

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT.PERKEBUNAN  
NUSANTARA III (PERSERO) MEDAN**

**SKRIPSI**



**Oleh :**

**ARIF RAHMAN BATUBARA  
NIM : 11 832 0037**



**JURUSAN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS MEDAN AREA  
M E D A N  
2 0 1 5**

**UNIVERSITAS MEDAN AREA**

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 20/5/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
  2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
  3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area
- Access From [repository.uma.ac.id]20/5/24

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT.PERKEBUNAN  
NUSANTARA III (PERSERO) MEDAN**

**SKRIPSI**

Diajukan untuk Melengkapi Tugas-tugas dan  
Memenuhi Syarat Mencapai Gelar Sarjana Ekonomi



Oleh :

**ARIF RAHMAN BATUBARA**

**NIM : 11 832 0037**

**JURUSAN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS MEDAN AREA  
MEDAN  
2015**

**UNIVERSITAS MEDAN AREA**

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 20/5/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

## KATA PENGANTAR

Segala Puji dan Syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas segala rahmat dan hidayah-Nya serta sholawat dan salam kepada Nabi Muhammad SAW sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Pengaruh Kepemimpin dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Perkebunan Nusantara III (persero) Medan”. Tujuan dari penulisan skripsi ini adalah sebagai salah satu syarat untuk dapat memperoleh gelar Sarjana Ekonomi di Universitas Medan Area.

Pada Kesempatan ini dengan segala kerendahan hati, penulis ingin menyampaikan penghargaan dan ucapan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Prof. Dr. H. A. Ya'kub Matondang, MA selaku Rektor Universitas Medan Area.
2. Bapak Prof. Dr. H. Sya'ad Añfuddin, SE, Mec, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area.
3. Bapak Dr. Ihsan Efendi, SE, Msi, selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Medan area.
4. Bapak Drs. Muslim Wijaya, Msi, selaku dosen Pembimbing I yang telah meluangkan waktunya membimbing penulis dan banyak memberikan bimbingan dan saran yang berharga dalam penyelesaian skripsi ini.
5. Ibu Eka Dewi Setia Tarigan, SE, Msi, selaku dosen Pembimbing II yang telah meluangkan waktunya membimbing penulis dan banyak memberikan bimbingan dan saran yang berharga dalam penyelesaian skripsi ini.

6. Seluruh Dosen Universitas Medan Area yang selama ini telah membekali ilmu pengetahuan kepada penulis.
7. Pegawai/Karyawan yang telah membantu penulis dalam proses penyelesaian skripsi.
8. Kedua orang tua serta keluarga yang selalu berdo'a dan bekerja keras serta selalu memberikan saran dan nasehat terhadap penulis, serta "Khairani" yang telah memberikan semangat dan motivasi dalam proses penyelesaian skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu, segala kritik dan saran yang sifatnya membangun akan menyempurnakan penulisan skripsi ini serta bermanfaat bagi penulis, pembaca, dan bagi penelitian selanjutnya. Semoga segala bantuan yang telah diberikan dari berbagai pihak mendapatkan balasan yang berlipat ganda dari Allah SWT. Amin,

Medan, Agustus 2015

( Arif Rahman Batubara)



## DAFTAR ISI

	Halaman
<b>ABSTRAK</b> .....	i
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	ii
<b>DAFTAR ISI</b> .....	v
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	viii
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	ix
 <b>BAB I : PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Rumusan Masalah.....	3
C. Tujuan Penelitian .....	4
D. Manfaat Penelitian .....	4
 <b>BAB II : TINJAUAN PUSTAKA</b>	
A. Uraian Teoritis .....	5
1. Kepemimpinan.....	5
1.1 Pengertian Kepemimpinan .....	5
1.2 Fungsi Kepemimpinan .....	6
1.3 Jenis-jenis Kepemimpinan .....	7
1.4 Indikator Kepemimpinan.....	8
2. Budaya Organisasi .....	9
2.1 Pengertian Budaya Organisasi.....	9
2.2 Nilai Dasar Budaya Organisasi .....	12
2.3 Budaya Organisasi Kuat.....	12
2.4 Budaya Organisasi Lemah.....	12

2.5 Langkah-langkah Memperkuat Budaya Organisasi .....	13
2.2 Proses Pembentukan Budaya Organisasi .....	13
2.3 Indikator Budaya Organisasi .....	15
3. Kinerja .....	16
3.1 Pengertian Kinerja .....	16
3.2 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja.....	18
3.3 Indikator Kinerja .....	18
3.4 Penilaian Kinerja .....	21
B. Penelitian Terdahulu.....	21
C. Kerangka Konseptual .....	22
D. Hipotesis.....	23

**BAB III : METODE PENELITIAN**

A. Jenis, Lokasi dan Waktu Penelitian .....	24
B. Populasi dan Sampel .....	25
C. Defenisi Operasional Variabel .....	26
D. Jenis dan Sumber Data .....	28
E. Teknik Pengumpulan Data .....	28
F. Teknik Analisis Data .....	30
1. Uji Validitas .....	30
2. Uji Reliabilitas .....	30
3. Analisis Regresi Linear Berganda.....	31
4. Uji Hipotesis.....	31

5. Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) .....	32
--	----

**BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

A. Hasil Penelitian .....	33
1. Deskripsi Data Perusahaan .....	33
2. Struktur Organisasi Perusahaan.....	39
3. Uraian Tugas, Wewenang dan Tanggung Jawab .....	42
B. Pembahasan .....	54
1. Deskripsi Hasil Penelitian .....	54
2. Karakteristik Responden .....	54
3. Tabulasi Jawaban Responden.....	57
4. Uji Validitas dan Reliabilitas .....	62
5. Pengujian Asumsi Klasik .....	64
6. Uji Statistik .....	68
7. Uji Hipotesis .....	69
8. Koefisien Determinasi ( $R^2$ ).....	71

**BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN**

A. Kesimpulan .....	72
B. Saran .....	73

**DAFTAR PUSTAKA**

**LAMPIRAN-LAMPIRAN**

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang

Keberhasilan dalam usaha mencapai suatu tujuan organisasi baik organisasi perusahaan, organisasi sosial, dan organisasi pemerintah mempunyai tujuan yang dapat dicapai melalui pelaksanaan pekerjaan tertentu dengan menggunakan seluruh sumber daya manusia sebagai alat utamanya. Perubahan kepemimpinan di dalam suatu organisasi dapat mempengaruhi peraturan-peraturan yang ada, motivasi, dan inovasi yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Budaya organisasi juga dapat mempengaruhi perubahan kepemimpinan karena dapat dilihat dari cara menggambarkan kinerjanya, cara bekerja dengan koleganya dan cara memandang masa depan dengan wawasan yang luas yang ditentukan oleh norma, nilai, dan kepercayaan.

