

RINGKASAN

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN *LEADER MEMBER EXCHANGE*
TERHADAP *AFFIRMATIVE ACTION POLICY*, DIVERSITAS DAN
KUALITAS KERJA KARYAWAN
DI PT. PELABUHAN INDONESIA III**

Efisiensi dan efektivitas perusahaan dapat dicapai melalui pemeliharaan (*maintenance*) SDM. Terpeliharanya SDM dapat dilakukan dalam bentuk pengembangan SDM, misalnya, pengembangan keahlian, ketrampilan, dan pengetahuan. Dengan pengembangan tersebut diharapkan SDM akan memiliki daya saing tinggi dan meningkatkan kualitas kerja. Dinamika pengembangan SDM ditandai dengan munculnya isu keberagaman pekerja (*workers diversity*). Dalam dunia ketenagakerjaan, diversitas dapat didefinisikan sebagai perbedaan antar karyawan atau pekerja dalam suatu perusahaan. *affirmative action policy* merupakan upaya atau alat yang dapat digunakan perusahaan untuk mencapai tingkat persamaan atau penyetaraan terhadap semua individu dengan segala macam sifat, karakteristik, dan prestasi yang mampu dicapainya. Penentuan kebijakan terkait problem diversitas di perusahaan membutuhkan model kepemimpinan yang mampu mengakomodasi secara seimbang sehingga dapat diterima secara logika tanpa mengabaikan kepentingan psikologis karyawan. Selanjutnya, budaya organisasi pada dasarnya merupakan pernyataan filosofis yang dapat difungsikan sebagai tuntutan yang mengikat para karyawan karena dapat diformulasikan secara formal dalam berbagai peraturan dan ketentuan perusahaan. Dengan membakukan budaya organisasi sebagai suatu acuan bagi ketentuan atau peraturan yang berlaku, para pemimpin dan karyawan secara tidak langsung akan terikat sehingga dapat membentuk sikap dan perilaku sesuai dengan visi dan misi serta strategi perusahaan. Implementasi *affirmative action policy* dalam suatu lingkup perusahaan dapat memacu timbulnya diversitas oleh karyawan itu sendiri. Hal ini berdampak pada kualitas kerja karyawan. Karyawan yang merasa diremehkan atau merasa adanya kekurangan *value added* dalam dirinya akan merasa minder atau tersubordinasi. Hal ini tentu akan dapat menyebabkan pencapaian kualitas kerja tidak dapat optimal.

Tujuan penelitian ini adalah mengidentifikasi hubungan kausal antara tentang budaya organisasi dan model kepemimpinan terhadap *affirmative action policy*, diversitas dan kualitas kerja karyawan. Penelitian ini dilakukan di PT. Pelabuhan Indonesia III (Pelindo III). Penentuan lokasi ini berawal dari pertimbangan yang merujuk pada adanya beberapa fakta pada PT. Pelindo III yang mempekerjakan beragam sumberdaya manusia, baik keragaman suku, agama, jenis kelamin, tingkat pendidikan, dan kecakapan. Keragaman atau diversitas karyawan ini dapat menimbulkan rasa keberbedaan dalam diri karyawan jika tidak ada kebijakan *affirmative action* yang diterapkan oleh perusahaan.

Keragaman karyawan pada PT. Pelindo III itu sendiri merupakan sebuah keuntungan bagi perusahaan. Berdasarkan hasil sigi awal pada bagian Pengembangan Sumberdaya Manusia, diketahui bahwa dengan adanya perbedaan agama misalnya, maka perusahaan dapat menerapkan pola kerja 24 jam dengan tanpa mengabaikan hak karyawan untuk menikmati liburan hari besar keagamaan

karyawan. Pola kerja *shifting* bagi karyawan diterapkan melalui penjadwalan kerja karyawan yang beragama Islam untuk tetap bekerja pada saat karyawan yang beragama Kristen harus mengambil liburan Natal dan Tahun Baru. Hal serupa juga dilakukan oleh perusahaan pada hari besar keagamaan lainnya. Dengan demikian, karyawan dapat melakukan pekerjaannya tanpa dibebani oleh perasaan kecewa akibat harus meninggalkan perayaan hari besar keagamaannya.

