

**PENGARUH TINGKAT KEPUASAN KERJA KARYAWAN  
DAN BUDAYA PERUSAHAAN (*CORPORATE CULTURE*)  
TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN DI  
KANTOR DIREKSI PTPN III (PERSERO) MEDAN**

**TESIS**

OLEH

**SYAHRUDI ALFALAH SINAGA  
NPM. 141802018**



**PROGRAM MAGISTER AGRIBISNIS  
PASCASARJANA UNIVERSITAS MEDAN AREA  
MEDAN  
2017**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 26/8/24

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)26/8/24

**PENGARUH TINGKAT KEPUASAN KERJA KARYAWAN  
DAN BUDAYA PERUSAHAAN (*CORPORATE CULTURE*)  
TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN DI  
KANTOR DIREKSI PTPN III (PERSERO) MEDAN**

**TESIS**

Sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Sains (M.Si) pada  
Pascasarjana Universitas Medan Area



**SYAHRUDI ALFALAH SINAGA  
NPM. 141802018**

**PROGRAM MAGISTER AGRIBISNIS  
PASCASARJANA UNIVERSITAS MEDAN AREA  
MEDAN  
2017**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 26/8/24

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)26/8/24

## PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Medan, 30 November 2017

Yang menyatakan,



Syahrudi Alfalah Sinaga



## ABSTRAK

### **Pengaruh Tingkat Kepuasan Kerja Karyawan dan Budaya Perusahaan (Corporate Culture) Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan di Kantor Direksi PTPN III (Persero) Medan**

**Nama** : Syahrudi Alfalah Sinaga  
**N I M** : 141802018  
**Program Studi** : Magister Agribisnis  
**Pembimbing I** : Prof. Dr. Syaad Afifuddin, M.Ec  
**Pembimbing II** : Ir. Erwin Pane, MS

Penelitian ini dilaksanakan dengan metode dokumentasi untuk mendapatkan data dari Kantor PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan. Penelitian ini dilaksanakan di Kantor PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan. Waktu penelitian dilaksanakan mulai April 2017 sampai dengan Juni 2017. Batasan operasional adalah unsur penelitian sebagai petunjuk variabel yang akan diukur. Variabel penelitian terdiri dari yaitu 3 (tiga) variabel bebas dari Tingkat Kepuasan Kerja Karyawan ( $X_1$ ) dan Budaya Perusahaan ( $X_2$ ). Satu variabel terikat yaitu Produktivitas kerja Karyawan ( $Y$ ). Sampel penelitian dari karyawan pimpinan sebanyak 26 orang dan karyawan pelaksana sebanyak 74 orang sehingga jumlah sampel keseluruhan sebanyak 100 orang.

Hasil uji asumsi klasik data penelitian untuk variabel kepuasan kerja karyawan, budaya perusahaan dan produktivitas karyawan semua indikator baik. Rata-rata skor jawaban responden atas pernyataan produktivitas karyawan adalah sebesar 4,13 artinya setuju dengan penilaian produktivitas kerja karyawan di Kantor Direksi PTPN III (Persero) Medan. Rata-rata skor jawaban responden atas pernyataan kepuasan kerja karyawan adalah sebesar 4,01 artinya setuju dengan penilaian produktivitas kerja karyawan. Rata-rata skor jawaban responden atas pernyataan budaya perusahaan adalah sebesar 4,05 artinya setuju dengan penilaian budaya perusahaan. Persamaan linier (model regresi) pengaruh kepuasan kerja karyawan ( $X_1$ ) dan budaya perusahaan ( $X_2$ ) terhadap produktivitas ( $Y$ ) sebagai berikut:  $Y = 0,498 + 0,632 X_1 + 0,272 X_2$ . Nilai  $R^2$  (Koefisien Determinasi) = 0,670 menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja karyawan ( $X_1$ ) dan budaya perusahaan ( $X_2$ ) mampu mempengaruhi variabel produktivitas kerja karyawan ( $Y$ ) sebesar 67%. Selebihnya 33% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model regresi penelitian ini. Secara serempak variabel kepuasan kerja karyawan ( $X_1$ ) dan budaya perusahaan ( $X_2$ ) berpengaruh sangat signifikan pada terhadap variabel produktivitas kerja karyawan ( $Y$ ). secara terpisah variabel kepuasan kerja karyawan ( $X_1$ ) berpengaruh sangat signifikan terhadap variabel produktivitas kerja karyawan ( $Y$ ). Secara terpisah variabel budaya perusahaan ( $X_2$ ) berpengaruh sangat signifikan terhadap variabel produktivitas kerja karyawan ( $Y$ ).

**Kata Kunci** : Kepuasan Kerja Karyawan, Budaya Perusahaan, Produktivitas

UNIVERSITAS MEDAN



## ABSTRACT

### ***The Influence of Employee Satisfaction Level and Corporate Culture on Employee Productivity in the Office of Directors of PTPN III (Persero) Medan***

**Name** : Syahrudi Alfalah Sinaga  
**NPM** : 141802018  
**Program** : Master of Agribusiness  
**Advisor I** : Prof. Dr. Syaad Afifuddin, MS  
**Advisor II** : Ir. Erwin Pane, MS

*This research was conducted by documentation method to get the data of PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan. This research was conducted at PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan. The study was conducted from April 2017 until June 2017. Operational limitation is the research element as a guide variable to be measured. The research variables consist of 6 (six) independent variables, namely 3 (three) independent variables from Employee Satisfaction Level (X1) and Corporate Culture (X2). One dependent variable is Employee Productivity (Y). The sample of research from the employees of the leadership as much as 26 people and employees of the executor of 74 people so that the total sample as many as 100 people.*

*The result of classical assumption test of research data for the variable of satisfaction employee, company culture and productivity of all good indicator. The average score of respondents' answers on employee productivity statement is 4.13 means agree with the assessment of employee productivity in the Office of Directors PTPN III (Persero) Medan. The average score of respondents' answers to the statement of employee satisfaction is 4.01 means agree with the assessment of employee productivity. The average score of respondents' answers to the statement of corporate culture is 4.05 means agree with the assessment of corporate culture. Linear equation (regression model) influence employee satisfaction (X1) and corporate culture (X2) to productivity (Y) as follows:  $Y = 0,498 + 0,632 X1 + 0,272 X2$ . Value of R2 (Coefficient of Determination) = 0,670 indicates that employee satisfaction variable (X1) and corporate culture (X2) can influence employee productivity variable (Y) equal to 67%. The remaining 33% is explained by other variables not included in the regression model of this study. Simultaneously, employee satisfaction variable (X1) and corporate culture (X2) have a significant effect on employee productivity variable (Y). separately employee satisfaction variable (X1) has a very significant effect on employee productivity variables (Y). Separately corporate culture variables (X2) have a very significant effect on employee productivity variables (Y).*

**Keywords:** *Employee Satisfaction, Corporate Culture, Employee Productivity*

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 26/8/24

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)26/8/24

## KATA PENGANTAR

Pertama sekali puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmatNya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis dengan judul **“Pengaruh Tingkat Kepuasan Kerja Karyawan dan Budaya Perusahaan (*Corporate Culture*) Kerja Karyawan Terhadap Produktivitas di Kantor Direksi PTPN III (Persero) Medan”** sebagai syarat menyelesaikan Pendidikan Program Pasca Sarjana Program Studi Magister Agribisnis Universitas Medan Area.

Dalam penyusunan Tesis ini sampai selesai, penulis banyak mendapat bimbingan, pengarahan, dan bantuan serta dukungan dari berbagai pihak. Maka dalam kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Rektor Universitas Medan Area Bapak Prof. Dr. H.A. Ya'kub Matondang, MA
2. Direktur Pascasarjana Magister Universitas Medan Area Ibu Prof. Dr. Ir. Retna Astuti Kuswardani, MS.
3. Ketua Program Studi Magister Agribisnis, Ibu Prof. Dr. Ir. Yusniar Lubis, M.MA
4. Bapak Prof. Dr. Syaad Afifuddin, SE, M.Ec selaku Dosen Pembimbing I yang telah banyak meluangkan waktu, membantu dan memberi masukkan ilmu bagi penulis.
5. Bapak Ir. Erwin Pane, MS selaku Dosen Pembimbing II yang telah banyak meluangkan waktu, membantu dan memberi masukkan ilmu bagi penulis.

6. Direktur Utama dan seluruh jajaran karyawan pimpinan dan karyawan di PTPN III (Persero) yang telah membantu penulis dalam melaksanakan penelitian tesis ini
7. Seluruh Bapak/Ibu Dosen di Pascasarjana Magister Agribisnis Universitas Medan Area.
8. Seluruh Staff dan Pegawai Program Pascasarjana Universitas Medan Area.
9. Rekan-rekan mahasiswa Pascasarjana Magister Agribisnis Angkatan 2012 Universitas Medan Area.
10. Seluruh Keluarga terutama, Orang tua, Istri dan Anakku yang tersayang dan semua keluarga yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Penulis menyadari bahwa Tesis ini masih banyak kekurangannya, oleh karena itu dengan segala kerendahan hati penulis membuka diri untuk menerima saran maupun kritikan yang konstruktif, dari para pembaca demi penyempurnaannya dalam upaya menambah khasanah pengetahuan dan bobot dari Tesis ini. Semoga Tesis ini dapat bermanfaat bagi perkembangan ilmu pengetahuan maupun bagi dunia usaha dan pemerintah.

