Sekar Ariani; Tyna Yunita; Novita Wahyu Setyawati. *Jurnal Kajian Ekonomi dan Kebijakan Publik (JEpa)*, 5(2), 208-216.
- Astriyani, D. V., Utari, W., & Hartati, C. S. (2019). Pengaruh Disiplin Kerja, Kompetensi Dan Insentif Terhadap Kinerja Karyawan Pada Cv Gavra Perkasa Gresik. *Jurnal Manajerial Bisnis*, 2(03), 219-230.
- Aprialdo, A. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Etos Kerja Pegawai Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil (Survey Pada Pegawai Dukcapil Jakarta Selatan) (Doctoral dissertation, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia Jakarta).
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2018). *Transformational leadership* (2nd ed.). New York: Routledge.
- Budiyono, B., Widyastuti, T., Rianto, M. R., Bhayangkara, U., Raya, J., Bhayangkara, U., ... & Raya, J. (2022). effect analysis of compensation, work environment and leadership on ship crew loyalty with work motivation as intervening variable at PT. Salam. *Dinasti International Journal of Management Science*, 3(3), 566-577.
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th ed.). New York: Pearson. Education
- Dwinanda, G., Zulhj, R. A. A., & Islam, M. F. (2023). Pengaruh Kompetensi Disiplin Kerja dan Etos Kerja Terhadap Efektifitas Kerja Pegawai. *Jurnal Manajemen STIE Muhammadiyah Palopo*, 9(1), 61-71.
- Intan, E. M. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Otoriter Dan Demokratis Terhadap Etos Kerja Karyawan Di Pt Inovasi Teknomedia Bangsa. *Journal Central Publisher*, 1(5), 455-463.
- Firdaus, V., & Oetarjo, M. (2022). *Buku Ajar Manajemen Kompensasi*. Umsida Press, 1-126.

- Febrianti, W., & Wati, L. N. (2020). Pengaruh kompensasi terhadap etos kerja dan dampaknya terhadap kinerja karyawan PT. Artha Retailindo. *Jurnal Ekobis: Ekonomi Bisnis & Manajemen*, 10(1), 82-93.
- Fradifta, N. A., & Indah, D. Y. (2022). Pengaruh Kompensasi Dan Job Embeddedness Terhadap Turnover Intention (Studi Pada Karyawan Primkoppol Mapolda Jabar) (Doctoral dissertation, Universitas Pasundan Bandung).
- Ghozali, I. (2021). Analisis Multivariate Dengan Program SPSS (9th ed.). Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hadi, S. N., & Prasetya, E. (2023). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Employee Engagement Pada Karyawan RSU Muhammadiyah Bantul. *Jurnal Akuntansi, Manajemen dan Perbankan Syariah*, 3(1), 1-22.
- Hadiana, R. N. (2019). The influence of transformational leadhershship and commitment organization implications for performance employee State Civil Apparatus (Asn Bandung Indonesian) (Doctoral dissertation, UNIVERSITAS PASUNDAN).
- Handayany, G. N. (2020). Kualitas Pelayanan Kefarmasian dan Kepuasan Pasien. Media Nusa Creative (MNC Publishing).
- Handoko, N., Setiadi, P. B., & Rahayu, S. (2024). The Influence of Work Culture, Work Ethics and Work Environment on Job Satisfaction of PT. Internusa Mandiri Surabaya. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)*, 8(3).
- Harahap, I., Rahmani, N. A. B., Pohan, A. M. A., & Pohan, M. M. (2023). The Influence of Leadership, Work Discipline, and Motivation on Employee Performance with Religiosity as a Moderating Variable. *Almana: Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 7(1), 84-93.
- Haryanto, B., Hariyadi, A. R., & Robby, U. B. I. (2023). Pengaruh Etos Kerja Terhadap Kinerja Personel (Studi Satuan Perbekalan Detasemen Markas Tentara Nasional Indonesia Markas Besar Tentara Nasional Indonesia). *ANTASENA: Governance and Innovation Journal*, 1(1), 31-41.