Kepemimpinan PT. Perkebunan Nusantara III (persero) Medan merupakan salah satu dari instansi pemerintah kota dimana unsur kepemimpinan merupakan salah satu aspek yang sangat menentukan keberhasilan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan PT. Perkebunan Nusantara III (persero) Medan sebagai faktor terpenting dalam kepemimpinan yang dilakukan berdasarkan dan mengutamakan orientasi dengan anggota organisasi. selain itu gaya kepemimpinan ini mempunyai sifat saling tolong menolong, selalu bekerja sama demi mencapai suatu tujuan.

Di dalam organisasi ini juga ada penerapan budaya organisasi diperlukan untuk mendukung cara bekerja dalam kantor tersebut. Organisasi ini menganut tipe budaya organisasi akademik, dimana tipe ini merupakan tipe budaya



organisasi yang menitikberatkan perhatian terhadap penguasaan bidangnya, pekerjaannya dan kehidupannya. Dalam hal ini organisasi lebih menyukai karyawan yang lebih cermat, teliti, dan mendetail dalam menghadapi dan memecahkan suatu masalah.

Dalam rangka mewujudkan budaya organisasi yang cocok untuk diterapkan pada sebuah organisasi, maka diperlukan adanya dukungan dan partisipasi dari semua anggota yang ada dalam lingkup organisasi tersebut. Para karyawan membentuk persepsi keseluruhan berdasarkan karakteristik budaya organisasi yang antara lain meliputi inovasi, kemantapan, kepedulian, orientasi hasil, orientasi orang, perhatian ke hal yang rinci, dan orientasi team. Budaya organisasi selalu menekankan pada penempatan orang yang tepat dan mampu pada bagian masing-masing bagian kerja, memiliki pengetahuan dan keterampilan dengan disiplin ilmu yang dimiliki, loyal, bertanggungjawab, dapat bekerja sama dalam satu team. Dengan demikian terciptalah lingkungan kerja yang menyenangkan dan produktivitas kerja organisasi dapat terwujud dengan baik.

Dalam PT. Perkebunan Nusantara III (persero) Medan sebagai sebuah instansi yang memiliki jaringan yang luas perlu memiliki kepemimpinan dan budaya organisasi. Hal ini dilakukan agar para karyawan memiliki dedikasi yang tinggi dalam bekerja sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara optimal. Sebuah organisasi akan dengan mudah mencapai tujuan yang ditetapkan apabila semua sumber daya yang ada telah bekerja sesuai dengan fungsinya. Adanya rasa tanggung jawab serta kesadaran yang tinggi akan menciptakan suatu kinerja karyawan.

Adapun kelemahan yang masih diperlihatkan oleh karyawan dalam melakukan pekerjaan baik dalam pemanfaatan waktu yaitu melanggar peraturan dalam bekerja, pemanfaatan peralatan kantor, dan kurang kerja sama dalam bekerja.

Dari uraian yang dikemukakan di atas, peneliti tertarik untuk membuat suatu kajian yang lebih mendalam mengenai masalah tersebut yang berbentuk karya ilmiah yang berjudul **“Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Perkebunan Nusantara III (persero) Medan”**.

## B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian di atas, maka penulis merumuskan permasalahan dalam bentuk pertanyaan sebagai berikut :

- 1) Apakah Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara III (persero) Medan ?
- 2) Apakah Budaya Organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara III (persero) Medan ?
- 3) Apakah Kepemimpinan dan Budaya Organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara III (persero) Medan ?

### C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini untuk mengetahui :

- 1) Bagaimana pengaruh Kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara III (persero) Medan.
- 2) Bagaimana pengaruh Budaya Organisasi terhadap karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara III (persero) Medan.
- 3) Bagaimana pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara III (persero) Medan.

### D. Manfaat Penelitian

Setiap tindakan harus memiliki kegunaan yang jelas dan pasti, agar apa yang dikerjakan memberikan manfaat yang baik. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat antara lain :

1. Bagi Penulis  
Menambah pengetahuan dan wawasan dalam memahami pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.
2. Bagi PT. Perkebunan Nusantara III (persero) Medan  
Sebagai bahan masukan dan informasi tambahan bagi PT. Perkebunan Nusantara III (persero) Medan dan dapat menjadi bahan pertimbangan untuk menetapkan kebijakan tentang kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.
3. Bagi Mahasiswa  
Penelitian ini dapat menjadi masukan, tambahan referensi, dan sumber informasi yang dibutuhkan untuk meneliti selanjutnya.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Uraian Teoritis

##### 1. Kepemimpinan

###### a. Pengertian Kepemimpinan

Pengertian kepemimpinan secara luas adalah meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budaya.

Kepemimpinan dalam manajemen adalah kemampuan yang melekat pada seseorang untuk mempengaruhi orang lain sehingga menuruti apa yang disampaikan dan meneladani tindakan pimpinan. Pimpinan dengan demikian menjadi referensi bagi anak buahnya. Di bawah ini terdapat beberapa pengertian kepemimpinan menurut pendapat para ahli :

Menurut Siswanto (2008 : 154) bahwa, "Kepemimpinan adalah sifat dan perilaku untuk mempengaruhi para bawahan agar mereka mampu bekerja sama sehingga membentuk jalinan kerja yang harmonis dengan pertimbangan aspek efisien dan efektif untuk mencapai tingkat produktivitas kerja sesuai yang telah ditetapkan.

Menurut Hadari Nawawi (2003 : 26) bahwa, "Kepemimpinan adalah kegiatan yang mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap, dan perilaku orang lain, agar melakukan kegiatan/pekerjaan untuk mencapai tujuan yang akan dicapai seorang pemimpin".



Sedangkan menurut Hasibuan (2007 : 42), “Pemimpin adalah seseorang dengan wewenang kepemimpinannya mengarahkan bawahannya untuk mengerjakan sebagian dari pekerjaannya dalam mencapai tujuan”.

Berdasarkan definisi-definisi tersebut maka kepemimpinan adalah perilaku yang secara konsisten diterapkan dalam bekerja dan melalui orang lain. Manusia dalam organisasi adalah sumber daya yang dinamis, mudah berubah, dan memiliki keinginan-keinginan di dalam diri pribadinya sehingga memerlukan seorang pemimpin agar keinginan pribadi selaras dengan tujuan organisasi. perusahaan maupun pemerintahan.

## **b. Fungsi Kepemimpinan**

Menurut Hadari Nawawi (2003 : 46-58), fungsi kepemimpinan dibagi atas beberapa fungsi, yaitu :

### **a. Fungsi Pengambilan Keputusan**

Fungsi pengambilan keputusan sebagai strategi kepemimpinan sangat penting perannya, karena kemampuan dan keberanian tersebut, pemimpin tidak mungkin menggerakkan organisasinya.