Medan, 01 September 2017

Penulis,



## DAFTAR ISI

|   | <b>Halaman</b> |
|---|----------------|
| <b>HALAMAN PERSETUJUAN</b>  |                |
| <b>ABSTRAK</b> .....  | <b>i</b>       |
| <b>ABSTRACT</b> .....   | <b>ii</b>      |
| <b>KATA PENGANTAR</b> .....   | <b>iii</b>     |
| <b>DAFTAR ISI</b> .....   | <b>v</b>       |
| <b>DAFTAR TABEL</b> .....   | <b>vii</b>     |
| <b>DAFTAR GAMBAR</b> .....  | <b>viii</b>    |
| <br>  |                |
| <b>I. PENDAHULUAN</b> .....   | <b>1</b>       |
| 1.1. Latar Belakang . .....   | 1              |
| 1.2. Perumusan Masalah .....  | 9              |
| 1.3. Tujuan Penelitian .....  | 10             |
| 1.4. Manfaat Penelitian . .....   | 10             |
| 1.5. Hipotesis Penelitian.....  | 11             |
| <br>  |                |
| <b>II. TINJAUAN PUSTAKA</b>   |                |
| 2.1. Manajemen Sumber Daya Manusia.....   | 12             |
| 2.2. Tingkat Kepuasan Karyawan.....   | 14             |
| 2.3. Budaya Perusahaan.....   | 17             |
| 2.4. Produktivitas Karyawan .....   | 27             |
| 2.5. Hasil Penelitian Terdahulu .....   | 28             |
| <br>  |                |
| <b>III. METODE PENELITIAN</b>   |                |
| 3.1. Tempat dan Waktu Penelitian .....  | 37             |
| 3.2. Defenisi dan Batasan Operasional .....   | 37             |
| 3.3. Jenis dan Sumber Data .....  | 40             |
| 3.4. Teknik Penentuan sampel .....  | 41             |
| 3.5. Metode Analisis Data .....   | 42             |
| <br>  |                |
| <b>IV. GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN</b>  |                |
| 4.1. Sejarah Singkat dan Perkembangan Perusahaan .....  | 49             |
| 4.2. The Winning Formula .....  | 54             |
| 4.3. Implementasi Program Transformasi Bisnis Di PTPN III .....                               | 61             |
| <br>  |                |
| <b>V. HASIL DAN PEMBAHASAN</b>  |                |
| 5.1. Profil Responden Penelitian .....  | 62             |
| 5.2. Hasil dan Pembahasan .....   | 64             |
| 5.2.1. Hasil Uji Validitas dan Realibitas .....   | 64             |
| 5.2.2. Penjelasan Responden Atas Variabel Penelitian.....                                     | 67             |
| 5.2.3. Pengaruh Kepuasan Kerja Karyawan dan Budaya<br>Perusahaan terhadap Produktivitas ..... | 70             |
| 5.3. Pembahasan .....   | 77             |

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 26/8/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mengantumkan 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)26/8/24

|                                 |           |
|---------------------------------|-----------|
| <b>VI. KESIMPULAN DAN SARAN</b> |           |
| 6.1. Kesimpulan .....           | 79        |
| 6.2. Saran .....                | 80        |
| <b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>     | <b>81</b> |
| <b>LAMPIRAN .....</b>           | <b>85</b> |



## I. PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Sumberdaya manusia mempunyai peran besar bagi kesuksesan suatu organisasi, karena unsur manusia dalam suatu organisasi dapat memberikan keunggulan bersaing dengan membuat sasaran, strategi, inovasi, dan mencapai tujuan organisasi. Sumberdaya manusia merupakan salah satu unsur yang paling penting dalam organisasi, maka salah satu persiapan menghadapi perubahan-perubahan di masa yang akan datang yaitu dengan mempersiapkan sumberdaya manusia yang berkualitas (Alwi, 2002).

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor kunci untuk mendapatkan kinerja terbaik, karena SDM merupakan faktor penentuan dan pencapaian tujuan yang efektif dan efisien. Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melakukan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. (Mathis dan Jackson, 2006) menyebutkan faktor yang mempengaruhi kinerja adalah kemampuan (*ability*), tingkat usaha yang dicurahkan dan motivasi (*motivation*). Pada dasarnya manusia atau seseorang yang berada pada kehidupan organisasi berusaha untuk menentukan dan membentuk suatu rancangan aktivitas semua pihak, agar menjalankan aktivitas tidak berbenturan dengan berbagai sikap dan perilaku masing-masing individu. Sesuatu yang dimaksud itu adalah budaya dimana individu berada, seperti kepercayaan, nilai, anggapan, harapan dan sebagainya (Gloser,2001).



PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) adalah sebuah perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak dibidang perkebunan. PTPN III (Persero) sejak didirikan telah tumbuh dan berkembang secara dinamis dan telah menunjukkan kontribusi yang positif bagi negara melalui deviden yang dihasilkan, penyediaan lapangan kerja, agen pembangunan bagi masyarakat sekitar melalui PKBL dan CSR, kelestarian lingkungan, kesejahteraan karyawan, dan citra positif BUMN perkebunan (Buletin PTPN III, 2017).

PTPN III (Persero) sekarang sebagai  *Holding Company Leader*  PTPN (PTPN I s.d. PTPN XIV) yang ada di Indonesia. Saat ini PTPN III (Persero) mengelola 33 unit kebun inti dan 5 (lima) unit kebun plasma dengan total luas 161.080,06 hektar yang terdiri atas kelapa sawit 106.264,16 hektar (66%), karet 38.439,28 hektar (24%), dan areal lain-lain 16.376,62 hektar. Pabrik yang dikelola terdiri atas 11 pabrik kelapa sawit (PKS) dengan total kapasitas 555 ton dan 2 (dua) pabrik lateks pekat (60 ton), 6 (enam) pabrik SIR (65,8 ton), 2 (dua) pabrik RSS (48 ton). PTPN III (Persero) memiliki tiga anak perusahaan dan penyertaan modal tersebar pada delapan perusahaan. Produktivitas dan rendemen kelapa sawit mengalami peningkatan. Pada tahun 2016 produktivitas mencapai TBS 23,42 ton/ha dan rendemen 24,24. Kontribusi finansial bisnis kelapa sawit rata-rata lima tahun terakhir sebesar 82%. Di sisi lain, produksi karet tiga tahun terakhir mengalami penurunan (rata-rata 0,37% per tahun). Penurunan ini terkait dengan penurunan produktivitas. Pada tahun 2016 produktivitas karet 1.516 kg kk/ha. Dalam aspek luasan areal, baik untuk kelapa sawit maupun karet selama lima tahun terakhir relatif tidak mengalami perubahan.

Berdasarkan perkembangan kinerja perusahaan serta hasil analisis lingkungan internal dan eksternal, perusahaan memiliki peluang dan kekuatan untuk berkembang dan tumbuh lebih cepat pada lima tahun ke depan. Analisis menunjukkan bahwa perusahaan saat ini berada pada posisi (kuandran) pertumbuhan. Sedangkan bisnis kelapa sawit dan karet memiliki daya saing dan daya tarik industri yang tinggi. Oleh karena itu arah pengembangan perusahaan ke depan akan memberikan fokus perhatian pada peningkatan daya saing perusahaan melalui peningkatan produktivitas dan efisiensi pengelolaan perusahaan, peningkatan skala usaha, dan pengembangan industri hilir. Produk kelapa sawit dan karet tetap menjadi komoditi unggulan yang ditekuni dengan pengembangan areal dan industri hilir. Industri hilir diharapkan telah memberikan kontribusi yang nyata dalam jangka panjang.

Adapun tujuan perusahaan yang ingin diwujudkan dalam lima tahun ke depan adalah nilai aset meningkat secara signifikan, industri hulu dan hilir telah terintegrasi, terbangunnya SDM yang memberikan nilai tambah melalui kontribusi dengan budaya kerja yang kondusif, tercipta efisiensi, produktivitas, kualitas produk dan pelayanan yang berdaya saing tinggi, serta pengelolaan perusahaan telah secara nyata mewujudkan keseimbangan antara profit, people, dan planet dengan ditandai oleh pertumbuhan laba yang berkelanjutan, yang tercermin dalam peningkatan kualitas kesejahteraan karyawan dan masyarakat (*stakeholders*), serta jaminan kelestarian lingkungan dari setiap langkah pengelolaan perusahaan.

Sasaran perusahaan sebagai indikator terhadap tercapainya tujuan di atas untuk tahun 2017 juga telah dirumuskan, baik dalam aspek *financial*, fisik, maupun organisasi. Areal tanaman kelapa sawit dan karet masing-masing akan mengalami pertumbuhan minimal 20%. Sedangkan tingkat produktivitas TBS akan mencapai 26,03 ton/ha dan produktivitas karet 1.800 kg/ha. Rendemen CPO mencapai 25,11 % dan rendemen inti sawit 5,03%. Di samping itu, diharapkan kontribusi pendapatan dalam pengembangan industri hilir telah mencapai 25%. Adapun dalam aspek organisasional yang terkait dengan pelanggan, karyawan, masyarakat, dan *stakeholders* lainnya, lingkungan hidup, pengelolaan sistem, pengelolaan SDM, dan budaya kerja yang inovatif diharapkan telah mencapai nilai atau skala yang sangat memuaskan.

Dengan mempertimbangkan perkembangan perusahaan selama lima tahun terakhir, hasil analisis lingkungan, kebijakan pemegang saham, serta komitmen manajemen, maka strategi utama perusahaan untuk mencapai sasaran di atas adalah pertumbuhan (*growth*). Strategi ini untuk menjadikan perusahaan memiliki daya saing global khususnya dalam aspek skala usaha dan integrasi usaha yang dikelola. Strategi pertumbuhan tersebut ditempuh selain melalui integrasi horizontal juga integrasi vertikal. Dalam rangka mewujudkan daya saing produk dan memenangkan persaingan, ditempuh strategi best cost provider, yang akan memberikan perhatian pada aspek peningkatan produktivitas, efektivitas manajemen biaya (*cost effectiveness*), penciptaan kualitas produk dan layanan yang tinggi (*high quality product*), serta profesionalisme dalam pengelolaan bisnis. Secara keseluruhan langkah yang ditempuh perusahaan diarahkan untuk

## UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 26/8/24

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.umfa.ac.id)26/8/24



menciptakan nilai tambah optimal perusahaan yang berkelanjutan bagi *shareholders* dan mitra bisnis lainnya.

Adapun kebijakan umum yang akan menjadi pedoman dalam pengambilan keputusan pada saat menjabarkan dan menjalankan strategi perusahaan agar terjadi kesatuan langkah dari seluruh jajaran perusahaan dalam lima tahun ke depan dirumuskan dalam 4 (empat) fokus utama (*main focus*) perusahaan, yaitu *Asset Empowerment*, *Business Development*, *Marketing Transformation*, dan *Organization Restructuring*. Strategi dan kebijakan umum tersebut telah dijabarkan ke dalam sasaran, strategi, kebijakan, dan program untuk setiap fungsi perusahaan atau direktorat, termasuk ke dalam proram kerja untuk setiap organ (bagian) di masing-masing direktorat.

Dengan tetap menyadari adanya dinamika perubahan lingkungan bisnis serta tantangan dan persaingan yang semakin tinggi di masa depan, segenap jajaran manajemen PTPN III (Persero) memiliki keyakinan dan optimisme dengan disertai komitmen yang tinggi dan penuh kesungguhan bahwasanya sasaran strategik perusahaan di atas akan dapat dicapai dalam jangka panjang secara berkesinambungan.

Untuk menghasilkan upaya sinergis dari program Paradigma Bisnis Baru, perusahaan telah menempatkan tenaga kerja sebagai *Assets Strategic* yang harus menjunjung dan mempedomani Tata Nilai (*Values*) dengan selalu mengedepankan integritas professional dalam setiap tindakan dan kegiatan berbisnis, yaitu *proactivity*, *excellence*, *team work*, *innovation*, dan *responsibility*.