- Haryanto, H., Suharman, H., Koeswayo, P. S., & Umar, H. (2022). Enhancing Employee Engagement in Indonesian Logistics and Forwarders Industry: The Moderating Role of a Democratic Leadership Style. *Economies* 10: 284.
- Hasibuan, M.S.P. (2021). Manajemen Sumber Daya Manusia. Bumi Aksara.
- Hidayat, A., & Prabowo, R. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Produktivitas Karyawan di Perusahaan Jasa Logistik. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 10(3), 211–223.
- Inggar Palupi, A. (2021). Pengaruh Leadership, Iklim Komunikasi, Dan Budaya Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Puskesmas Gorang Gareng Taji Magetan (Doctoral dissertation, Universitas Muhammadiyah Ponorogo).
- Intan, D. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Produktivitas Karyawan di Perusahaan Jasa.
- Intan, D. (2025). Analisis Kompetensi Teknis pada Karyawan Industri Jasa Logistik.
- Islamy, F. J., Yuniarsih, T., & Ahman, E. (2021). Efektivitas Organisasi Berbasis Manajemen Pengetahuan dalam Perspektif Perilaku Organisasi. *Gracias Logis Kreatif*.

- Iqbal, M., & Indah, D. Y. (2023). Pengaruh Pelatihan Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Inspektorat Provinsi Jawa Barat (Doctoral dissertation, Universitas Pasundan Bandung).
- JLL Indonesia. (2024). Market Report: Logistics and Industrial Property in Greater Jakarta.
- KLISMI, I. (2024). Analisis Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Kecamatan Medan Selayang (Doctoral dissertation, Fakultas Sosial Sains).
- Korua, C. T., Rondonuwu, A. R., & Pati, A. B. (2021). Kepemimpinan Kepala Desa Dalam Menghadapi Pandemi Covid-19 Di Desa Amongena 3 Kecamatan Langowan Timur Kabupaten Minahasa. *J. Polit.*
- Kurniawan, A., & Abdullah, M. A. F. (2024). The Role of Work Ethic, Work Environment, Leadership Style and Training on Employee Performance of Fujipan Co., Ltd. in Saitama, Japan. *Greenation International Journal of Tourism and Management*, 2(2), 69-75.
- Lestari, R., Nurjaya, D., & Wahyuningtyas, I. A. A. (2023). The effect of implementing work ethics and Islamic leadership on employee performance. *International Journal of Entrepreneurship and Sustainability Studies*, 3(2), 1.
- Lia, L. M., & Anisah, D. A. (2020). Pengaruh Kompetensi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Di Rumah Sakit Pertamina Jaya. *Manajerial*, 14(2), 1-6.
- Listiani, S., Lumbanraja, P., & Dauly, P. (2022). The influence of work ethos, work environment and work motivation on the performance. *Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen*, 15(2), 109-116. DOI: <https://doi.org/10.23969/jrbm.v15i2.5875>
- Maharani, S. P., Fauzi, A., & Setyawati, N. W. (2025). Pengaruh Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3), Lingkungan Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Mega Kargo Logistik. *Fibonacci: Jurnal Ilmu Ekonomi, Manajemen dan Keuangan*, 1(4), 252-274.
- Mahmud, A. (2019). Kepemimpinan Transformasional dalam meningkatkan disiplin kerja pegawai di kantor Kecamatan Gandus Kota Palembang. *Jurnal Ilmu Administrasi dan Studi Kebijakan (JIASK)*, 1(2), 39-47.
- Mahmud, H., Hilal, M. I., & Khusna, A. (2021). *Manajemen (Management Fundamentals)*. Penerbit Aksara Timur.
- Maretasari, R., & Nuraini, F. (2018). Pengaruh Kebijakan Perusahaan Terhadap Etos Kerja Karyawan Dengan Kompensasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Karyawan KAP Drs. Chandra Dwiyanto di Surabaya). *Equilibrium: Jurnal Ekonomi-Manajemen-Akuntansi*, 14(1), 10-21.