### **b. Fungsi Instruktif**

Fungsi instruktif sebagai kekuasaan dan wewenang memerintahkan anggotanya untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai anggota organisasi.

c. Fungsi Konsultatif

Fungsi konsultatif dimana pemimpin dipandang sebagai alamat yang paling tepat untuk berkonsultasi dalam menghadapi dan menyelesaikan masalah yang beragam di lingkungan organisasinya.

d. Fungsi Partisipatif

Fungsi partisipatif untuk menjadi wibawa, seorang pemimpin tidak perlu menjadi orang yang ditakuti karena mudah/senang menghukum atau memberikan sanksi.

e. Fungsi Delegatif

Fungsi delegatif untuk mengefektifkan organisasi, setiap pemimpin memerlukan dan memiliki kekuasaan/kewenangan dan tanggung jawab yang harus diimplementasikan secara baik, tepat dan benar.

Kesemua fungsi kepemimpinan yang ada di atas pada dasarnya merupakan strategi mengefektifkan organisasi sebagai teknik dan taktik mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku atau menggerakkan anggota organisasi agar melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi.

### c. Jenis-jenis Kepemimpinan

Menurut Winardi, jenis kepemimpinan dibedakan atas dua kategori sebagai berikut :

a. Pemimpin Formal

Pemimpin formal sebagai seorang (pria atau wanita) yang oleh organisasi tertentu (swasta atau pemerintah), ditunjuk berdasarkan surat-surat keputusan pengangkatan dari organisasi yang bersangkutan untuk memangku sesuatu jabatan dalam struktur organisasi yang ada.

dengan segala hak dan kewajiban yang berkaitan dengannya untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi tersebut yang ditetapkan sejak semula.

b. Pemimpin Informal

Pemimpin informal sebagai seorang individu yang walaupun tidak mendapatkan pengangkatan formal yuridis sebagai pemimpin. memiliki sejumlah kualitas (objektif maupun subjektif), yang memungkinkannya mencapai kedudukan sebagai orang yang dapat mempengaruhi kelakuan serta tindakan sesuatu kelompok masyarakat, baik dalam arti positif maupun negatif.

**d. Indikator Kepemimpinan**

Indikator kepemimpinan menurut House dan Mitchel dalam buku Sutarto, yaitu sebagai berikut :

a. Kepemimpinan Pengarah (*Directive Leadership*)

Pemimpin pengarah cenderung untuk menetapkan pelaksanaan tujuan kelompok, menetapkan tanggung jawab bagi pelaksana, dan memberikan informasi dan instruksi yang diperlukan.

b. Kepemimpinan Pendukung (*Supportive Leadership*)

Pemimpin pendukung dapat disamakan dengan pemimpin yang mengutamakan hubungan kerja manusia.

c. Kepemimpinan Peranserta (*Participative Leadership*)

Kepemimpinan peranserta banyak melakukan konsultasi dengan bawahan dan mempertimbangkan saran-saran bawahan dalam pembuatan keputusan.

d. Kepemimpinan Berorientasi Prestasi (*Achievement Oriented Leadership*)

Kepemimpinan berorientasi prestasi memberikan tantangan tujuan kepada bawahan dan mempercayai bawahan untuk mencapainya.

## 2. Budaya Organisasi

### a. Pengertian Budaya Organisasi

Di dalam budaya organisasi yang menjadi budaya penentu yang memberi nilai utama (*core value*) adalah budaya yang dominan dan seluruh budaya yang dimiliki karyawan, yang diserap dan mayoritas anggota organisasi. Nilai utama merupakan nilai-nilai yang pertama atau dominan yang diterima di dalam organisasi. Hal ini menggambarkan budaya budaya secara makro yang dihasilkan suatu organisasi, secara khusus menggambarkan tentang suatu kepribadian (*personality*) yang ada di dalam suatu organisasi. Bagian budaya ini dapat dikembangkan menjadi suatu budaya organisasi yang besar, sebagai antisipasi dan gambaran tentang permasalahan umum, situasi, dan pengalaman yang dihadapi anggota-anggotanya.

Dari beberapa ahli manajemen memberikan hasil pikirannya dalam hal mendefinisikan tentang budaya organisasi yang pada hakekatnya tidak jauh berbeda antara satu ahli dengan ahli lainnya.

Menurut Wirawan (2008 : 9) bahwa, "Budaya organisasi didefinisikan sebagai norma, nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi, dan sebagainya (isi budaya organisasi) yang dikembangkan dalam waktu yang lama oleh pendiri, pemimpin, dan anggota organisasi yang disosialisasikan dan



diajarkan kepada anggota baru serta diterapkan dalam aktivitas organisasi sehingga mempengaruhi pola pikir, sikap, dan perilaku anggota organisasi dalam memproduksi produk, melayani para konsumen, dan mencapai tujuan organisasi”.

Sedangkan menurut pendapat Edy Sutrisno (2010 : 2), “Budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai perangkat sistem nilai-nilai (*values*), keyakinan-keyakinan (*beliefs*), asumsi-asumsi (*assumptions*), atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya”.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan norma, nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, dan kebiasaan organisasi yang dianut oleh seluruh anggota-anggota organisasi yang dijadikan sebagai ciri dari sebuah organisasi tersebut, yang dapat mempengaruhi pola pikir, sikap dan perilaku anggota organisasi.

Budaya merupakan hal yang sangat kompleks dilakukan di setiap organisasi, untuk itu budaya harus memiliki karakteristik sebagai wujud nyata keberadaannya dalam suatu organisasi. Maka masing-masing karakteristik tersebut pada penerapannya akan mendukung pencapaian sasaran organisasi. Menurut Robbins (2006 : 721), riset paling baru mengemukakan tujuh karakteristik primer berikut yang bersama-sama menangkap hakikat dari budaya organisasi :

- a. Inovasi dan pengambilan resiko. Sejauh mana para pegawai didorong agar inovatif dan mengambil resiko.
- b. Perhatian terhadap detail. Sejauh mana para pegawai memperlihatkan presesi (kecermatan), analisis, dan perhatian terhadap detail.

- c. Orientasi hasil. Sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.
- d. Orientasi orang. Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan dampak hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu.
- e. Orientasi team. Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan berdasarkan tim, bukannya berdasarkan individu.
- f. Keagresifan. Sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif dan bukannya santai-santai.
- g. Kemantapan. Sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo bukannya pertumbuhan.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkannya bahwa setiap indikator-indikator ini merupakan salah satu yang menentukan ukuran-ukuran untuk melakukan penilaian-penilaian terhadap budaya organisasi yang ada di dalam suatu organisasi. Apabila seorang pimpinan telah sesuai dan benar-benar menerapkannya maka budaya organisasi tersebut akan menjadi budaya yang kuat.

Budaya organisasi yang unggul akan menciptakan organisasi yang sehat, artinya budaya organisasi menjadi salah satu alat kunci atau penyebab timbulnya organisasi yang sehat. Budaya organisasi menjadi strategi materi yang akan mengubah sikap atau perilaku serta sebagaimana sarana untuk mencapai efisiensi dan penyesuaian dengan tuntutan zaman yang senantiasa berubah.