Dalam mewujudkan sumber daya manusia yang berkualitas dan tenaga kerja yang berilmu pengetahuan (*knowledgeable worker*) serta memiliki kompetensi yang memadai, Direksi PTPN III (Persero) telah melakukan pengembangan sumber daya manusia yang berkesinambungan dan konsisten. Peningkatan kompetensi karyawan dilakukan sejalan dengan program karier planning karyawan yang berbasis kompetensi dan unjuk kerja melalui pemberlakuan Sistem Penilaian Karya (SPK) untuk merangsang para karyawan agar dapat berprestasi lebih baik.

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana para karyawan memandang pekerjaannya. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Hal ini nampak pada sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang di hadapi dilingkungan kerja. Sedangkan Kerja merupakan usaha seseorang untuk mencapai tujuan dengan memperoleh pendapatan dan tunjangan. Dari kepuasan kerja perlu memperoleh perhatian khusus agar pekerja dapat meningkatkan kinerjanya. Departemen sumber daya manusia atau manajemen harus selalu memonitor kepuasan kerja karena hal ini mempengaruhi sikap absensi, perputaran tenaga kerja, kepuasan kerja dan masalah-masalah penting lainnya. Maka seseorang akan merasa puas dengan pekerjaan pada umumnya karena berhasil dan memperoleh penilaian yang adil dari pimpinannya.

Seseorang akan mendambakan penghargaan terhadap hasil pekerjaannya dan mengharapkan imbalan yang adil. Penilaian kinerja perlu di lakukan seobjektif

mungkin karena akan memotivasi karyawan melakukan aktivitasnya. Disamping itu pula penilaian kinerja dapat memberikan informasi kepada karyawan untuk pemberian gaji, promosi, dan menilai perilaku karyawan.

Gibson dkk (2005) mengemukakan bahwa kepuasan kerja ialah sikap seseorang terhadap pekerjaan mereka, yang berpangkal dari aspek kerja, yaitu upah (gaji), kesempatan promosi serta faktor lingkungan kerja seperti gaya penyelia, kebijakan dan prosedur, kondisi kerja. Faktor kepuasan dan ketidakpuasan kerja pegawai mempengaruhi motivasi kerja pegawai. Kepuasan kerja dapat disebabkan oleh pencapaian prestasi, pengetahuan, tanggung jawab, kemajuan, pekerjaan yang sesuai dengan kompetensi yang dimiliki dan kemungkinan untuk berkembang, faktor-faktor dimaksud disebut sebagai motivator.

Dalam hal kepuasan kerja karyawan, PTPN III mengukur dengan 3 (tiga) dimensi sebagai berikut:

- 1)Tingkat kepuasan terhadap yang diterima, indikatornya: Tingkat kepuasan terhadap gaji/upah, Tingkat kepuasan terhadap dana kesejahteraan.
- 2)Tingkat kepuasan terhadap kesempatan promosi, indikatornya: Tingkat kepuasan terhadap jabatan yang diberikan, Tingkat kepuasan atas kesempatan diikutsertakan dalam pendidikan/pelatihan.
- 3)Tingkat kepuasan terhadap lingkungan kerja, indikatornya: Tingkat kepuasan terhadap kondisi kantor, Tingkat kepuasan terhadap rasa aman dan ketenangan dalam bekerja

Budaya Organisasi seringkali digambarkan dalam arti yang dimiliki bersama. Pola-pola dari kepercayaan, simbol-simbol, ritual-ritual dan mitos-mitos

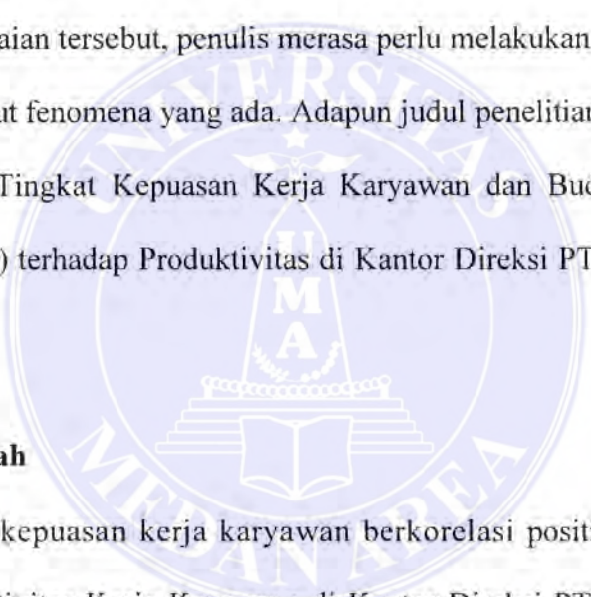


yang berkembang dari waktu ke waktu dan berfungsi sebagai perekat yang menyatukan organisasi. Budaya yang kuat memberikan pemahaman-pemahaman yang jelas kepada karyawan tentang cara penyelesaian masalah disekitarnya dan budaya akan memberikan stabilitas pada organisasi (Robbins, 2006). Budaya organisasi mengacu ke sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi dengan organisasi lainnya. Sistem makna bersama ini bila diamati merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh organisasi tersebut (Robbins, 2006). Secara spesifik budaya dalam organisasi akan ditentukan oleh kondisi kerjasama tim, kepemimpinan dan karakteristik organisasi serta proses administrasi yang berlaku (Koesmono,2005). Maka budaya organisasi tersebut sangat penting, karena merupakan penerapan yang terjadi dalam organisasi. Dengan adanya hubungan yang sangat erat antara sumber daya manusia dengan budaya organisasi, sebagai makhluk, manusia memiliki bekal hidup yaitu budi atau akal, dan budaya (*culture*) yang merupakan manifestasi dari cipta, rasa dan karsa manusia (Utaminingsih,2007).

Mengingat pentingnya faktor kepuasan karyawan dan budaya perusahaan dalam rangka membentuk, meningkatkan kinerja karyawan dan dalam upaya memberdayakan dan mengembangkan sumber daya manusia, pihak manajemen di PTPN III (Persero) telah banyak membekali karyawannya melalui program-program pelatihan dan pendidikan setiap tahunnya, hal ini memungkinkan untuk karyawan PTPN III (Persero) dapat meningkatkan produktivitas kerjanya untuk meningkatkan kinerja PTPN III (Persero).

Dari sisi perusahaan faktor pendukung kepuasan kerja karyawan dianggap sudah dijalankan dengan baik sehingga diharapkan kepuasan kerja karyawan terpenuhi, tetapi dari sisi karyawan tentu tidak semua sepakat dengan penilaian perusahaan tersebut. Hal inilah yang melatar belakangi penulis untuk meneliti mengenai pengaruh tingkat kepuasan kerja karyawan dan budaya perusahaan (*Corporate Culture*) terhadap produktivitas di Kantor Direksi PTPN III (Persero) Medan.

Berdasarkan uraian tersebut, penulis merasa perlu melakukan penelitian untuk mengkaji lebih lanjut fenomena yang ada. Adapun judul penelitian yang dilakukan adalah “Pengaruh Tingkat Kepuasan Kerja Karyawan dan Budaya Perusahaan (*Corporate Culture*) terhadap Produktivitas di Kantor Direksi PTPN III (Persero) Medan.



## 1.2. Perumusan Masalah

1. Apakah tingkat kepuasan kerja karyawan berkorelasi positif dan signifikan terhadap produktivitas Kerja Karyawan di Kantor Direksi PTPN III (Persero) Medan?
2. Apakah budaya perusahaan berkorelasi positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan di Kantor Direksi PTPN III (Persero) Medan ?
3. Apakah tingkat kepuasan kerja karyawan dan budaya perusahaan secara bersamaan berkorelasi positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan di Kantor Direksi PTPN III (Persero) Medan?

### 1.3. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui korelasi tingkat kepuasan kerja karyawan terhadap produktivitas kerja karyawan di Kantor Direksi PTPN III (Persero) Medan.
2. Untuk mengetahui korelasi budaya perusahaan terhadap produktivitas kerja karyawan di Kantor Direksi PTPN III (Persero) Medan.
3. Untuk mengetahui korelasi tingkat kepuasan kerja karyawan dan budaya perusahaan terhadap produktivitas di Kantor Direksi PTPN III (Persero) Medan.

### 1.4. Manfaat Penelitian

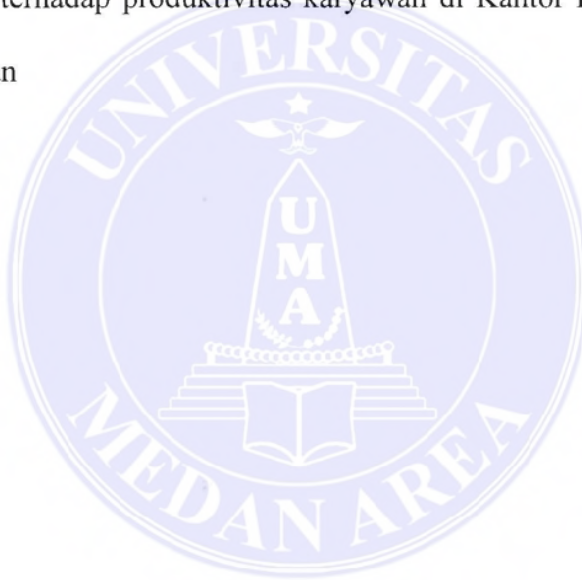
Dari hasil penelitian ini, diharapkan tersusun sebuah hasil penelitian yang dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Mengetahui korelasi tingkat kepuasan kerja karyawan terhadap produktivitas di Kantor Direksi PTPN III (Persero) Medan.
2. Mengetahui korelasi budaya perusahaan terhadap produktivitas karyawan di Kantor Direksi PTPN III (Persero) Medan.
3. Mengetahui korelasi tingkat kepuasan kerja karyawan dan budaya perusahaan terhadap produktivitas di Kantor Direksi PTPN III (Persero) Medan.
4. Bagi perusahaan dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan dalam upaya peningkatan kinerja pada karyawan Kantor Direksi PTPN III (Persero) Medan.
5. Memberikan sumbangan pikiran dalam perkembangan ilmu manajemen khususnya dibidang manajemen sumber daya manusia



### 1.5. Hipotesis Penelitian

1. Tingkat kepuasan kerja karyawan berkorelasi positif dan signifikan terhadap produktivitas di Kantor Direksi PTPN III (Persero) Medan.
2. Budaya perusahaan berkorelasi positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan di Kantor Direksi PTPN III (Persero) Medan.
3. Tingkat kepuasan kerja karyawan dan budaya perusahaan berkorelasi positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan di Kantor Direksi PTPN III (Persero).Medan





## II. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumberdaya manusia adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan memberikan kompensasi pada karyawan, memerhatikan hubungan kerja, kesehatan, keamanan, dan masalah keadilan (Dessler, 2006). Kebijakan dan praktik menentukan aspek ‘manusia’ atau sumberdaya manusia dalam posisi manajemen, termasuk merekrut, menyaring, melatih, memberi penghargaan, dan penilaian.