- Marzuki, H., & Sularso, R. A. (2018). The influence of occupational safety culture, leadership and motivation toward job satisfaction and employee performance at PT. total logistic and operation support in Eastern Kalimantan. *IOSR Journal of Business and Management*, 20(3), 40-46.
- Maysaroh, M., Supardi, S., & Dharmanto, A. (2024). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi pada PT Logistik Palletindo Group. *Jurnal Penelitian Ekonomi Manajemen dan Bisnis*, 3(4), 90-107.
- Mini, M., & Nurnaila, N. (2025). Peranan Kepemimpinan Lurah Terhadap Efektivitas Program Pembangunan Jalan. *Jurnal Metaverse ADPERTISI*, 4(1), 24-35.

- M Nidhomuddin Zahid Asy'ari, N. I. D. H. O. M. U. D. D. I. N. (2024). Peran Pengurus Majelis Musyawarah Madrasah Hidayatul Muhtadiin Dalam Menumbuhkan Belajar Mandiri Siswa Di Madrasah Hidayatul Muhtadiin Lirboyo Kediri (Doctoral dissertation, Universitas Islam Tribakti Lirboyo Kediri).
- Moeheriono. (2018). Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi. Edisi Revisi. Jakarta: Rajawali Pers.
- Mogot, H. Y., Kojo, C., & Lengkong, V. P. (2019). Pengaruh gaya kepemimpinan, etos kerja, kompetensi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN Cabang Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 7(1).
- Mon, M. D., Robin, R., & Tarihoran, O. J. (2021). The effect of transformational leadership on employee performance with employee engagement as a mediation variable. *Journal of Business Studies and Management Review*, 5(1), 62-69.
- Muliawati, D. (2023). Pengaruh Kompetensi Teknis dan Non-Teknis terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen & Bisnis*.
- Mutmainnah, D. (2021). Manajemen Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Etos Kerja Islami Karyawan PT. Disthi Mutiara Suci Banyuwangi Pasca Pailid. *Al-Idarah: Jurnal Manajemen dan Bisnis Islam*, 2(1), 49-67.
- Naim, M. Y. N., Gani, M. U., & Purnamasari, R. (2019). Pengaruh Kepemimpinan dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Etos Kerja pada PT. Bank Syariah Mandiri Kantor area Makassar. *BALANCA*, 259-280.
- Nugroho, R. (2024). Upaya Pemberdayaan Kader Pemberdayaan Kesejahteraan Keluarga (Pkk) Desa Pasarbaru Kecamatan Pangean Kabupaten Kuantan Singingi. *Juhanperak*, 5(1), 768-785.
- Nuraeni, D., Nurkolis, & Wuryandini, E. (2025). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya kerja terhadap kompetensi pedagogik guru sekolah dasar. *Cetta: Jurnal Ilmu Pendidikan*, 8(4).
- Nurifarah, H. J., & Istiningtyas, L. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Organizational Citizenship Behavior, Etos Kerja Karyawan Kontrak. *Psyche 165 Journal*, 74-80.
- Pangarso, A., Saragih, R., & Nuriz, W. A. (2021). Transformative leadership and organizational culture effect on employee performance: Evidence from the Indonesia Logistics Bureau. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 23(2), 148-158.
- Panjaitan, J. K. B., Novirsari, E., & Fadli, A. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Prima Indonesia Logistik. *Jurnal Mahkota Bisnis (Makbis)*, 2(1), 92.
- Pardede, A. Y. (2020). Pengaruh Kompetensi Pegawai, Komunikasi, Lingkungan Kerja Dan Etos Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Medan Polonia. *JEKKP (Jurnal Ekonomi, Keuangan Dan Kebijakan Publik)*, 2(1), 79.
- Permadi, I. K. O., Landra, N., Kusuma, I. G. A. E. T., & Sudja, I. N. (2018). The impact of compensation and work environment towards job satisfaction to affect the employee performances. *International Journal of Management and Commerce Innovations*, 6(2), 1248.