Budaya organisasi merupakan tuntutan yang mengikat para karyawan karena dapat diformulasikan secara formal dalam berbagai peraturan dan ketentuan perusahaan. Dalam budaya organisasi terdapat beberapa aspek yang harus dipenuhi, diantaranya kepercayaan, nilai, ritual, cerita, mitos, dan bahasa yang dispesialisasikan (baik yang dinyatakan maupun yang diimplikasikan) dibagi yang memelihara perasaan komunitas di antara anggota organisasi. Budaya organisasi merupakan sarana untuk memelihara integrasi dalam organisasi (sebuah konsensus untuk mengikat) yang memiliki pengaruh untuk meyakinkan kemampuan bertahan organisasi.

Kemampuan bertahan organisasi/perusahaan membutuhkan model pemimpin yang tepat dengan kondisi perusahaan. Salah satunya model kepemimpinan LMX, yakni model kepemimpinan yang mampu mempertimbangkan situasi (pemimpin, bawahan, situasi/waktu) untuk memaksimalkan kinerja. Jenis kepemimpinan memiliki *range* mulai dari perilaku ekstrim pemimpin yang menggunakan otoritasnya (*boss-centered leadership*) sampai perilaku ekstrim yang membiarkan karyawan mengambil keputusan sendiri (*subordinate-centered leadership*). Karyawan dengan kualitas kepemimpinan LMX tinggi merasa memiliki kewajiban untuk memberi kontribusi untuk kemajuan agenda pemimpin, melakukan pekerjaan dan tugas pada tingkat kesulitan yang lebih tinggi.

Namun, heterogen karyawan juga membuat kondisi diversitas atau keragaman yang dapat memberikan anggapan yang beragam pula. Keragaman tersebut merupakan konsep luas yang mengenali perbedaan di antara individu-individu (karyawan); kesetaraan kesempatan dalam pekerjaan (*equal employment opportunity*/EEO) yang menyatakan bahwa individu-individu (karyawan) harus mendapatkan perlakuan yang sama (setara) dalam semua tindakan yang berhubungan dengan pekerjaan. Antisipasi perusahaan adalah membentuk *affirmative action policy*, yang merupakan alat untuk melawan diskriminasi atau sebagai alat untuk mendistribusikan pekerjaan dan pendapatan. Artinya, *affirmative action policy* dapat mengejar kesetaraan kesempatan atau persamaan hasil. Kesetaraan dalam konteks ini ditujukan pada kesetaraan dalam mengelola keberagaman, baik keberagaman gender, ras, suku, maupun agama.

Faktor-faktor di atas jika berpengaruh positif maka akan meningkatkan kualitas kerja karyawan. Kualitas kerja karyawan merupakan upaya pelayanan untuk memenuhi harapan kinerja pelanggan setiap waktu, bahkan dibawah kondisi pelaksanaan atau lingkungan yang berat.

Penelitian ini menggunakan pendekatan *positivist*, dengan mengidentifikasi hubungan kausal yang menggambarkan pola perilaku elemen dalam organisasi di suatu perusahaan dan untuk menguji teori yang ada dengan menyusun hipotesis penelitian. Penelitian ini mengembangkan mode struktural dengan menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM). Pengumpulan data dengan menggunakan

metode survei di PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero), dengan menyebarkan kuesioner 265 karyawan melalui teknik *proportional random sampling*.

Berdasarkan uji hipotesis diperoleh hasil bahwa pengaruh budaya organisasi (X_1) terhadap *affirmative action policy* (Z_1) adalah positif, karena memiliki nilai *standardized regression weight* positif sebesar 0,188. Pengaruh budaya organisasi (X_1) terhadap *affirmative action policy* (Z_1) adalah signifikan karena memiliki nilai probabilitas kesalahan (p) sebesar 0,008 yang lebih kecil dari tingkat signifikansi (α) 5% atau 0,05. Dengan demikian, hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian ini adalah **diterima**.

Pengaruh budaya organisasi (X_1) terhadap kualitas kerja karyawan (Y) adalah positif, karena memiliki nilai *standardized regression weight* positif sebesar 0,338. Pengaruh budaya organisasi (X_1) terhadap kualitas kerja karyawan (Y) adalah signifikan karena memiliki nilai probabilitas kesalahan (p) sebesar 0,000 yang lebih kecil dari tingkat signifikansi (α) 5% atau 0,05. Dengan demikian, hipotesis kedua yang diajukan dalam penelitian ini adalah **diterima**.