Menurut Sofiyandi (2008), manajemen sumberdaya manusia didefinisikan sebagai suatu strategi dalam menerapkan fungsi-fungsi manajemen, yaitu *planning, organizing, leading, and controlling*, dalam setiap aktivitas/fungsi operasional SDM mulai dari proses penarikan, seleksi, pelatihan dan pengembangan, penempatan yang meliputi promosi, demosi dan *transfer*, penilaian kinerja, pemberian kompensasi, hubungan industrial, hingga pemutusan hubungan kerja, yang ditunjukkan bagi peningkatan kontribusi produktif dari SDM organisasi terhadap pencapaian tujuan organisasi secara lebih efektif dan efisien. Tujuan dari manajemen sumberdaya manusia adalah sebagai penyeimbang tantangan-tantangan yang dihadapi oleh organisasi yang meliputi fungsi-fungsi manajemen sumberdaya manusia, masyarakat, dan karyawan yang dipengaruhi oleh tantangan-tantangan tersebut. Kegagalan dalam menetapkan tujuan dapat membahayakan kinerja perusahaan, tingkat laba dan bahkan kelangsungan hidup organisasi. Tujuan-tujuan manajemen sumber daya manusia terdiri dari empat

tujuan yaitu:

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

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

## 1. Tujuan Organisasional

Ditunjukkan untuk dapat mengenali keberadaan sumberdaya manusia dalam memberikan kontribusi pada pencapaian efektivitas organisasi. Walaupun secara formal suatu departemen sumberdaya manusia diciptakan untuk dapat membantu para manajer, namun demikian para manajer tetap bertanggungjawab terhadap kinerja karyawannya. Keberadaan departemen sumberdaya manusia adalah untuk membantu para manajer dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi, dan membantu menangani hal-hal yang berhubungan dengan sumberdaya manusia.

## 2. Tujuan Fungsional

Ditunjukkan untuk mempertahankan kontribusi departemen pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Sumberdaya manusia menjadi tidak berharga jika manajemen sumberdaya manusia memiliki kriteria yang lebih rendah dari tingkat kebutuhan organisasi.

## 3. Tujuan Sosial

Ditunjukkan untuk secara etis dan sosial merespon terhadap kebutuhan-kebutuhan dan tantangan-tantangan masyarakat melalui tindakan meminimalisasi dampak negatif terhadap organisasi. Kegagalan organisasi dalam menggunakan sumberdayanya bagi keuntungan masyarakat dapat menyebabkan hambatan-hambatan.

## 4. Tujuan Personal

Ditunjukkan untuk membantu karyawan dalam pencapaian tujuannya, minimal tujuan-tujuan yang dapat mempertinggi kontribusi individual terhadap

organisasi. Tujuan personal karyawan harus dipertimbangkan jika para karyawan harus dipertahankan, dipensiunkan, atau dimotivasi. Jika tujuan personal tidak dipertimbangkan, kinerja dan kepuasan karyawan dapat menurun dan karyawan dapat meninggalkan organisasi.

Rachmawati (2008), menyatakan manajemen sumberdaya manusia merupakan konsep yang luas tentang filosofi, kebijakan, prosedur, dan praktek yang digunakan untuk mengelola individu atau manusia melalui organisasi. Penggunaan konsep dan sistem sumberdaya manusia adalah kontrol secara sistematis, dari proses jaringan fundamental organisasi yang mempengaruhi dan melibatkan semua individu dalam organisasi, termasuk proses perencanaan sumberdaya manusia, desain pekerjaan, susunan kepegawaian, pelatihan dan pengembangan, representasi dan perlindungan tenaga kerja, serta pengembangan organisasi.

## 2.2. Tingkat Kepuasan Karyawan

Setiap karyawan didalam suatu perusahaan pasti menginginkan kondisi dimana pekerjaan yang dikerjakan dengan apa yang diperoleh berbanding lurus, dengan demikian karyawan akan bekerja dengan semangat dan baik. Jika suatu perusahaan menginginkan tujuannya tercapai seharusnya lebih memperhatikan hak para karyawannya, agar sumberdaya manusia dapat digerakkan dengan baik dan maksimal.

Berdasarkan pendapat Keith Davis, Wexley dan Yukl (dalam Steven H Applebaum, 2005), kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun



dengan kondisi dirinya. Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan melibatkan aspek- aspek seperti upah atau gaji yang diterima, kesempatan pengembangan karir, hubungan dengan pegawai lainnya, penempatan kerja, jenis pekerjaan, struktur organisasi perusahaan dan mutu pengawasan.

Sedangkan perasaan yang berhubungan dengan dirinya kemampuan dan pendidikan. Pegawai akan merasa puas dalam bekerja apabila aspek-aspek dirinya menyokong dan sebaliknya jika aspek- aspek tersebut tidak menyokong, maka karyawan akan merasa tidak puas. Indikator kepuasan kerja pada penelitian ini diadopsi dari pendapat Steven H Applebaum (2005) yaitu pengakuan, serta juga tanggungjawab, pekerjaan itu sendiri, kemungkinan pengembangan diri, dan kondisi kerja, kebijakan perusahaan, pengawasan, gaji atau upah dan rekan kerja.

Terdapat tiga pandangan tentang hubungan kepuasan dengan prestasi (*satisfaction and job performance*), yaitu :

- a. Kepuasan menimbulkan prestasi.
- b. Prestasi menimbulkan kepuasan ; dan
- c. Adanya unsur imbalan

Berkaitan dengan pemahaman tentang konsep kepuasan kerja Brayfield dan Rothe beranggapan bahwa kepuasan kerja dapat diduga dari sikap seseorang terhadap pekerjaannya.

Kemudian Moorese mengemukakan bahwa pada dasarnya kepuasan kerja tergantung pada apa yang diinginkan seseorang dari pekerjaannya dan apa yang mereka peroleh. Orang yang paling tidak merasa puas adalah mereka yang

mempunyai keinginan paling banyak, namun mendapat yang paling sedikit. Sedangkan yang paling merasa puas adalah orang yang menginginkan banyak dan mendapatkannya.

Menurut Siagian (2005), kepuasan kerja ialah sikap umum seseorang terhadap pekerjaannya. Artinya secara umum dapat dirumuskan bahwa seseorang yang memiliki rasa puas terhadap pekerjaannya akan mempunyai sikap yang positif terhadap organisasi dimana ia berkarya. Kemudian Alwi (2002) menyatakan berbagai bentuk kepuasan antara lain :

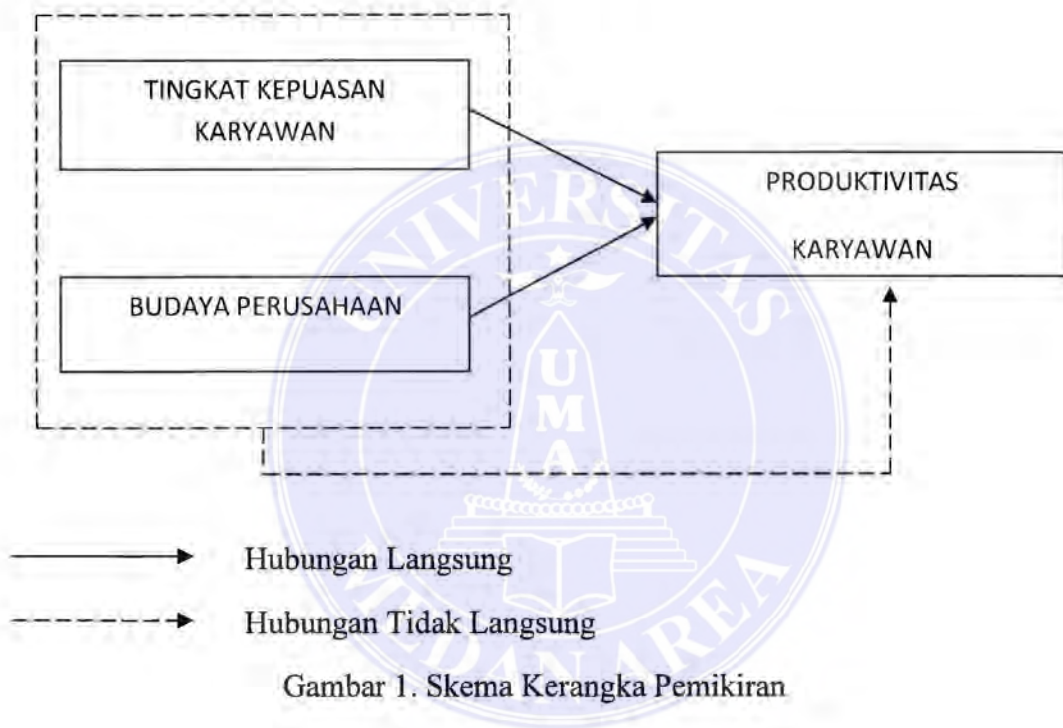
1. Kepuasan dengan kompensasi yang diterima.
2. Kepuasan dengan tugas.
3. Kepuasan dengan penataan kerja.
4. Kepuasan dengan peluang kedepan melalui jabatan.

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut diatas, dapat dikemukakan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan pegawai yang timbul tentang sesuatu yang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan, berkaitan dengan tingkat keserasian antara harapan dengan apa yang diperoleh. Robbins (2005) menyatakan respon yang timbul dari pegawai yang mengalami ketidakpuasan kerja adalah :

- a. *Exit*, meninggalkan organisasi;
- b. *Voice*, secara aktif dan konstruktif menyarankan dan membahas problem dengan atasan;
- c. *Loyalty*, pasif menunggu membaiknya kondisi, atau mungkin juga melakukan perbuatan yang sebaliknya, yaitu *Neglect*, pasif membiarkan kondisi

memburuk misalnya datang terlambat secara kronis, upaya yang dikurangi, dan kesalahan kerja yang meningkat.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat digambarkan skema kerangka pemikiran konseptual pada Gambar 1. sebagai berikut:



### 2.3. Budaya Perusahaan

Robbins (2008) mendefinisikan budaya organisasi (*organizational culture*) sebagai suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lain. Lebih lanjut, Robbins (2008) menyatakan bahwa “budaya organisasi adalah sebuah sistem pemaknaan bersama yang dibentuk oleh warganya yang sekaligus menjadi



pembeda dengan organisasi lain. Sistem pemaknaan bersama merupakan seperangkat karakter kunci dari nilai-nilai organisasi”.