- Pham, V. K., Vu, T. N. Q., Phan, T. T., & Nguyen, N. A. (2024). The Impact of Organizational Culture on Employee Performance: A Case Study at Foreign-Invested Logistics Service Enterprises Approaching Sustainability Development. *Sustainability*, 16(15), 6366.

- Priharti, R. D. V., & Anggriani, A. (2023). Pengaruh Kompetensi Dan Pelatihan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada Pt. Pos Indonesia (Persero) Cabang Baturaja. *Kolegial*, 11(2), 237-253.
- Purnama, B. S. (2021). Etos Kerja dan Produktivitas Karyawan pada Sektor Logistik. *Jurnal Perilaku Organisasi*.
- Putra, I. W. C., Teja, I. N. A. G. E., & Permadi, I. K. O. (2025). Pengaruh Etos Kerja, Disiplin Kerja Dan Motivasi Intrinsik Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Bintang Sidoraya Di Mambal Badung. *Values*, 6(2), 100-112.
- Rachman, R. M., Yuniarsih, T., & Sojanah, J. (2022). Peranan Komunikasi dalam Perilaku Organisasi pada Reposisi Jabatan Sekolah Tinggi Desain Indonesia. *Jurnal Komunikasi*, 13(2), 58-71.
- Rafli, M., & Permatasari, R. (2023). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Divisi Produksi Padapt Arvindo Cipta Gemilang Di Jakarta Timur. *Jurnal Inovatif Mahasiswa Manajemen*, 3(3), 276-286.
- Rajagukguk, J., Siagian, E. M., & Simanjuntak, N. (2023). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Mual Tio Maju Bersama Tapanuli Utara. *Manajemen: Jurnal Ekonomi*, 5(2), 82-89.
- Raja, U., Haq, I. U., De Clercq, D., & Azeem, M. U. (2020). When ethics create misfit: Combined effects of despotic leadership and Islamic work ethic on job performance, job satisfaction, and psychological well-being. *International Journal of Psychology*, 55(3), 332-341.
- Ratnaningtyas, T. O., Indah, F. P. S., Meitania, S., & Syarifah, A. (2021, November). Relationship Work Ethic with Employee Performance PT. Logitech Saptanugraha South Jakarta. In *The 1st International Conference on Research in Social Sciences and Humanities (ICoRSH 2020)* (pp. 739-747). Atlantis Press.
- Riduwan. (2011). *Dasar-dasar Statistika*. Bandung: Alfabeta.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2021). *Management* (15th ed.). Pearson Education.
- Robbins, & Judge, . (2017). *Organizational Behavior* (17th ed.). Pearson.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational behavior* (19th ed.). Harlow: Pearson Education.
- Rochmah, F. D., & Dwiridotjahjono, J. (2025). Employee Performance Analysis Based on Compensation, Motivation and Work Environment at PT Support Logistic Indonesia. *Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics (IIJSE)*, 8(3), 9387-9396.
- Romadhona, S. (2023). Pengaruh Kompetensi, Disiplin, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Btpn Kc Jember.
- Rosmaini, R., & Tanjung, H. (2019). Pengaruh kompetensi, motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 1-15.
- Ruslan, N. J. B., Nasriani, I., Irma, I., Sallo, A. K. M., Afra, N., & Zulfiqam, A. (2024). Pengaruh Budaya Organisasi, Kompensasi dan Etos Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Telkom Mamuju. *EKOMA: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi*, 3(2), 1075-1087.

- Sari, R. (2024). Kompensasi Kompetitif dan Produktivitas Karyawan Logistik. *Jurnal Ekonomi & Bisnis*.
- Sari, Y. I. H., Sudira, P., & Purnomo, P. (2023). Work ethics profile of vocational college students in Indonesia. *Jurnal Pendidikan Vokasi*, 13(2), 178–190. Universitas Negeri Yogyakarta..
- Sari & Muliawati (2022), Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan
- Sausan, R. (2020). Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Cv. Bergin Dwi Dimensi Tanjungpinang (Doctoral Dissertation, Stie Pembangunan Tanjungpinang).