Pengaruh kepemimpinan LMX (X_2) terhadap *affirmative action policy* (Z_1) adalah negatif, karena memiliki nilai *standardized regression weight* negatif sebesar -0,218. Pengaruh kepemimpinan LMX (X_2) terhadap *affirmative action policy* (Z_1) adalah signifikan karena memiliki nilai probabilitas kesalahan (p) sebesar 0,002 yang lebih kecil dari tingkat signifikansi (α) 5% atau 0,05. Dengan demikian, hipotesis ketiga yang diajukan dalam penelitian ini adalah **diterima**.

Pengaruh kepemimpinan LMX (X_2) terhadap kualitas kerja karyawan (Y) adalah positif, karena memiliki nilai *standardized regression weight* positif sebesar 0,166. Pengaruh kepemimpinan LMX (X_2) terhadap kualitas kerja karyawan (Y) adalah signifikan karena memiliki nilai probabilitas kesalahan (p) sebesar 0,011 yang lebih kecil dari tingkat signifikansi (α) 5% atau 0,05. Dengan demikian, hipotesis keempat yang diajukan dalam penelitian ini adalah **diterima**.

Pengaruh *affirmative action policy* (Z_1) terhadap kualitas kerja karyawan (Y) adalah negatif, karena memiliki nilai *standardized regression weight* negatif sebesar -0,232. Pengaruh *affirmative action policy* (Z_1) terhadap kualitas kerja karyawan (Y) adalah signifikan karena memiliki nilai probabilitas kesalahan (p) sebesar 0,001 yang lebih kecil dari tingkat signifikansi (α) 5% atau 0,05. Dengan demikian, hipotesis kelima yang diajukan dalam penelitian ini adalah **diterima**.

Pengaruh *affirmative action policy* (Z_1) terhadap diversitas (Z_2) adalah positif, karena memiliki nilai *standardized regression weight* positif sebesar 0,157. Pengaruh *affirmative action policy* (Z_1) terhadap diversitas (Z_2) adalah signifikan karena memiliki nilai probabilitas kesalahan (p) sebesar 0,029 yang lebih kecil dari tingkat signifikansi (α) 5% atau 0,05. Dengan demikian, hipotesis keenam yang diajukan dalam penelitian ini adalah **diterima**.

Pengaruh diversitas (Z_2) terhadap kualitas kerja karyawan (Y) adalah positif, karena memiliki nilai *standardized regression weight* positif sebesar 0,225. Pengaruh diversitas (Z_2) terhadap kualitas kerja karyawan (Y) adalah signifikan karena memiliki nilai probabilitas kesalahan (p) sebesar 0,001 yang lebih kecil dari tingkat signifikansi (α) 5% atau 0,05. Dengan demikian, hipotesis ketujuh yang diajukan dalam penelitian ini adalah **diterima**.

Berdasarkan analisis deskriptif dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi pada PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) dinilai karyawan telah baik. Praktik kepemimpinan LMX pada PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) juga dapat

dikategorikan baik. *Affirmative action policy* pada PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) juga dapat dikategorikan baik. Diversitas menunjukkan bahwa secara umum diversitas yang dipersepsi oleh karyawan adalah rendah. Kualitas kerja karyawan pada perusahaan dapat dikategorikan cukup baik.

Sementara berdasarkan analisis inferensial budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap *affirmative action policy*. Budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kualitas kerja karyawan. *Leader Member Exchange* memiliki pengaruh signifikan terhadap *affirmative action policy* pada perusahaan. *Leader member Exchange* juga memiliki pengaruh signifikan terhadap kualitas kerja karyawan. Sementara *affirmative action policy* memiliki pengaruh signifikan terhadap kualitas kerja karyawan. *Affirmative action policy* juga memiliki pengaruh signifikan terhadap diversitas pada perusahaan. Diversitas memiliki pengaruh signifikan terhadap kualitas kerja karyawan. Anggapan karyawan bahwa perusahaan memberlakukan kesetaraan pada karyawan tanpa memandang adanya perbedaan suku bangsa meningkatkan semangat karyawan untuk selalu menyesuaikan kemampuannya dengan standar kriteria yang ditetapkan oleh perusahaan.