Jadi dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah adalah suatu sistem atau makna bersama yang dianut oleh karyawan untuk membantu karyawan membedakan organisasi itu dari organisasi- organisasi lainnya dan memahami tindakan mana yang dapat diterima dan tindakan mana yang tidak dapat diterima sehingga mampu untuk meningkatkan kinerjanya. Dalam penelitian ini, indikator yang digunakan dalam penelitian ini berdasarkan pendapat Robbins (2008), yaitu inisiatif, tanggung jawab, integritas dukungan manajemen, kontrol, sistem imbalan, toleransi, dan pola komunikasi.

Menurut Davis (2004) budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai organisasi yang dipahami, dijiwai dan dipraktekkan oleh organisasi sehingga pola tersebut memberikan arti tersendiri dan menjadi dasar aturan berperilaku dalam organisasi sehingga mempunyai volume dan beban kerja yang harus diwujudkan guna mencapai tujuan organisasi Hal yang sama juga diungkapkan oleh Mangkunegara (2005) yang menyatakan bahwa budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai, dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan internal.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai organisasi yang diyakini dan

dijiwai oleh seluruh anggotanya dalam melakukan pekerjaan sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan, dan merasakan terhadap masalah-masalah.

### 2.3.1. Elemen Budaya Organisasi

Beberapa ahli telah mengemukakan elemen budaya organisasi, seperti Denison (1990:215) antara lain : nilai-nilai, keyakinan dan prinsip-prinsip dasar dan praktek-praktek manajemen serta perilaku Serta Schein (1992:140) yaitu: pola asumsi dasar bersama, nilai dan cara untuk melihat, berfikir dan merasakan, dan artefak yang ada dalam organisasi. Terlepas dari adanya perbedaan seberapa banyak elemen budaya organisasi dari setiap ahli, maka dari itu dapat diambil secara umum elemen budaya organisasi terdiri yang dari dua elemen pokok yaitu elemen yang bersifat idealistik dan elemen yang bersifat perilaku.

Elemen idealistik umumnya tidak tertulis, bagi organisasi yang masih kecil melekat pada diri pemilik dalam bentuk doktrin, falsafah hidup, atau nilai-nilai individual pendiri atau pemilik organisasi dan menjadi pedoman untuk menentukan arah tujuan menjalankan kehidupan sehari-hari organisasi. Elemen idealistik ini biasanya dinyatakan secara formal dalam bentuk pernyataan pedoman tertulis, tujuannya tidak lain agar ideologi organisasi tetap lestari.

Elemen bersifat (perilaku) *behavioral* adalah elemen yang kasat mata, muncul kepermukaan dalam bentuk perilaku sehari-hari para anggotanya, logo atau jargon, cara berkomunikasi, cara berpakaian.



### 2.3.2. Karakteristik Budaya Organisasi

*Robbins* (2008: 208) menyatakan untuk menilai kualitas Budaya Organisasi Suatu Organisasi dapat dilihat dari sepuluh faktor utama, yaitu :

1. Inisiatif individu yaitu tingkat tanggung jawab, kebebasan dan independensi yang dimiliki individu.
2. Toleransi terhadap tindakan beresiko, yaitu sejauhmana para pegawai dianjurkan untuk bertindak agresif, inovatif, dan berani mengambil resiko.
3. Arah, yaitu sejauh mana organisasi tersebut menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan mengenai prestasi.
4. Integrasi, yaitu tingkat sejauhmana unit-unit dalam organisasi didorong untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi.
5. Dukungan Manajemen, yaitu tingkat sejauhmana para manajer memberi komunikasi yang jelas, bantuan serta dukungan terhadap bawahan mereka.
6. Kontrol, yaitu jumlah peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku pegawai.
7. Identitas, yaitu tingkat sejauhmana para anggota mengidentifikasi dirinya secara keseluruhan dengan organisasinya daripada dengan kelompok kerja tertentu atau dengan bidang keahlian profesional.

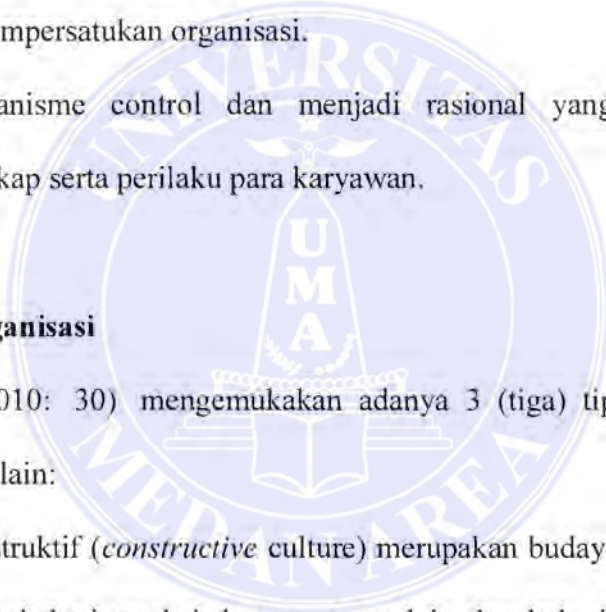
### 2.3.3. Fungsi Budaya Organisasi

Fungsi budaya organisasi dapat memberikan batasan-batasan dalam organisasi di setiap menjalankan unit-unit kerja sehingga dapat memberikan suatu organisasi menjadi lebih baik, serta dapat memberikan stabilitas sistem sosial



dalam organisasi. Selain itu Robbins (2005) membagi lima fungsi budaya organisasi, sebagai berikut :

1. Berperan menetapkan batasan individu dalam organisasi.
2. Mengantarkan suatu perasaan identitas sebagai anggota organisasi.
3. Mudah timbulnya komitmen yang luas dari pada kepentingan individual seseorang.
4. Meningkatkan stabilitas sistem sosial
5. Membantu mempersatukan organisasi.
6. Sebagai mekanisme control dan menjadi rasional yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.



#### 2.3.4. Tipe Budaya Organisasi

Wibowo (2010: 30) mengemukakan adanya 3 (tiga) tipe umum budaya organisasi antara lain:

1. Budaya konstruktif (*constructive culture*) merupakan budaya di mana pekerja didorong untuk berinteraksi dengan orang lain dan bekerja pada tugas dan proyek dengan cara yang akan membantu mereka dalam memuaskan kebutuhannya untuk tumbuh dan berkembang.
2. Budaya pasif-defensif (*passive-defensive culture*) mempunyai karakteristik menolak keyakinan bahwa pekerja harus berinteraksi dengan orang lain dengan cara yang tidak menantang keamanan mereka sendiri.

3. Budaya agresif-defensif (*aggressive-defensive culture*) mendorong pekerja mendekati tugas dengan cara memaksa dengan maksud melindungi status.

### 2.3.5. Menciptakan Budaya Organisasi

Robbins (2005) menjelaskan bahwa terciptanya budaya organisasi dimulai dari ide pendiri organisasi. Para pendiri suatu organisasi secara tradisional mempunyai dampak yang besar pada pembentukan budaya organisasi. Para pendiri mempunyai suatu visi mengenai bagaimana seharusnya organisasi itu. Para pendiri tidak dikendalikan oleh kebiasaan ataupun ideologi sebelumnya. Proses pembentukan budaya terjadi dalam tiga cara yaitu:

1. Para pendiri hanya mempekerjakan dan menjaga karyawan yang berpikir dan merasakan cara yang mereka tempuh.
2. Para pendiri mengindoktrinaskan dan mensosialisasikan para karyawan dengan cara berpikir dan merasa mereka.
3. Perilaku pendiri sendiri bertindak sebagai satu model peran yang mendorong karyawan untuk mengidentifikasi diri dengan mereka dan oleh karenanya menginternalisasikan keyakinan, nilai dan asumsi-asumsi mereka. Bila organisasi berhasil, visi pendiri menjadi terlihat sebagai satu penentu utama keberhasilan organisasi. Pada titik ini, keseluruhan kepribadian pendiri menjadi tertanam dalam budaya organisasi.

### 2.3.6. Mempertahankan Budaya Organisasi

Sekali suatu budaya terbentuk, praktik-praktik didalam organisasi bertindak Mempertahankan Budaya Organisasi Sekali suatu budaya terbentuk, praktik-praktik di dalam organisasi bertindak mempertahankan budaya dengan memberikan kepada para karyawan seperangkat pengalaman yang serupa. Robbins (2005) menyatakan bahwa terdapat tiga kekuatan yang merupakan bagian yang sangat penting dalam mempertahankan suatu budaya, yaitu:

1. Praktik Seleksi Tujuan utama dari proses seleksi adalah mengidentifikasi dan mempekerjakan individu-individu yang mempunyai pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan untuk melakukan pekerjaan dengan sukses di dalam suatu organisasi. Proses seleksi memberikan informasi kepada para pelamar mengenai organisasi itu. Para calon belajar mengenai organisasi yang akan dimasuki, dan jika mereka merasakan suatu konflik antara nilai mereka dengan nilai organisasi, maka mereka dapat menyeleksi diri keluar dari kumpulan pelamar. Oleh karena itu, seleksi menjadi jalan dua arah dengan memungkinkan pemberi kerja atau pelamar untuk memutuskan kehendak hati mereka jika tampaknya terdapat kecocokan. Dengan cara ini proses seleksi mendukung suatu budaya organisasi dengan menyeleksi keluar individu-individu yang mungkin menyerang atau menghancurkan nilai- nilai intinya.
2. Manajemen Puncak, Tindakan manajemen puncak juga mempunyai dampak besar pada budaya organisasi. Lewat apa yang mereka katakan dan bagaimana mereka berperilaku, eksekutif senior menegakkan norma-norma



yang mengalir ke bawah sepanjang organisasi, misalnya apakah pengambilan risiko diinginkan, berapa banyak kebebasan seharusnya diberikan oleh para manajer kepada bawahan mereka, pakaian apakah yang pantas dan tindakan apakah akan dihargai dalam kenaikan upah, promosi, dan ganjaran lain.

3. Sosialisasi, Tidak peduli betapa baik yang telah dilakukan suatu organisasi dalam perekrutan seleksi, karyawan baru tidak sepenuhnya diindoktrinasi dalam budaya organisasi itu. Yang paling penting para karyawan baru tersebut tidak mengenal baik budaya organisasi yang ada di perusahaan tersebut .

### 2.3.7. Budaya Organisasi Yang Kuat

Deal dan Kennedy (2012) mengemukakan bahwa ciri-ciri organisasi yang memiliki budaya organisasi kuat sebagai berikut.