## **b. Nilai-Nilai Dasar Budaya Organisasi**

Menurut Tika (2010 : 109), nilai nilai dasar budaya organisasi dapat diterjemahkan sebagai filosofi usaha, asumsi dasar, motto organisasi, misi dan tujuan umum organisasi atau prinsip-prinsip yang menjelaskan usaha.

Pimpinan organisasi perlu memantapkan nilai-nilai dasar tersebut agar dapat dipakai sebagai pedoman berperilaku bagi karyawan. Dalam nilai-nilai budaya perlu dijelaskan apa yang merupakan perintah atau anjuran dan apa yang merupakan larangan, kegiatan apa yang biasa mendapatkan penghargaan dan kegiatan apa yang memperoleh hukuman dan sebagainya.

## **c. Budaya Organisasi Kuat**

Menurut Tika bahwa, “Budaya organisasi kuat sebagai budaya yang nilai-nilainya baik formal maupun informal dianut secara bersama dan berpengaruh positif terhadap perilaku dan kinerja pimpinan dan anggota organisasi sehingga kuat dalam menghadapi tantangan eksternal dan internal organisasi”.

## **d. Budaya Organisasi Lemah**

Menurut Robbins (2006 : 56) bahwa, “Budaya organisasi yang lemah adalah budaya yang tidak jelas *values* (nilai) untuk suatu keberhasilan suatu organisasi”. Budaya lemah dapat menjadikan organisasi gagal dalam menjalankan fungsinya. Karyawannya tidak mau tau tentang hal-hal yang terjadi dilingkungan organisasinya. Mereka mementingkan diri sendiri dan membentuk kelompok-kelompok yang bertentangan. maka dengan demikian dapat merendahkan tingkat kinerja karyawan.



### e. Langkah-langkah Kegiatan Untuk Memperkuat Budaya Organisasi

Menurut Tika (2010 : 111-114) bahwa, langkah-langkah kegiatan untuk memperkuat budaya organisasi yaitu sebagai berikut :

- a) Memantapkan nilai-nilai dasar budaya organisasi.
- b) Melakukan pembinaan terhadap anggota organisasi.
- c) Memberikan contoh atau teladan.
- d) Membuat acara-acara rutinitas.
- e) Memberikan penilaian dan penghargaan.
- f) Tanggapan terhadap masalah eksternal dan internal.
- g) Koordinasi dan kontrol.

Dengan adanya langkah-langkah kegiatan untuk memperkuat budaya organisasi yang telah dijelaskan di atas. Dengan demikian, langkah-langkah tersebut dapat membuat pelaku-pelaku organisasi lebih memikirkan nilai-nilai budaya organisasi demi terciptanya budaya dalam organisasi.

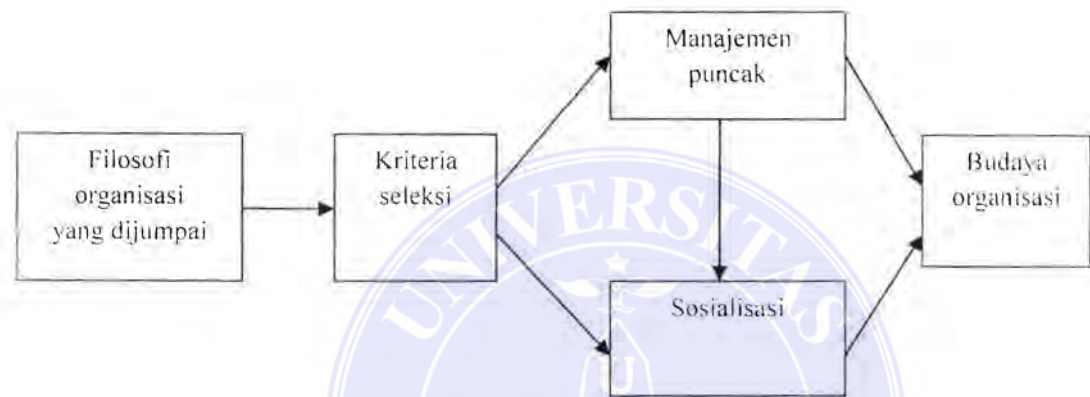
### f. Proses Pembentukan Budaya Organisasi

Pembentukan budaya organisasi terjadi ketika anggota organisasi belajar menghadapi masalah, baik masalah yang menyangkut perubahan-perubahan eksternal, maupun masalah internal yang menyangkut persatuan dan keutuhan organisasi. Robbins (2002 : 290) menjelaskan bahwa “Budaya awal berasal dari filosofi pendiri organisasi”.



Robbins (2002 : 290) mengatakan bahwa, “Ada tiga kekuatan memainkan sesuatu peran penting dalam mempertahankan suatu budaya, yaitu praktik-praktik seleksi, tindakan-tindakan manajemen, dan metode sosialisasi”.

Berikut ini merupakan bagaimana bentuk budaya organisasi, seperti yang digambarkan oleh Robbins :



**Gambar II.1 :**  
**Proses Pembentukan Budaya Organisasi**

Berdasarkan gambar dan uraian di atas penulis menyimpulkan bahwa budaya organisasi diturunkan melalui filosofi organisasi yaitu bagaimana filsafat dari pendirinya, kemudian bagaimana kriteria yang digunakan dalam merekrut/mempekerjakan anggota organisasi. Kemudian dari pihak manajemen puncak menentukan iklim umum dari perilaku yang dapat diterima baik atau tidak. Tingkat kesuksesan dalam hal mensosialisasikan budaya organisasi tergantung pada kecocokan dari nilai-nilai karyawan baru dengan nilai-nilai organisasi tersebut melalui proses seleksi serta metode-metode sosialisasi dari manajemen puncak.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa dari proses terwujudnya budaya organisasi pasti berasal dari pemilik atau pendidik dan atau pemimpin yang pertama, sebagai orang yang pertama menentukan visi, strategi, filosofi dan nilai-nilai yang diterima dan dianut dalam organisasi. Penerapan budaya organisasi yang sesuai dengan strategi yang dijalankan akan membuat organisasi berhasil dalam jangka waktu yang lama.

### **g. Indikator Budaya Organisasi**

Menurut Tika (2010 : 5) bahwa, ada enam indikator budaya organisasi yaitu:

#### 1. Asumsi dasar

Dalam budaya organisasi terdapat asumsi dasar yang dapat berfungsi sebagai pedoman bagi anggota maupun kelompok dalam organisasi untuk berperilaku.

#### 2. Keyakinan yang dianut

Dalam budaya organisasi terdapat keyakinan yang dianut dan dilaksanakan oleh para anggota dan organisasi.

#### 3. Pemimpin atau kelompok

Budaya organisasi perlu diciptakan dan dikembangkan oleh pemimpin organisasi atau kelompok tertentu dalam organisasi atau perusahaan tersebut.