Saran yang dapat diberikan melalui penelitian ini adalah perusahaan hendaknya memperhatikan implementasi budaya organisasi yang berfokus pada internal, karena karyawan merupakan bagian dari *internal stakeholder*. Demikian pula ketika ingin meningkatkan penerapan kebijakan *affirmative action* maka budaya organisasi juga hendaknya difokuskan kepada internal, karena kebijakan *affirmative* juga merupakan kebijakan yang diimplementasikan untuk karyawan yang merupakan *internal stakeholder*.

Berdasarkan LMX, perusahaan hendaknya memperhatikan penyeimbangan komitmen pengembangan perusahaan (pembelajaran) dengan tingkat kepercayaan yang telah terbangun antara pemimpin dan karyawan.

Bagi peneliti selanjutnya, hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai rujukan bahwa indikator variabel yang secara teoritis dikembangkan oleh pakar pengembangan sumberdaya manusia untuk negara barat, tidak selamanya dapat diterapkan di negara bagian timur.

SUMMARY

INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE AND LEADER MEMBER EXCHANGE TO AFFIRMATIVE ACTION POLICY, DIVERSITY AND EMPLOYEE WORK QUALITY AT PT PELABUHAN INDONESIA III

Efficiency and effectiveness of a company can be achieved through Human Resources (HR) maintenance. The HR maintenance can be carried out in the form of HR development, such as through the developments of expertise, skill, and knowledge. Under such developments, it is expected that HR will have high competitive power and improved work quality. The dynamics of HR development is indicated by the emerge of worker diversity issue. In term of manpower/labor affairs, diversity can be defined as a difference between employees or the workers in a company. Affirmative action policy is an effort or instrument able to be applied by a company to achieve the level of equality or diversity to all individuals with all of their nature, characteristics and achievement. Policy determination related to the matter of diversity in a company requires a model of leadership capable of accommodating the balance, so that it is logically acceptable without any prejudice to the psychological interest of employees. Further, organizational culture basically constitutes a philosophical statement able to function as a demand binding the employees, because it can be formally formulated into various regulations and provisions of the company. Standardizing the organizational culture as a reference for the applicable provisions and regulations, the leaders and employees will indirectly be bound so that able to establish attitude and behavior pursuant to vision and mission as well as strategy of the company. Implementation of affirmative action policy in the company scope can trigger or accelerate the emerge of diversity by the employees themselves. This gives impact to the work quality of employees. An employee who feels being under-valued or feels having lack of added value in himself will feel inferior or subordinated. This will certainly be able to cause the non-optimal achievement of work quality.

This research is intended to identify the causal relations between organizational culture and leadership model upon affirmative action policy, diversity and work quality of the employees. This research is conducted at PT Pelabuhan Indonesia III (Pelindo III). Determination of this location starts from the consideration referring to the presence of some facts or realities available at PT Pelindo III employing various kinds of human resources, either with diversity in their ethnical race, religion, sex, level of education, and intellectual skill. Such diversity of employees can create a sense of difference inside the employees if there is no policy of affirmative action applied by the company.

Diversity of employees at PT Pelindo III itself is a benefit for the company. Based on the output of the initial survey at the Human Resources Department, it is found out that due to the difference in religion, for example, the company can apply the 'round the clock (24-hour) work pattern' without neglecting the rights of employees to enjoy their religious holidays. The 'shifting work pattern' for employees is applied through the work scheduling for the Moslem employees who remain working by the time when the Christian workers have to take Christmas and

New Year holidays. The same thing is also carried out by the company during the other religious holidays. In this way, employees can perform their works without a burden of having any sense of disappointment as the effect of leaving their religious holiday festive.

Organizational culture constitutes a demand binding the employees, because it can be formally formulated into various regulations and provisions of the company. There are several aspects at the organizational culture that have to be fulfilled, among others are: faith/belief, value, ritual, story, myth, and language being specialized (either declared or implied) by maintaining the feeling of community among members of organization. Organizational culture is a means to maintain integrity in organization (a consensus to bind) having the influence to ensure the ability of the company survival.

Survival of the organization/company requires a model of leader suitable with the company's condition. One of them is the LMX leadership model, namely a leadership model capable of judging the situations (leader, subordinate, situation/time) in order to maximize the performance. Type of leadership has a range starting from the extreme behavior of the leader in exercising his authority (boss-centered leadership) until the extreme behavior by letting employees take their own decisions (subordinate-centered leadership). Employees having high LMX leadership quality feel of having an obligation to give contribution for the progress of the leader agenda, performing the works and tasks at higher level of difficulties.