1. Anggota-anggota organisasi loyal kepada organisasi, tahu dan jelas apa tujuan organisasi serta mengerti perilaku mana yang dipandang baik dan tidak baik.
2. Pedoman bertingkah laku bagi orang-orang di dalam instansi digariskan dengan jelas, dimengerti, dipatuhi dan dilaksanakan oleh orang-orang di dalam instansi sehingga orang-orang yang bekerja menjadi sangat kohesif.
3. Nilai-nilai yang dianut organisasi tidak hanya berhenti pada slogan, tetapi dihayati dan dinyatakan dalam tingkah laku sehari-hari secara konsisten oleh orang-orang yang bekerja dalam instansi, dari mereka yang berpangkat paling rendah sampai pada pimpinan tertinggi.

4. Organisasi/instansi memberikan tempat khusus kepada pahlawan-pahlawan instansi dan secara sistematis menciptakan bermacam-macam tingkat pahlawan, misalnya, pemberi saran terbaik, inovator tahun ini, dan sebagainya.
5. Memiliki jaringan kulturul yang menampung cerita-cerita kehebatan para pahlawannya.

Budaya organisasi yang kuat menjadi mekanisme kontrol dan menjadi rasional yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan sehingga sangat mempengaruhi kinerja, seperti yang dikemukakan oleh Robins (2005) melalui beberapa indikator seperti :

1. Pengarahan yaitu setiap organisasi mempunyai arah yang ditentukan oleh pimpinannya dalam mencapai tujuan begitupun dalam instansi swasta, setiap instansi pasti diarahkan pimpinan untuk memperoleh tujuan yang akan dicapai.
2. Inisiatif yaitu kebebasan yang diberikan oleh organisasi terhadap individu dalam mengemukakan ide-ide untuk dapat memperoleh kemajuan yang lebih baik, hal ini juga dilakukan oleh perusahaan swasta, dimana setiap pegawai berhak mengemukakan ide-ide yang ada untuk memperoleh kinerja yang baik dalam perusahaan, serta memperoleh kemajuan suatu perusahaan
3. Ketulusan merupakan suatu pekerjaan yang dilakukan secara sungguh-sungguh dan ikhlas dalam menjalani suatu pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan



4. Integritas adalah sikap dan mental yang menunjang tinggi nilai kebenaran dalam organisasi. Hal ini perlu dilakukan oleh perusahaan, sebab dalam perusahaan pada saat menjalankan tugas pegawai/karyawan dapat menjalankan tugas berdasarkan prosedur berdasarkan aturan dari perusahaan tersebut.
5. Pola komunikasi yaitu sejauh mana komunikasi dalam organisasi yang dibatasi oleh hirarki kewenangan yang formal dapat berjalan baik. Dari beberapa indikator tersebut, Thoaha (2011) mengemukakan secara umum bahwa budaya organisasi dapat mempengaruhi kinerja melalui kelompok, individu dan struktur. Sebab dalam suatu instansi manapun pasti memiliki kelompok, individu dan struktur yang bekerja guna mencapai tujuan organisasi tersebut.
6. Kontrol yaitu adanya pengawasan dari para pimpinan terhadap para pegawai dengan menggunakan peraturan-peraturan yang telah ditetapkan demi kelancaran organisasi.

Budaya organisasi yang kuat akan membantu organisasi dalam memberikan kepastian kepada seluruh pegawai untuk berkembang bersama, tumbuh dan berkembangnya instansi. Pemahaman tentang budaya organisasi perlu ditanamkan sejak dini kepada pegawai. Bila pada waktu permulaan masuk kerja, mereka masuk ke instansi dengan berbagai karakteristik dan harapan yang berbeda-beda, maka melalui training, orientasi dan penyesuaian diri, pegawai akan menyerap budaya organisasi yang kemudian akan berkembang menjadi budaya kelompok dan akhirnya diserap sebagai budaya pribadi. Bila proses



internalisasi budaya organisasi menjadi budaya pribadi telah berhasil, maka pegawai akan merasa identik dengan instansinya, merasa menyatu dan tidak ada halangan untuk mencapai kinerja yang optimal. Ini adalah kondisi yang saling menguntungkan, baik bagi instansi maupun pegawai.

## 2.4. Produktivitas Karyawan

Sumber daya masukan dapat terdiri atas beberapa faktor produksi, seperti tanah, gedung, mesin, peralatan, bahan mentah dan sumber daya manusia sendiri. Produktivitas masing-masing faktor produksi tersebut dapat dilakukan baik secara bersama-sama maupun secara berdiri sendiri. Dalam hal ini, peningkatan produktivitas, faktor manusia merupakan sasaran strategis karena peningkatan produktivitas faktor-faktor lain sangat tergantung pada kemampuan tenaga manusia yang memanfaatkannya.

Menurut Soedjono (2005), produktivitas mengandung filosofis, definisi kerja dan operasional. Secara filosofis, produktivitas merupakan pandangan hidup dan sikap mental yang selalu berusaha untuk meningkatkan mutu kehidupan. Keadaan hari ini harus lebih baik dari kemarin dan mutu kehidupan besok harus lebih baik dari hari ini. Pandangan hidup dan sikap mental yang demikian akan mendorong manusia untuk tidak cepat merasa puas, tetapi terus mengembangkan diri dan meningkatkan kemampuan kerja.

Dalam penelitian ini menggunakan indikator menurut Gomez (dalam Steven H Appelbaum, (2005), indikator produktivitas kerja terdiri dari, *knowledge* (pengetahuan), *skills* (keterampilan), *abilities* (kemampuan), *attitudes* (sikap), dan *behavior* (perilaku).

## 2.5. Hasil Penelitian Terdahulu

2.5.1. Wahyuningrum (2008) mengenai “Hubungan Kemampuan, Kepuasan dan Disiplin Kerja dengan Kinerja Pegawai Di Kecamatan Grobogan”. Indikator yang digunakan untuk mengukur variabel yang diteliti:

1. Kinerja pegawai ( Y ) dengan indikator :

a. Tingkat kualitas hasil pekerjaan:

- 1) Tingkat kesesuaian tugas dengan perintah,
- 2). Tingkat kesesuaian prosedur.

b. Tingkat kuantitas hasil pekerjaan:

- 1). Tingkat pencapaian hasil kerja

c. Tingkat kemampuan bekerjasama:

- 1). Tingkat kemampuan kerjasama individu dengan pegawai yang lain dalam menyelesaikan pekerjaan.

d. Tingkat inisiatif:

- 1). Tingkat inisiatif bawahan dalam menyelesaikan pekerjaan.

2. Kemampuan kerja ( X1 ) dengan indikator :

a. Pendidikan pegawai:

- 1). Tingkat kesesuaian Pendidikan formal dengan pekerjaan/posisi,
- 2).Tingkat keikutsertaan pegawai untuk mengikuti diklat teknis,
- 3). Manfaat pendidikan hubungannya dengan pekerjaan.

b. Tingkat pengetahuan:

- 1).Tingkat pengetahuan pegawai terhadap prosedur atau mekanisme pelaksanaan tugas pekerjaan,

- 2). Tingkat pemahaman tugas dan tanggungjawab.
- c. Tingkat pengalaman pegawai,
  - 1). Tingkat pengalaman pegawai dalam memegang jabatan atau pekerjaan,
  - 2). Frekuensi kepindahan tempat kerja,
3. Kepuasan Kerja ( X2 ) dengan indikator :
  - a. Tingkat kepuasan terhadap kompensasi/imbalan yang diterima,
    - 1). Tingkat kepuasan terhadap gaji/upah,
    - 2). Tingkat kepuasan terhadap dana kesejahteraan.
  - b. Tingkat kepuasan terhadap kesempatan promosi,
    - 1). Tingkat kepuasan terhadap jabatan yang diberikan,
    - 2).Tingkat kepuasan atas kesempatan diikutsertakan dalam pendidikan/pelatihan.
  - c. Tingkat kepuasan terhadap lingkungan kerja:
    - 1).Tingkat kepuasan terhadap kondisi kantor,
    - 2).Tingkat kepuasan terhadap rasa aman dan ketegangan.
4. Disiplin Kerja ( X3 ) dengan indikator :
  - a. Tingkat ketepatan waktu,
    - 1). Disiplin pada jam kehadiran dikantor,
    - 2). Disiplin saat jam kerja,
    - 3). Disiplin pada jam pulang kantor,
    - 4). Tingkat Penyelesaian pekerjaan.



b. Tingkat kepatuhan pada peraturan,

- 1). Ketaatan pada peraturan kerja,
- 2). Ketaatan pada pakaian dinas dan atribut.

Berdasarkan hasil penelitian Wahyuningrum, analisis data disimpulkan:

1. Hasil dari jawaban responden bahwa kinerja dalam kategori baik sebesar 71,4 %. 2 ( dua ) indikator penyebab tingginya kinerja adanya kesesuaian tugas dengan perintah pimpinan dan inisiatif dalam penyelesaian pekerjaan.
2. Kemampuan kerja berada dalam kategori baik sebesar 50 %. 2 ( dua ) indikator penyebab tingginya kemampuan kerja adalah pengalaman dalam memegang suatu jabatan dan tingkat frekuensi kepindahan pegawai.
3. Kepuasan kerja berada dalam kategori baik sebesar 78,6 %. 2 ( dua ) indikator penyebab tingginya kepuasan kerja adalah pemberian kesempatan pegawai untuk promosi jabatan dan sikap baik dan rasa persaudaraan sesama rekan sekerja.
4. Disiplin kerja berada dalam kategori baik sebesar 57,1 %. 2 ( dua ) indikator penyebab tingginya disiplin kerja adalah meninggalkan ruangan kerja pada jam kerja seijin atasan dan usaha pelaksanaan tugas sesuai dengan peraturan kerja.
5. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis minor dapat diketahui bahwa terdapat hubungan positif antara kemampuan kerja (  $X_1$  ) dengan kinerja pegawai (  $Y$  ) sesuai perhitungan nilai korelasi sebesar 0,682 yang berarti bahwa hubungan yang ada positif dan kuat sedangkan dari taraf signifikansi koefisien sebesar 0,011 yang berarti nilainya jauh dibawah 0,05 ( 5 % ) yang berarti signifikan. Artinya terdapat hubungan positif dan signifikan antara kemampuan kerja dengan kinerja pegawai.

6. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis minor dapat diketahui bahwa terdapat hubungan positif antara kepuasan kerja ( X2 ) dengan kinerja pegawai ( Y ) sesuai perhitungan nilai korelasi sebesar 0,241 yang berarti bahwa hubungan yang ada positif tetapi lemah sedangkan dari taraf signifikansi koefisien sebesar 0,025 yang berarti nilainya jauh dibawah 0,05 ( 5 kerja dengan kinerja pegawai).

7. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis minor dapat diketahui bahwa terdapat hubungan positif antara disiplin kerja ( X3 ) dengan kinerja pegawai ( Y ) sesuai perhitungan nilai korelasi sebesar 0,230 yang berarti bahwa hubungan yang ada positif dan signifikan antara kepuasan ar 0,230 yang berarti bahwa hubungan yang ada positif tetapi lemah sedangkan dari taraf signifikansi koefisien sebesar 0,034 yang berarti nilainya jauh dibawah 0,05 ( 5 % ) yang berarti signifikan. Artinya terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara disiplin kerja dengan kinerja pegawai.

8. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis mayor dapat diketahui bahwa, terdapat hubungan positif secara bersama – sama antara variabel kemampuan kerja (X1), kepuasan kerja (X2) , dan disiplin kerja (X3) dengan variabel terikat kinerja pegawai dengan nilai korelasi sebesar 0,135 yang berarti bahwa hubungan yang ada positif tetapi lemah.



2.5.2. Riyan Sisiawan Putra 2013. Penelitian tentang: “PENGARUH BUDAYA PERUSAHAAN TERHADAP PRESTASI KERJA KARYAWAN PT PEMBANGKITAN JAWA-BALI SURABAYA UNIT PELAYANAN PEMELIHARAAN ”. Hasil penelitian dimana penerapan budaya perusahaan yang kuat akan mempercepat perusahaan mencapai hasil yang lebih baik, sehingga akan meningkatkan kesejahteraan karyawan. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antar variabel budaya perusahaan, motivasi kerja dan prestasi kerja karyawan. Teknik analisis yang digunakan adalah *Path Analysis*. Hasil penelitian ini menunjukkan terdapat pengaruh yang signifikan variabel budaya perusahaan terhadap motivasi kerja, budaya perusahaan terhadap prestasi kerja karyawan dan motivasi kerja terhadap prestasi kerja karyawan PT Pembangkitan Jawa-Bali Surabaya unit pelayanan pemeliharaan. Setelah dilakukan pengujian atas hipotesis yang diajukan, maka diperoleh kesimpulan bahwa Terdapat pengaruh yang signifikan variabel budaya perusahaan terhadap motivasi kerja karyawan PT Pembangkitan Jawa-Bali Surabaya unit pelayanan pemeliharaan sebesar 0,368; Terdapat pengaruh yang signifikan variabel budaya perusahaan terhadap prestasi kerja karyawan PT Pembangkitan Jawa-Bali Surabaya unit pelayanan pemeliharaan sebesar 0,197; Terdapat pengaruh yang signifikan variabel motivasi kerja terhadap prestasi kerja karyawan PT Pembangkitan Jawa-Bali Surabaya unit pelayanan pemeliharaan sebesar 0,592.



2.5.3. Yanuar Adi Prastyo, Heru Susilo dan Ika Ruhana, 2015. Penelitian tentang: “PENGARUH BUDAYA PERUSAHAAN DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi Kasus pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk WITEL JATIM Selatan Malang)”. Budaya perusahaan adalah tatanan nilai yang dipercaya dan sudah melekat didalam aktivitas perusahaan, dapat diwujudkan melalui tingkah laku karyawan secara berkesinambungan untuk mencapai tujuan perusahaan. Didukung adanya lingkungan kerja yang kondusif akan menciptakan semangat bekerja. Perpaduan antara budaya perusahaan dan lingkungan kerja secara berkesinambungan untuk mencapai tujuan perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh dari budaya perusahaan dan lingkungan kerja secara simultan (bersama-sama) terhadap kinerja karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Tbk (WITEL JATIM Selatan, Malang) serta mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh budaya perusahaan dan lingkungan kerja secara parsial terhadap kinerja karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Tbk (WITEL JATIM Selatan, Malang).

Hasil penelitian menjelaskan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan secara simultan antara variabel budaya perusahaan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 0,000 ( $P < 0,1$ ) serta secara parsial terdapat pengaruh signifikan antara variabel budaya perusahaan terhadap kinerja karyawan sebesar 0,000 ( $P < 0,1$ ) dan secara parsial terdapat pengaruh signifikan antara variabel lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 0,000 ( $P < 0,1$ )

2.5.4. Tina Melinda dan Zulkarnain, 2004. Penelitian tentang: "BUDAYA PERUSAHAAN DAN PERSEPSI PENGEMBANGAN KARIR PADA KARYAWAN YANG BEKERJA DI PT. TELEKOMUNIKASI INDONESIA". Hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan positif antara budaya perusahaan dengan persepsi karyawan terhadap pengembangan karir. Hal ini menunjukkan bahwa semakin kuat penerimaan karyawan terhadap nilai-nilai yang berlaku dalam perusahaan, maka akan mempengaruhi persepsi karyawan terhadap pengembangan karirnya.

Hasil ini sejalan dengan pendapat Sondang (2002) menyatakan sebagai konsekuensi logis dari penerimaan terhadap budaya dan rasa memiliki organisasi adalah para anggota organisasi akan bersedia membuat komitmen khususnya dalam memberikan pengorbanan terhadap perusahaan sehingga para anggota akan ikhlas bekerja dan berusaha demi keberhasilan perusahaan.

Kesediaan tersebut hanya akan tumbuh dan berkembang apabila para anggota organisasi yakin, bahwa keberhasilan organisasi adalah juga keberhasilan mereka untuk mencapai karir yang diinginkan, cita-cita yang diharapkan, dan kepentingan pribadinya.

Dengan kata lain mereka yakin bahwa budaya perusahaan mendukung mereka dalam mencapai karir yang diinginkan (Gomes dkk, 2001). Kotter dan Heskett (1997) menjelaskan bahwa budaya perusahaan yang kuat akan menciptakan suatu tingkat motivasi yang luar biasa dalam diri para karyawan yang mampu mendorongnya untuk memberikan yang terbaik dari seluruh kemampuannya.



Budaya perusahaan yang kuat akan membantu perusahaan memberikan kepastian bagi seluruh sumber daya manusia untuk berkembang bersama perusahaan dan bersama-sama meningkatkan kegiatan usaha dalam menghadapi persaingan, walaupun tingkat pertumbuhan dari masing-masing individu bervariasi.

Sebaliknya budaya perusahaan yang lemah tidak akan mampu memberikan dorongan kepada karyawan untuk memiliki keinginan maju dan berkembang bersama perusahaan, karyawan tidak memiliki keyakinan yang jelas tentang bagaimana dapat berhasil dan berkembang di dalam usaha.

Oleh karena itu untuk menjadikan budaya perusahaan itu menjadi kuat ada dua faktor utama yang perlu diperhatikan, yaitu: Pertama, penyebaran nilai-nilai budaya, yang lebih efektif dijalankan dengan melakukan orientasi tugas dan penghargaan atas prestasi kerja yang dicapai sumber daya manusia, ditujukan agar seluruh sumber daya manusia yang ada diperusahaan mengetahui secara jelas apa nilai-nilai yang terkandung di dalam budaya perusahaan tersebut. Kedua, tingkat komitmen anggota organisasi terhadap inti dari nilai-nilai yang ada (Susanto, 1997).

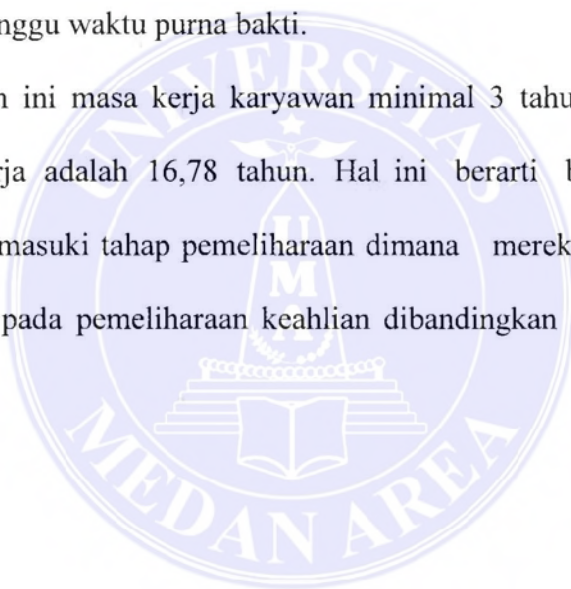
Sondang (2002) menyatakan bahwa budaya yang kuat mempunyai dampak yang kuat pada persepsi dan kecenderungan para anggotanya dalam melakukan perilaku tertentu. Penerimaan yang kuat terhadap budaya perusahaan dibuktikan oleh terinternalisasinya budaya perusahaan tersebut di dalam diri individu dan bersedianya mengaktualisasikannya dalam praktek sehari-hari



yang dapat dilihat dari pola perilakunya.

Makin kuat budaya perusahaan maka makin tampak jelas keberhasilan anggotanya dalam melakukan penyesuaian khususnya terhadap nilai-nilai yang ada. Selanjutnya dari analisa tambahan dapat diperoleh data bahwa tidak ada perbedaan persepsi pengembangan karir ditinjau dari masa kerja. Artinya karyawan yang sudah lama bekerja dalam perusahaan tersebut tidaklah berarti memiliki persepsi yang positif terhadap pengembangan karirnya. Pada umumnya mereka tinggal menunggu waktu purna bakti.

Dalam penelitian ini masa kerja karyawan minimal 3 tahun dan dari data diperoleh masa kerja adalah 16,78 tahun. Hal ini berarti bahwa rata-rata subjek penelitian memasuki tahap pemeliharaan dimana mereka pada tahap ini lebih berfokus pada pemeliharaan keahlian dibandingkan pengembangan (Noe, 2010).



### III. METODE PENELITIAN

#### 3.1. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan dengan metode dokumentasi untuk mendapatkan data Kantor PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan. Penelitian ini dilaksanakan di Kantor PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan. Waktu penelitian dilaksanakan mulai April sampai dengan Juni 2017.