#### 4. Pedoman mengatasi masalah

Dalam organisasi atau perusahaan, terdapat dua masalah pokok yang sering muncul, yakni masalah adaptasi eksternal dan masalah integritas internal.

#### 5. Berbagi nilai

Dalam budaya organisasi perlu berbagi nilai terhadap apa yang paling diinginkan atau apa yang lebih baik atau berharga bagi orang lain.

#### 6. Penyesuaian

Perlu menyesuaikan anggota kelompok terhadap peraturan atau norma yang berlaku dalam kelompok atau organisasi tersebut.

Dari indikator-indikator di atas dapat dijelaskan bahwa asumsi dasar keyakinan yang dianut, pemimpin atau kelompok, pedoman mengatasi masalah, berbagi nilai, dan penyesuaian sangat berpengaruh besar terhadap kinerja karyawan yang dapat membawa organisasi membentuk budaya organisasi yang kuat.

### 3. Kinerja Karyawan

#### a. Pengertian Kinerja Karyawan

Setiap organisasi baik jasa maupun industri, menginginkan organisasinya dapat terus bersaing. Hal ini tentu saja didorong oleh peningkatan kinerja seluruh karyawan. Dimana terdapat peningkatan secara kuantitas maupun kualitas dari hasil maksimal yang telah dilakukan oleh karyawan terhadap pekerjaannya sesuai dengan *job description* yang telah ditentukan oleh organisasi. Menurut Armstrong dan Baron dalam buku Wibowo (2007 : 7), "Kinerja merupakan hasil pekerjaan

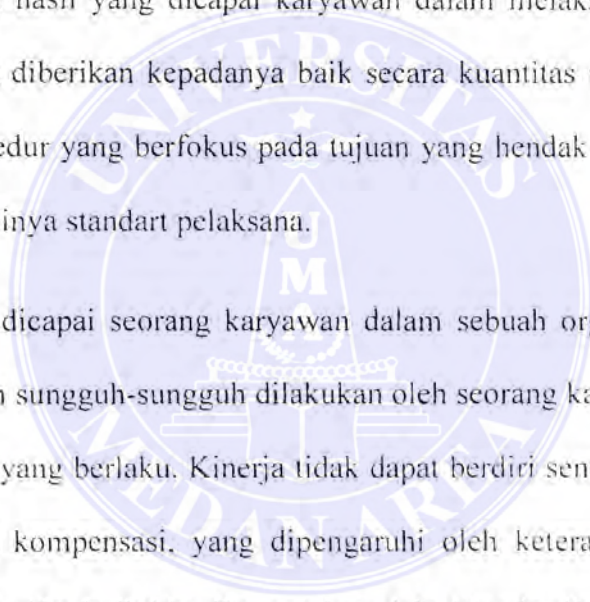


yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi”.

Sedangkan menurut pendapat Mathis dan Jackson (2002 : 78). “Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi yang lain termasuk kuantitas output, kualitas output, jangka waktu output, kehadiran di tempat kerja, sikap kooperatif”.

Berdasarkan pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil yang dicapai karyawan dalam melaksanakan suatu pekerjaan yang diberikan kepadanya baik secara kuantitas maupun kualitas melalui prosedur yang berfokus pada tujuan yang hendak dicapai serta dengan terpenuhinya standart pelaksana.

Kinerja yang dicapai seorang karyawan dalam sebuah organisasi harus benar-benar dan sungguh-sungguh dilakukan oleh seorang karyawan sesuai dengan aturan yang berlaku. Kinerja tidak dapat berdiri sendiri tapi berhubungan dengan kompensasi, yang dipengaruhi oleh keterampilan, kemampuan dan sifat-sifat individu. Dengan kata lain kinerja ditentukan oleh kemampuan, keinginan dan lingkungan. Oleh karena itu agar mempunyai kinerja yang baik, seseorang harus mempunyai keinginan yang tinggi untuk mengerjakan dan mengetahui pekerjaannya serta dapat ditingkatkan apabila ada kesesuaian antara pekerjaan dan kemampuan.





## b. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Para ahli memberikan pendapatnya tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, antara lain dikemukakan Armstrong dan Baron dalam buku Wibowo (2007 : 100) yaitu sebagai berikut :

1. *Personal factors*, ditunjukkan oleh tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi dan komitmen individu.
2. *Leadership factors*, ditentukan oleh kualitas dorongan, bimbingan dan dukungan yang dilakukan manajer dan team leader.
3. *Team factors*, ditunjukkan oleh kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan sekerjanya.
4. *System factors*, ditunjukkan oleh adanya sistem kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi.
5. *Contextual/situational factors*, ditunjukkan oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.

Dari faktor tersebut dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor ini saling mempengaruhi satu sama lain dan sebagai tolak ukur bagi pimpinan untuk mengevaluasi seberapa kinerja karyawan bekerja dalam suatu organisasi.

## c. Indikator Kinerja

Menurut Wibowo (2007 : 102) bahwa, “Terdapat tujuh indikator kinerja. Dua diantaranya mempunyai peran sangat penting yaitu tujuan dan motif. Kinerja ditentukan oleh tujuan yang hendak dicapai dan untuk melakukannya diperlukan adanya motif. Tanpa dorongan motif untuk mencapai tujuan, kinerja tidak

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 20/5/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

akan berjalan. Dengan demikian, tujuan dan motif menjadi indikator utama dari kinerja". Ketujuh indikator kinerja tersebut adalah :

#### 1. Tujuan

Tujuan merupakan suatu keadaan yang lebih baik yang ingin dicapai dimasa yang akan datang. Sehingga tujuan menunjukkan arah kemana kinerja harus dilakukan yang mana untuk mencapai tujuan diperlukan kinerja individu, kelompok, dan organisasi. Sehingga kinerja individu maupun organisasi berhasil apabila dapat mencapai tujuan yang diinginkan.

#### 2. Standar

Standar berperan penting memberitahukan kapan suatu tujuan dapat diselesaikan atau menjawab pertanyaan kapan kita sukses atau gagal. Dalam hal ini kinerja seseorang dikatakan berhasil dan sukses jika mampu mencapai standar yang ditentukan atau disepakati bersama antara atasan dan bawahan.

#### 3. Umpan Balik

Antara tujuan, standar dan umpan balik bersifat saling terkait. Jadi umpan balik merupakan masukan yang digunakan untuk mengukur kemajuan, standar dan pencapaian tujuan. Melalui umpan balik akan timbul evaluasi terhadap kinerja dan akhirnya terjadi proses perbaikan kinerja.

#### 4. Alat atau Sarana

Alat atau sarana merupakan sumber daya yang penting dalam hal membantu pencapaian kearah tujuan dan sukses. Dalam hal ini alat dan

sarana sebagai faktor penunjang untuk mencapai tujuan karena tanpa alat tidak mungkin dapat melakukan suatu pekerjaan.