However, heterogeneity of employees can also create heterogeneous conditions with heterogeneous opinions. Such heterogeneity constitutes a large concept identifying the differences among individuals (employees); equal employment opportunity (EEO), declaring that individuals (employees) must get equal treatment in all actions / aspects related to the work.

The company anticipates this matter by establishing the affirmative action policy constituting an instrument to fight against discrimination or as tool to distribute the works and the earnings. Meaning that affirmative action policy can chase for the equality in opportunity or equality in the output. Equality in this context is addressed to the equality in managing the diversity, either diversity in gender, ethnical race, tribe or religion. The abovementioned factors, if having positive influence, will improve the work quality of employees. The work quality of employees constitutes the effort of services to meet performance expectation of the customers any time, even under a heavy environmental and operational conditions.

This research applies the positivist approach, by identifying the causal relations describing the behavioral patterns of the elements in organization in a company and to test the existing theories by setting up the research hypotheses. This research develops structural models by using SEM – Structural Equation Method. Data are collected by using a Survey Method at PT Pelabuhan Indonesia III (Persero), and spreading the questionnaires to 265 employees under the proportional random sampling technique.

Based on the outputs of hypothetical tests, it is found out that the influence of Organizational Culture (X_1) to Affirmation Action Policy (Z_1) is positive, because it has positive standardized regression weight at the value of 0.188. The influence of organizational culture (X_1) to affirmation action policy (Z_1) is significant, because it has the error probability value (p) at the sum of 0.008 smaller

than its level of significance (α) of 5% or 0.05. **Thus, the First Hypothesis conveyed in this research is accepted.**

The influence of Organizational Culture (X_1) to Employee Work Quality (Y) is positive, because it has positive standardized regression weight value at the amount of 0.388. The influence of organizational culture (X_1) to the employee work quality (Y) is significant, because it has the error probability value (p) at the sum of 0.000 smaller than its level of significance (α) of 5% or 0.05. **Thus, the Second Hypothesis presented in this research is accepted.**

The influence of LMX Leadership (X_2) to Affirmation Action Policy (Z_1) is negative, because it has negative standardized regression weight at the value of 0.218. The influence of LMX leadership (X_2) to affirmation action policy (Z_1) is significant, because it has the error probability value (p) at the sum of 0.002 smaller than its level of significance (α) of 5% or 0.05. **Thus, the Third Hypothesis conveyed in this research is accepted.**

The influence of LMX Leadership (X_2) to Employee Work Quality (Y) is positive, because it has positive standardized regression weight at the value of 0.166. The influence of LMX leadership (X_2) to the employee work quality (Y) is significant, because it has the error probability value (p) at the sum of 0.011 smaller than its level of significance (α) of 5% or 0.05. **Thus, the Fourth Hypothesis presented in this research is accepted.**

The influence of Affirmative Action Policy (Z_1) to Employee Work Quality (Y) is negative, because it has negative standardized regression weight at the value of 0.232. The influence of affirmative action policy (Z_1) to the employee work quality (Y) is significant, because it has the error probability value (p) at the sum of 0.001 smaller than its level of significance (α) of 5% or 0.05. **Thus, the Fifth Hypothesis conveyed in this research is accepted.**

The influence of Affirmative Action Policy (Z_1) to Diversity (Z_2) is positive, because it has positive standardized regression weight at the value of 0.157. The influence of affirmative action policy (Z_1) to diversity (Z_2) is significant, because it has the error probability value (p) at the sum of 0.029 smaller than its level of significance (α) of 5% or 0.05. **Thus, the Sixth Hypothesis presented in this research is accepted.**

The influence of Diversity (Z_2) to Employee Work Quality (Y) is positive, because it has positive standardized regression weight at the value of 0.225. The influence of diversity (Z_2) to the employee work quality (Y) is significant, because it has the error probability value (p) at the sum of 0.001 smaller than its level of significance (α) of 5% or 0.05. **Thus, the Seventh Hypothesis conveyed in this research is accepted.**