- Sabuhari, R., Sudiro, A., Irawanto, D., & Rahayu, M. (2020). The effects of human resource flexibility, employee competency, organizational culture adaptation and job satisfaction on employee performance. *Management science letters*, 10(8), 1775-1786.
- Schein, E. H., & Schein, P. A. (2021). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Hoboken: John Wiley & Sons
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2019). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach* (7th ed.). Chichester: Wiley.
- Setyawati, A., Setiawan, A., Nuraliyah, R. D., & Putri, K. R. (2023). Work Environment Approach and Human Resource Competence on Employee Performance Productivity at PT. Wahana Multi Logistik. *Advances in Transportation and Logistics Research*, 6, 202-221.
- Sidik, M., & Sunarsi, D. (2021). *Skala Interval dalam Penelitian Kuantitatif*. Bandung: Universitas Pasundan.
- Sih Sertiarto, T. D., Prayogi, M. A., & Darmastuti, I. (2024). The Influence of Transformational Leadership on Organizational Culture: A Systematic Literature Review. *Arthatama: Journal of Business Management and Accounting*.
- Simbolon, S., & Simamora, R. (2023). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Komunikasi Dan Stres Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada Yayasan Perguruan DR Wahidin Sudirohusodo Medan. *Jurnal Ilmu Ekonomi dan Bisnis*, 1(1), 19-37.
- Siregar, M. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Jam Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Latexindo Toba Perkasa Binjai.
- Situmeang, D. C. (2022). Implementasi Fungsi Kepemimpinan Dalam Peningkatan Disiplin Kerja Pegawai (Suatu Studi: Kantor Dinas Sosial Kota Medan).
- Sobirin, S. S. (2023). *Implementasi Kebijakan (Studi Kasus, Teori dan Aplikasinya)*. Chakti Pustaka Indonesia.
- Sugiyono. (2020). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suhada, S., Kurniawan, J., & Sinarti, T. (2021). Pengaruh Kompensasi Langsung dan Kompetensi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT. Mitra Petra Sejahtera Palembang. *Jurnal Manajemen dan Investasi (MANIVESTASI)*, 3(2), 187-199.
- Sunarsih, N., Irmawaty, I., & Andriyansah, A. (2025). Optimizing Human Capital in Industry 5.0: A Structural Analysis of the Effects of Work Ethics, Motivation, and Job Satisfaction on Employee Performance. *Society*, 13(1), 114-131.



- Susanto, P. C., Sawitri, N. N., Ali, H., & Rony, Z. T. (2024, February). Analysis of competency and job satisfaction on the performance of warehouse staff in logistics companies in jakarta. In International Conference on Humanity Education and Society (Vol 3, No. 1)
- Sutoyo, Y. (2023). Pengaruh Motivasi, Etos Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Nirvana Duta Adijaya (G Trans Logistic) Makassar. Jurnal Ilmu Sosial dan Humaniora, 2(1), 87-94.
- Syavera, A. F., Sunarsi, D., & Sudaryana, Y. (2025). Pengaruh komitmen, budaya organisasi, dan pengembangan karir terhadap turnover intention melalui kompetensi karyawan. Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen Magister. DOI:10.32493/jiim.v4i3.55922
- Tohir, S., Hartinah, D. S., & Habibi, B. (2025). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kompetensi digital guru di Sekolah Menengah. Jurnal UNPAS. Pendas: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar, 10(2), 45–58.
- Wibowo. (2020). Manajemen kinerja (6th ed.). Jakarta: Rajawali Pers.
- Widyawati, S. R., Saraswati, N. P. A. S., & Putra, D. A. (2025). Pengaruh Komunikasi, Kepemimpinan Dan Semangat Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Pt Abdi Jaya Bali. EMAS, 6(1), 264–278. <https://doi.org/10.36733/emas.v6i1.11285>
- Wuryandari, T. (2021). Budaya Organisasi dan Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan. Jurnal Ilmu Manajemen, 9(3).