#### 5. Kompetensi

Kemampuan yang dimiliki seseorang untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik dan kompetensi merupakan persyaratan utama dalam kinerja.

#### 6. Motif

Motif merupakan alasan atau pendorong bagi seseorang untuk melakukan sesuatu. Dimana manajer memberikan atau memfasilitasi motivasi karyawan melalui insentif, pengakuan, menetapkan tujuan yang menantang, adanya standar yang terjangkau, adanya umpan balik, adanya kebebasan dalam hal melakukan pekerjaan.

#### 7. Peluang

Di dalam organisasi pekerja perlu mendapatkan/peluang untuk menunjukkan prestasi kerjanya yang didorong oleh dua faktor yaitu waktu dan kemampuan karyawan.

Dari tujuh indikator di atas penulis dapat menyimpulkan bahwa dalam suatu kinerja individu ataupun organisasi ingin berhasil dalam mencapai tujuan organisasi ataupun individu tidak mengutamakan persyaratan melainkan memberikan standar agar tujuan dapat diselesaikan dan kapan kita sukses atau gagal harus memiliki umpan balik yang mengukur kemajuan kinerja, standar kinerja agar bias mencapai tujuan. Selain itu organisasi harus memiliki alat atau sarana agar dalam melakukan suatu kegiatan dapat terlaksana dengan baik dan lancar, serta suatu organisasi harus memiliki karyawan yang kompetensi agar

pekerjaan dapat dilaksanakan dengan baik dan benar serta memberikan motif yaitu alasan bagi karyawan untuk melakukan sesuatu yang berguna bagi organisasi.

#### **d. Penilaian Kinerja Karyawan**

Menurut Mondy (2008 : 257) mendefinisikan bahwa “Penilaian kinerja adalah sistem formal untuk menilai dan mengevaluasi kinerja tugas individu atau kelompok”. Kegiatan penilaian itu penting, karena dapat digunakan untuk memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan member umpan balik kepada karyawan tentang kinerja mereka.

Penilaian kinerja karyawan pada umumnya dilakukan secara formal atau terstruktur. Apabila dilakukan secara informal, pimpinan dapat bertemu dengan para anggota team untuk mendiskusikan kinerja karyawan pada periode tertentu dalam suasana rileks dan tidak kaku.

#### **B. Penelitian Terdahulu**

Penelitian yang dilakukan oleh Maulvi Nizar (2011) dengan judul penelitian “Analisis Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Pos Indonesia (persero) Cabang Kudus Semarang”. Hasil pengujian ini menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, sedangkan kepemimpinan juga memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil nilai koefisien determinasi yang kecil sebesar 40,52% dan



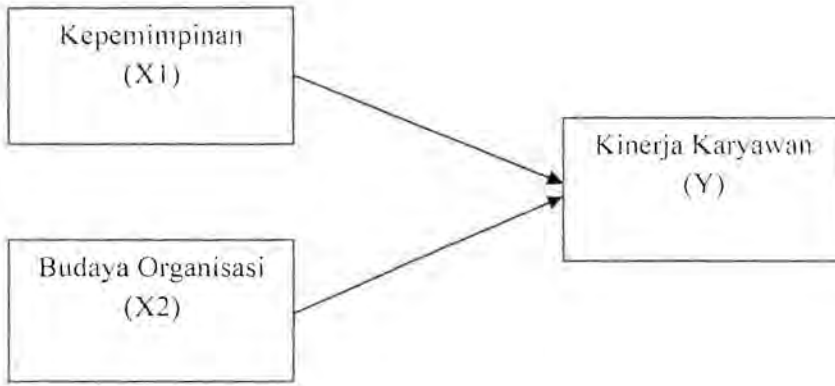
sisanya 59,48% lagi dipengaruhi faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Penelitian oleh Prima dengan skripsinya yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Dairi Sumatera Utara”. Hasil penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dimana budaya organisasi yang terdapat di Sekretariat Daerah Kabupaten Dairi Sumatera Utara sangat tinggi sementara kinerja pegawai yang terdapat berada pada kategori tinggi. Berdasarkan perhitungan maka dipengaruhi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai sebesar 38,44% dan sisanya 61,56% lagi dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

### C. Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual merupakan suatu unsur pokok penelitian guna persamaan persepsi terhadap variabel yang berhubungan dengan judul penelitian ini. Kerangka konseptual memuat variabel yang akan diteliti beserta indikatornya. Kerangka konseptual dari suatu gejala sosial yang memadai dapat diperkuat untuk menyajikan masalah penelitian dengan cara yang jelas dan dapat diuji.

Untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan, maka kepemimpinan dan budaya organisasi perlu diperhatikan. Oleh sebab itu kinerja karyawan harus benar-benar dilakukan secara prosedur yang berlaku, penjelasan lebih rinci dapat dilihat pada skema (gambar) berikut :



**Gambar II.2 : Kerangka Berpikir**

**Pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan**

**D. Hipotesis**

Menurut Sugiyono (2005 : 51), bahwa “Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian”. Berdasarkan latar belakang masalah dan perumusan masalah di atas, dapat disimpulkan bahwa hipotesis dalam penelitian ini adalah :

1. Kepemimpinan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Perkebunan Nusantara III (persero) Medan.
2. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Perkebunan Nusantara III (persero) Medan.
3. Kepemimpinan dan Budaya Organisasi berpengaruh secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan di PT. Perkebunan Nusantara III (persero) Medan.

### BAB III

#### METODE PENELITIAN

#### A. Jenis, Lokasi, Dan Waktu Penelitian

##### 1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah asosiatif, menurut Sugiyono (2009 : 11), penelitian asosiatif merupakan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh atau hubungan antara variabel bebas terhadap variabel terikat dan seberapa eratnya pengaruh atau hubungan antara kedua variabel tersebut.

##### 2. Lokasi Penelitian

Penelitian bertempat di PT. Perkebunan Nusantara III (persero) Medan Jl. Sei Batanghari No. 2 Medan 20122 .

##### 3. Waktu Penelitian

Waktu penelitian ini direncanakan lima bulan dimulai dari bulan Januari 2015 sampai bulan Mei 2015 dengan Rincian Waktu penelitian sebagai berikut :

**Tabel 3.1**  
**Rincian Waktu Penelitian**

No	Kegiatan	Bulan																					
		Januari 2015			Februari 2015				Maret 2015				April 2015				Mei 2015						
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
1	Bimbingan dan seminar proposal				■	■	■	■															
2	Pengumpulan Data								■	■	■	■											
3	Analisis Data									■	■	■	■	■									
4	Bimbingan Skripsi																	■	■	■	■		
5	Seminar Hasil																				■	■	
6	Sidang Meja Hijau																					■	■



## B. Populasi Dan Sampel

### 1. Populasi

Menurut Sugiyono, (2009 : 72), “Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya”. Dalam penelitian ini maka yang menjadi populasi adalah karyawan tetap yang berada di kantor di PT. Perkebunan Nusantara III (persero) Medan yang berjumlah sekitar 356 orang.