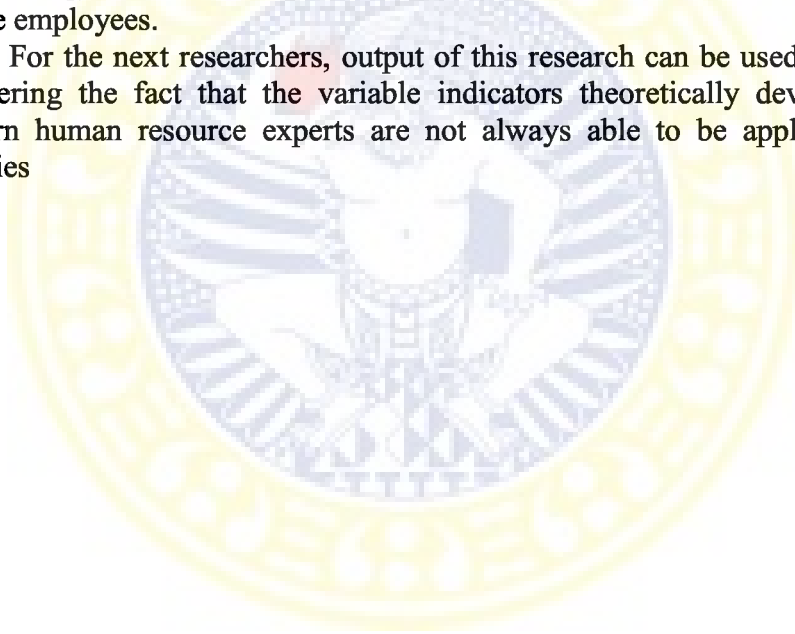
Based on the descriptive analysis, it can be concluded that the organizational culture at PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) has been evaluated good by the employees. The practice of LMX leadership at PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) can also be classified as being 'good'. Affirmative action policy at PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) can be classified as being 'favorable' too. Diversity indicates that in general diversity is perceived 'low' by the employees. The work quality of employees at the company can be categorized as being 'sufficiently good'.

Meanwhile based on the inferential analysis, the organizational culture has significant influence to the affirmative action policy. The organizational culture has

significant influence to the work quality of employees. Leader Member Exchange significantly influences the affirmative action policy at the company. The Leader Member Exchange also has significant influence to the work quality of employees. Meanwhile, the affirmative action policy significantly influences the work quality of the employees. The affirmative action policy significantly influences as well the diversity at the company. Diversity has significant influence to the work quality of the employees. The employee's assumption that the company applies equality to its employees regardless to their ethnical races increases the spirit of the employees to always adjust their ability to the criteria standards specified by the company.

The suggestions or advices to be given through this research are that the company should pay attention to the implementation of organizational culture focusing on internal affairs, since employees constitute a part of internal stakeholder. Similarly as well, when intending to improve the implementation of affirmative action policy, the organizational culture should also be focused to the internal affairs, because the affirmative action policy is also a policy implemented for the employees as a part of the stakeholders. Based on the LMX, the company should pay attention to the commitment balancing for the company development (the learning) with the level of trust already been established between the leaders and the employees.

For the next researchers, output of this research can be used as a reference considering the fact that the variable indicators theoretically developed by the Western human resource experts are not always able to be applied in oriental countries



ABSTRAK

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN *LEADER MEMBER EXCHANGE* TERHADAP *AFFIRMATIVE ACTION POLICY*, DIVERSITAS DAN KUALITAS KERJA KARYAWAN DI PT. PELABUHAN INDONESIA III

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi hubungan kausal yang menggambarkan pola perilaku elemen dalam organisasi di suatu perusahaan dan untuk menguji teori yang ada tentang budaya organisasi dan model kepemimpinan LMX serta dampaknya terhadap *affirmative action policy*, diversitas dan kualitas kerja karyawan. Berdasarkan literatur yang digunakan, penelitian ini mengembangkan mode struktural dengan menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM). Pengumpulan data dengan menggunakan metode survei di PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero), dengan menyebarkan kuesioner 265 karyawan melalui teknik *proportional random sampling*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap *affirmative action policy* di PT Pelindo III. Budaya organisasi yang meliputi *creating change, customer focus, goals and objectives, empowerment, agreement, subcoordination and integration* telah diterapkan dengan baik di perusahaan. Penerapan budaya organisasi yang baik tersebut juga memiliki pengaruh signifikan terhadap kualitas kerja karyawan. Hal ini karena perusahaan sangat menghargai dan terbuka dengan ide baru guna menghadapi perubahan di lingkungan bisnis, termasuk dalam hal memperbaiki kriteria pelayanan yang harus disampaikan oleh karyawan kepada pelanggan dan masyarakat. Model kepemimpinan LMX memiliki pengaruh signifikan terhadap *affirmative action policy* pada perusahaan. Hal ini terlihat kenyataan di lapangan bahwa indikator yang paling menonjol dalam LMX adalah pengetahuan, yang menjelaskan bahwa pemimpin memiliki pengetahuan yang luas, sehingga wawasan pemimpin juga luas. LMX juga memiliki pengaruh signifikan terhadap kualitas kerja karyawan. Hasil ini dapat dijelaskan bahwa dengan adanya pengetahuan yang luas yang dimiliki dapat mempengaruhi kualitas kerja karyawan karena karyawan juga menjadi termotivasi untuk menyesuaikan kemampuan dirinya dalam konsep pengelolaan bisnis yang ditetapkan oleh perusahaan. Dengan demikian, karyawan pun termotivasi untuk selalu menyampaikan pelayanan yang baik dalam situasi apapun guna mendukung konsep pengelolaan bisnis yang ditetapkan oleh perusahaan. *Affirmative action policy* memiliki pengaruh signifikan terhadap kualitas kerja karyawan dan diversitas pada perusahaan. Hasil ini dapat dijelaskan bahwa kebijakan *affirmative action* mampu meningkatkan anggapan karyawan bahwa keragaman pada perusahaan rendah. Diversitas memiliki pengaruh signifikan terhadap kualitas kerja karyawan. Anggapan karyawan bahwa perusahaan memberlakukan kesetaraan pada karyawan tanpa memandang adanya perbedaan suku bangsa meningkatkan semangat karyawan untuk selalu menyesuaikan kemampuannya dengan standar kriteria yang ditetapkan oleh perusahaan.

Kata kunci: budaya organisasi, kepemimpinan LMX, *affirmative action policy*, diversitas, kualitas kerja karyawan

ABSTRACT**INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE AND LEADER MEMBER EXCHANGE TO AFFIRMATIVE ACTION POLICY, DIVERSITY AND EMPLOYEES' WORK QUALITY**

This research is intended to identify the causal relations describing the elementary behavioral patterns in a certain company and also to test the existing theory on the organizational culture and the leadership model LMX as well as its impacts to the affirmative action policy, diversity and work quality of the employees. Based on the literature in use, this research develops the structural model by applying the SEM – Structural Equation Method. Data are collected by using a Survey Method at PT Pelabuhan Indonesia III (PT. Pelindo III) Persero, and spreading the questionnaires to 265 employees under the proportional random sampling technique.

Output of this research indicates that the organizational culture has significant influence to the affirmative action policy at PT Pelindo III. The organizational culture comprising of creating change, customer focus, goals and objectives, empowering, agreement, coordination and integration has been properly applied at the company. The good application of organizational culture also significantly influences the work quality of employees. This is due to the fact that the company respects very much and widely opens the new ideas in order to deal with the changes in business field, including improvement in criteria of services to be given by employees to customers and community. The model of LMX leadership has significant influence to the affirmative action policy at the company. The visible reality found in the field shows that the most prominent indicator in LMX is the knowledge, explaining that if a leader has a large knowledge, then the outlook of the said leader will also be large. LMX also gives significant influence to the work quality of employees. This output can explain clearly that the possession of large knowledge can influence the work quality of employees, because the employees are also motivated to adjust their ability to the concept of business management specified by the company. Thus, the employees are motivated always to give good services in whatever situation in order to support the concept of business management specified by the company. Affirmative action policy significantly influences the work quality of employees and the diversity at the company. This output can explain that the policy of affirmative action is able to improve the opinion of employees declaring that diversity at the company is low. Diversity has significant influence to the work quality of employees. The employees' opinion that the company applies equality to employees regardless to their ethnical race or tribe increases the spirit of employees always to adjust their ability to the criteria standards determined by the company.

Key-words: Organizational Culture, LMX Leadership, Affirmative Action Policy, Diversity, Work Quality of Employees.