### 2. Sampel

Menurut Sugiono (2004 : 91) “sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi”. Dari keseluruhan populasi yang diambil pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan menggunakan teknik penarikan sampel yaitu Random sampling yang ditetapkan secara acak oleh peneliti. Menurut Arikunto (2007 : 120), “dalam prosedur penelitian menyebutkan bahwa apabila subjeknya lebih dari 100, maka dapat diambil 10%-15% atau 20%-25% dari jumlah populasi”. Sehingga penulis menetapkan 15% dari jumlah populasi, maka sampel dalam penelitian ini adalah  $15\% \times 356 = 53$  orang, jadi pengambilan sampel yang penulis lakukan sekitar 53 orang.

## B. Definisi Operasional

Definisi operasional merupakan informasi yang sangat membantu penelitian yang akan menggunakan variabel yang sama. Dibawah ini definisi operasional dari penelitian yang akan dilakukan:

### UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 20/5/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area



**Tabel 3.2**  
**Definisi Operasional**

Variabel	Definisi	Indikator	Skala
Kepemimpinan (X1)	Kepemimpinan adalah sifat dan perilaku untuk mempengaruhi para bawahan agar mereka mampu bekerja sama sehingga membentuk jalinan kerja yang harmonis dengan pertimbangan aspek efisien dan efektif untuk mencapai tingkat produktivitas kerja sesuai yang telah ditetapkan. Menurut Siswanto, (2008:154)	1. Pemimpin pengarah 2. Pemimpin pendukung 3. Pemimpin peranserta 4. Pemimpin berorientasi prestasi	Likert
Budaya Organisasi (X2)	Budaya organisasi adalah seperangkat asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh anggota-anggota organisasi, kemudian dikembangkan dan diwariskan guna mengatasi masalah-masalah adaptasi eksternal dan masalah integrasi internal. Menurut Tika (2010:4)	1. Asumsi dasar 2. Keyakinan yang dianut 3. Pemimpin atau kelompok 4. Pedoman mengatasi masalah 5. Berbagi nilai 6. Penyesuaian	Likert
Kinerja Karyawan (Y)	Kinerja adalah hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, dan memberikan kontribusi.	1. Tujuan 2. Standard 3. Umpan balik 4. Alat atau sarana 5. Kompetensi 6. Motif 7. Peluang	Likert

### C. Jenis Dan Sumber Data

Penelitian menggunakan data primer dan data sekunder. Data primer yaitu data yang diperoleh dan dicatat untuk pertama kalinya. Data primer juga merupakan data yang diperoleh dari seluruh responden pada lokasi penelitian, melalui pengisian kuisioner, dokumentasi serta wawancara/interview. Sedangkan

data sekunder merupakan data penelitian yang antara lain berupa bukti-bukti dokumen-dokumen yang ada di perusahaan.

#### D. Teknik Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data primer dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

##### 1. Pengamatan (observasi)

Adalah cara pengumpulan data dengan melakukan pengamatan secara langsung pada obyek penelitian, dan hal-hal yang berhubungan dengan masalah (Purnamasari, 2008). Proses observasi dilakukan peneliti pada saat pra riset di lapangan guna mengetahui masalah-masalah yang ada pada PT. Perkebunan Nusantara III (persero) Medan, dengan pertimbangan masalah-masalah yang ada pada badan tersebut disesuaikan dengan masalah yang diangkat dalam penelitian ini. Dalam pelaksanaannya di lapangan peneliti membuat catatan anekdot yang berisi hasil observasi guna membantu proses penelitian selanjutnya.

##### 2. Wawancara (Interview)

Yaitu cara pengumpulan data dengan jalan melakukan dan tatap muka langsung melalui proses tanya jawab secara lisan kepada responden yang terpilih sebagai sampel (Mas'ud, 2004). Wawancara dilakukan dua kali yakni pada waktu sebelum penelitian, dan pada saat penelitian berlangsung. Kemudian wawancara yang dilakukan berdasarkan pedoman wawancara terstruktur atau dengan butir-butir pertanyaan yang telah dipersiapkan secara rinci terlebih dahulu, sehingga peneliti tinggal memberi tanda cek (√) atas butir pertanyaan yang sudah dipersiapkan tersebut.

### 3. Angket (Questionary)

Merupakan cara pengumpulan data dengan membuat daftar pertanyaan yang teratur dan sistematis, serta dapat dilakukan lewat telepon, surat, atau bertatap muka secara langsung dengan responden yang terpilih sebagai sampel (Ferdinand, 2006).

Skala yang digunakan dalam Penelitian ini adalah *skala likert*. Menurut Sugiyono (2001 : 86) “Skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena social”. Dalam melakukan penelitian terhadap variabel-variabel yang akan diuji, setiap jawaban responden akan diukur dengan ketentuan sebagai berikut :

**Tabel 3.3**  
**Instrumen Skala Likert**

No	Pernyataan	Skor
1	Sangat Setuju (SS)	5
2	Setuju (S)	4
3	Kurang Setuju (KS)	3
4	Tidak Setuju (TS)	2
5	Sangat Tidak Setuju (STS)	1

## E. Teknik Analisis Data

### 1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan (indikator) pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 20/5/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber  
 2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah  
 3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id) 20/5/24



tersebut (Ghozali, 2006) , yaitu mengukur konstruk atau variabel yang di teliti periset.

Uji validitas dilakukan dengan membandingkan nilai  $r$  hitung untuk setiap butir pertanyaan dengan  $r$  table dengan mencari degree of freedom  $(df) = N - k$ . dalam hal ini  $N$  adalah jumlah sampel, dan  $k$  adalah jumlah variabel independen penelitian. Jika  $r \text{ hitung} > r \text{ tabel}$ , dan bernilai positif, maka pertanyaan (indikator) tersebut dikatakan valid (Ghozali, 2006).

## 2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas merupakan alat untuk mengukur kehandalan, ketetapan atau kesenjangan atau konsistensi suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan handal jika jawaban responden terhadap butir-butir pertanyaan dalam kuesioner adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2006).

Selain itu untuk menghasilkan kehandalan suatu instrumen atau kuesioner, peneliti haruslah mengajukan pertanyaan-pertanyaan yang relevan kepada responden (Mas'ud, 2004). Peneliti melakukan pengukuran reliabilitas dengan cara one shot , yaitu melakukan pengukuran hanya sekali dan selanjutnya hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan lain, atau mengukur korelasi antar jawaban pertanyaan dalam kuesioner. Untuk itu peneliti menggunakan alat bantu program SPSS for windows. SPSS memberikan fasilitas untuk mengukur reliabilitas dengan uji statistik Cronbach Alpha ( $\alpha$ ). Suatu variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai  $\alpha > 0,60$ .



### 3. Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda, yaitu untuk mengetahui pengaruh antara dua variabel bebas atau lebih variabel terikat. Model regresi linier berganda dengan memakai program *software SPSS 17.00 for windows* yaitu:

$$Y = \alpha + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

Dimana :

Y = Variabel terikat (Kinerja)

$b_{1-2}$  = Koefisien regresi

$\alpha$  = Konstan

$X_1$  = Variabel bebas (Kepemimpinan)

$X_2$  = Variabel bebas (Budaya Organisasi)

e = Standart Error



### F. Uji Hipotesis

#### a. Uji Parsial (Uji T)

Uji T statistik dimaksudkan untuk menguji pengaruh secara parsial antara variabel bebas terhadap variabel terikat dengan asumsi bahwa variabel lain dianggap konstan, dengan tingkat keyakinan 95% ( $\alpha = 0,05$ ).

Kriteria pengujian :

$$T_{hitung} > T_{tabel} = \text{Ho ditolak}$$

$$T_{hitung} < T_{tabel} = \text{Ho diterima}$$

### b. Uji Simultan( Uji F)

Uji F yang dimaksudkan untuk mengetahui apakah variabel bebas secara simultan berpengaruh terhadap variabel terikat dengan tingkat keyakinan 95%.

Kriteria pengujian :

$F_{hitung} > F_{tabel}$  = Ho ditolak, jika variabel bebas berpengaruh terhadap variabel terikat.

$F_{hitung} < F_{tabel}$  = Ho diterima, jika variabel bebas tidak berpengaruh terhadap variabel terikat.

### G. Koefisien Determinasi

Uji ini digunakan untuk mengukur kedekatan hubungan dari model yang dipakai. Koefisien determinasi (adjusted  $R^2$ ) yaitu angka yang menunjukkan besarnya kemampuan varians atau penyebaran dari variabel – variabel bebas yang menerangkan variable terikat atau angka yang menunjukkan seberapa besar variable terikat dipengaruhi oleh variable bebasnya. Besarnya koefisien determinasi antara 0 hingga 1 ( $0 < \text{adjusted } R^2 < 1$ ), dimana nilai koefisien mendekati 1, maka model tersebut dikatakan baik karena semakin dekat hubungan variabel bebas dengan variabel terikat.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### A. Kesimpulan

Data penelitian ini setelah dianalisis dan dievaluasi berdasarkan analisis-analisis dan pengujian maka diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Secara parsial ditunjukkan bahwa variabel kepemimpinan diperoleh nilai  $t$  hitung  $>$   $t$  tabel ( $4,084 > 1,675$ ) yang berarti bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan. Dan Variabel budaya organisasi diperoleh nilai  $t$  hitung  $>$   $t$  tabel ( $4.084 > 1.675$ ) yang berarti bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan.
2. Secara simultan ditunjukkan bahwa variabel independen (kepemimpinan dan budaya organisasi) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan.
3. Berdasarkan nilai adjusted R square sebesar 0,349 berarti 34,9% faktor faktor kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh kepemimpinan dan budaya organisasi. Sedangkan sisanya 65,1% dapat dijelaskan oleh faktor – faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

## B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian diatas, berikut akan dikemukakan beberapa saran yaitu:

1. Karena semua variabel yang diteliti dalam penelitian ini menunjukkan pengaruh yang positif dan signifikan maka diharapkan bagi pimpinan perusahaan PT. Perkebunan Nusantara III (persero) Medan untuk membuat kebijakan perusahaan yang bisa mempertahankan indikator-indikator dari kepemimpinan dan budaya organisasi yang ada sekarang dan diharapkan di masa mendatang lebih ditingkatkan kembali dalam upaya meningkatkan kinerja karyawannya agar lebih produktif lagi.
2. Diharapkan bagi peneliti berikutnya agar kiranya menambah variabel selain kepemimpinan dan budaya organisasi agar lebih memahami variabel-variabel yang mempengaruhi kinerja karyawan, antara lain kemampuan kerja, komunikasi, komitmen, semangat kerja, karakteristik pekerjaan, dan lain-lain.



## DAFTAR PUSTAKA

- Ghozali, Imam. (2005). **Aplikasi Analisis Multivariat Dengan Program SPSS**. Edisi Ketiga. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Hasibuan Malayu S.P, (2007), **Manajemen: Dasar, Pengertian, Dan Masalah**, Cetakan Keenam, Bumi Aksara, Jakarta.
- Mas'ud. Fuad. (2004). **Survei Diagnosis Organisasional Konsep Dan Aplikasi**. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Mathis, Robert L, dan John H. Jackson, (2002), **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Edisi Pertama, Cetakan Pertama, Selemba Empat, Jakarta.
- Maulvi Nizar, (2011), "Analisis Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Pos Indonesia (persero) Cabang Kudus Semarang". **Fakultas Ekonomi, Universitas Diponegoro, Semarang**.
- Mondy R. Wayne, (2008), **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Edisi Sepuluh, Jilid Pertama, Erlangga, Jakarta.
- Nawawi H. Hadari, (2003), **Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi**, Cetakan Pertama, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta.
- Robbins P. Stephen, (2002), **Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi**. Edisi Kelima, Erlangga, Jakarta.
- Robbins P. Stephen, (2006), **Perilaku Organisasi**, Cetakan Kesepuluh. PT. Indeks, Jakarta.
- Siswanto, (2008), **Pengantar Manajemen**, Cetakan Keempat, Bumi Aksara, Jakarta.
- Stephen R. Robbins, (2006), **Perilaku Organisasi**, Cetakan Kesepuluh. PT. Indeks, Jakarta.
- Sugiyono, (2005). **Metode Penelitian Bisnis**, Cetakan Ketiga, Alfabeta, Jakarta.
- Sugiyono. (2009). **Metode Penelitian Bisnis**. Cetakan Kedelapan Belas. Alfabeta. Bandung.
- Sutarto, (2006). **Dasar-Dasar Kepemimpinan Administrasi**. Cetakan Ketiga. Gadjah Mada University Press, Yogyakarta.
- Sutrisno, Edy, (2010), **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Edisi Pertama. Cetakan Pertama, Kencana, Jakarta.
- Tika Moh. Pabundu, (2010), **Budaya Organisasi Dan Peningkatan Kinerja Perusahaan**, Cetakan Pertama, Bumi Aksara, Jakarta.

Wibowo, (2007), **Manajemen Kinerja**, Edisi Ketiga, Cetakan Keempat, PT.Rajagrafindo Persada, Jakarta.

Winardi, (2010),**Kepemimpinan Dalam Manajemen**, Cetakan Pertama, PT. Rineka Cipta, Jakarta.

Wirawan, (2008), **Budaya Dan Iklim Organisasi**, Cetakan Kedua, Selemba, Jakarta.



UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 20/5/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area