#### 3.2. Defenisi dan Batasan Operasional

##### 3.2.1. Defenisi

- I. Tingkat Kepuasan Karyawan adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana para karyawan memandang pekerjaannya. Dalam penelitian ini kepuasan karyawan dibagi menjadi beberapa sisi yaitu:
- a. Tingkat kepuasan terhadap pekerjaan, indikatornya:
    - Tingkat kepuasan terhadap pekerjaan
    - Tingkat kepuasan atasan terhadap pekerjaan bawahan
  - b. Tingkat kepuasan terhadap sistem premi dan promosi, indikatornya:
    - Kepuasan terhadap sistem premi yang berlaku di unit usaha
    - Promosi karyawan telah dilakukan secara objektif
  - c. Tingkat kepuasan terhadap lingkungan kerja, indikatornya:
    - Ketergantungan pelaksanaan pekerjaan karyawan kepada atasan
    - Keyakinan karyawan terhadap atasan
    - Hubungan karyawan dengan teman sekerja di unit usaha,

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 26/8/24

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)26/8/24

- Kepuasan terhadap hasil pekerjaan teman sekerja.
- Kepuasan karyawan terhadap posisi penugasan di perusahaan
- Kepuasan karyawan terhadap kondisi lingkungan kerja
- Kepuasan karyawan terhadap fasilitas yang disediakan perusahaan
- Kepuasan karyawan terhadap komunikasi sesama karyawan

II. Budaya Perusahaan adalah suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lain dengan indikator sebagai berikut:

- Proaktif
- Excellence (Kerja Tuntas)
- Team Work (Kerja Sama)
- Inovasi
- Responsibility (Tanggung Jawab)

III. Produktivitas Karyawan adalah merupakan pandangan hidup dan sikap mental yang selalu berusaha untuk meningkatkan mutu kehidupan dengan indikator sebagai berikut:

- Mampu bekerja sesuai target
- Mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu
- Mampu bekerja sesuai standar perusahaan
- Mampu menyelesaikan semua pekerjaan berdasarkan standar perusahaan
- Mampu dan bersedia mengerjakan pekerjaan tambahan
- Mengetahui karakteristik, fungsi dan mampu menggunakan peralatan kerja dengan efektif



### 3.2.2. Batasan Operasional

Batasan operasional adalah unsur penelitian sebagai petunjuk variabel yang akan diukur. Variabel penelitian terdiri dari 6 (enam) variabel bebas yaitu 3 (tiga) variabel bebas dari Tingkat Kepuasan Karyawan (X1) dan Budaya Perusahaan (X2). Satu variable terikat yaitu Produktivitas Karyawan (Y).

### 3.2.3. Pengukuran Variabel

Agar komponen data dapat diteliti secara empiris maka konsep tersebut harus dioperasionalisasikan dengan cara mengubahnya menjadi variabel yang mempunyai nilai penjelasan operasional dari variabel-variabel penelitian ini sebagai berikut:

#### - Variabel Kepuasan Karyawan

Variabel Kepuasan karyawan diukur dengan skor penilaian (skala likert 1 s/d 5) yang diperoleh dari jawaban responden tentang pernyataan kepuasan karyawan melalui instrumen penelitian (kuisisioner).

#### - Variabel Budaya Perusahaan

Variabel Budaya Perusahaan (X2) diukur dengan skor penilaian (skala likert 1 s/d 5) yang diperoleh dari jawaban responden tentang pernyataan kepuasan karyawan dan budaya perusahaan melalui instrumen penelitian (kuisisioner).

#### - Variabel Produktivitas Karyawan (Y)

Variabel Produktivitas Karyawan (Y) diukur dengan skor penilaian (skala likert 1 s/d 5) yang diperoleh dari jawaban responden tentang pernyataan produktivitas karyawan melalui instrumen penelitian (kuisisioner).

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif dengan analisis regresi dari data sampel dengan scoring Model Likert yang diisi langsung oleh responden pada kuisioner yang akan dibagikan. Skala Likert yang digunakan dibagi menjadi 5 skala yaitu seperti pada tabel berikut ini:

Tabel. 1. Skala Likert Bobot Nilai Jawaban Responden

| No | Jawaban                   | Nilai Positif |
|----|---------------------------|---------------|
| 1. | Sangat Setuju (SS)        | 5             |
| 2. | Setuju (S)                | 4             |
| 3. | Ragu-ragu (R)             | 3             |
| 4. | Tidak Setuju (TS)         | 2             |
| 5. | Sangat Tidak Setuju (STS) | 1             |

### 3.3. Jenis dan Sumber Data

#### a. Data Primer

Data Primer diperoleh dari jawaban responden terhadap angket yang disebarkan kepada sampel dari karyawan di Kantor Direksi PTPN III (Persero) Medan. Dalam penyusunan kuisioner (instrumen penelitian) yang dikaitkan dengan faktor-faktor dalam variabel bebas.

#### b. Data Sekunder

Data sekunder yaitu data yang diperoleh dari teori-teori yang berhubungan dengan pendukung dalam penjelasan secara umum dan data yang berupa catatan organisasi atau data jadi yang ada di dokumen Kantor Direksi PTPN III (Persero) Medan.

### 3.4. Teknik Penentuan Sampel

#### 3.4.1. Populasi Penelitian

Populasi adalah semua individu, anggota atau subjek yang terdapat di dalam kesatuan (agregat) yang diteliti dalam hal ini populasi penelitian adalah semua karyawan pimpinan atau karyawan pelaksana di bawahnya di Kantor Direksi PTPN III (Persero) Medan yang berjumlah 936 karyawan.

#### 3.4.2. Sampel Penelitian

Menurut Ridwan (2004) sampel penelitian adalah sebagian dari populasi yang diambil sebagai sumber data dan dapat mewakili seluruh populasi. Dalam penentuan jumlah sampel yang harus diambil dari populasi yang tersedia. Sampel yang kecil membutuhkan biaya yang lebih sedikit, namun mengakibatkan kesalahan sampling (sampling error) yang besar. Sebaliknya sampel yang besar membutuhkan biaya yang besar pula namun sampling error yang ditimbulkan menjadi semakin kecil.

Penentuan sampel dalam penelitian ini adalah menggunakan rumus Taro Yamane dalam Riduwan (2013:65) sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

Dimana :

n = jumlah sampel

N = jumlah populasi (dalam penelitian adalah 936)

e = presesi yang ditetapkan (% yang dapat ditoleransikan terhadap ketidaktepatan penggunaan sampel sebagai pengganti populasi dalam hal ini penulis menggunakan error sebesar 10%)

UNIVERSITAS MEDAN AREA



Jadi jumlah sampel penelitian adalah:

$$n = 936/1 + 936 (0,1)^2$$

$$= 99,89 \text{ (dibulatkan menjadi 100 orang)}$$

Untuk lebih jelas mengenai populasi dan sampel penelitian dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel. 2. Populasi dan Sampel Penelitian

| No | Level Karyawan     | Populasi (Orang) | Sampel (orang) |
|----|--------------------|------------------|----------------|
| 1  | Karyawan Pimpinan  | 239              | 26             |
| 2  | Karyawan Pelaksana | 697              | 74             |
|    | Jumlah             | 936              | 100            |

Sumber: Kandir PTPN III, 2016

### 3.5. Metode Analisis Data

#### 3.5.1. Uji Validitas dan Realibilitas

Suatu instrumen dikatakan valid jika Instrumen ini mampu mengukur apa saja yang hendak diukurnya, mampu mengungkapkan apa saja yang ingin diungkapkan. Sedangkan reliabilitas menunjukkan sejauh mana suatu instrumen dapat memberikan hasil pengukuran yang, konsisten, apabila pengukuran dilakukan berulang-ulang. Pengujian validitas dilakukan selain untuk mengetahui dan mengungkapkan data dengan tepat juga harus memberikan gambaran yang cermat mengenai data tersebut.

Uji validitas dimaksud untuk melihat konsisten variabel independen dengan apa yang akan diukur, selain itu untuk mengetahui seberapa jauh alat pengukur dapat memberikan gambaran terhadap obyek yang diteliti sehingga menunjukkan

dengan sebenarnya obyek yang akan diukur, dengan demikian diharapkan kuesioner yang digunakan dapat berfungsi sebagai alat pengumpul data yang akurat dan dapat dipercaya. Tipe validitas yang dipergunakan dalam uji validitas ini adalah validitas konstruk, tipe ini mengkorelasikan nilai item dengan nilai total. Apabila koefisien korelasinya menunjukkan hasil yang signifikan (lebih kecil dari  $\alpha = 5\%$ ) maka instrumen yang digunakan adalah valid menurut Ghozali, 2003.

Uji reliabilitas dimaksudkan untuk mengetahui sejauh mana hasil pengukuran tetap konsisten, apabila dilakukan pengukuran dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama dengan menggunakan alat pengukur yang sama. Uji reliabilitas dilakukan dengan metode *internal consistency*.

Reliabilitas instrumen penelitian dalam penelitian ini diuji dengan menggunakan koefisien *Cronbach's alpha*. Jika nilai koefisien *alpha* lebih besar dari 0,6 maka disimpulkan bahwa instrumen penelitian tersebut handal atau reliable.

Uji validitas dan realibilitas akan dilakukan di PTPN III (Persero) dan akan diujikan kepada 30 karyawan yang diluar sampel pada penelitian ini.

### 3.5.2. Pengujian Hipotesis

#### 3.5.2.1. Uji Asumsi Klasik

Sebelum data diinterpretasikan terlebih dahulu dilakukan pengujian asumsi klasik agar dapat diperoleh estimasi yang BLUE (*Best Linier Unbiased Estimator*). Pengujian asumsi klasik yang dilakukan dalam penelitian ini meliputi uji Normalitas, Multikolinieritas, Autokorelasi dan Heteroskedastisitas.

## 1. Uji Normalitas

Ada beberapa cara untuk menentukan apakah suatu model berdistribusi normal atau tidak . Cara pertama adalah dengan menggunakan rasio skewness dan rasio kurtosis. Rasio skewness dan kurtosis dapat dijadikan petunjuk apakah suatu data berdistribusi normal atau tidak. Rasio skewness adalah nilai skewness dibagi standard error skewness, sedangkan rasio kurtosis adalah nilai kurtosis dibagi dengan standard error kurtosis. Sebagai pedoman, bila rasio kurtosis dan skewness berada di antara -2 hingga +2, maka distribusi adalah normal (Santoso, 2000). Kedua pengujian normalitas data dapat dilakukan dengan melihat grafik P-P plot residual. Residual adalah perbedaan antara nilai-nilai observasi dengan nilai-nilai prediksi, yang merupakan nilai error yang diobservasi.

## 2. Uji Multikolinieritas

Multikolinieritas terjadi jika terdapat hubungan yang sempurna atau pasti di antara beberapa variabel atau semua variabel independen dalam model. Pada kasus multikolinieritas yang serius, koefisien regresi tidak lagi menunjukkan pengaruh murni dari variabel independen dalam model. Multikolinieritas berarti adanya hubungan yang sempurna atau pasti di antara beberapa variabel atau semua variabel yang menjelaskan dari model regresi (Gujarati, 2007). Pengujian Multikolinieritas dilakukan dengan melihat nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) dan nilai toleransi. Jika nilai VIF dari masing-masing variabel yang diamati  $> 10$  diduga dan nilai toleransi  $> 1$  berarti ada problem multikolinieritas yang relatif berat (Gujarati, 2007).



### 3. Uji Autokorelasi

Autokorelasi adalah hubungan/korelasi antar anggota-anggota serangkaian observasi yang diurutkan menurut waktu (seperti dalam deret waktu) atau ruang (Gujarati, 2007). Konsekuensi adanya autokorelasi adalah selang keyakinan menjadi lebar serta variasi dan standar error ditaksir terlalu rendah, akibat selanjutnya adalah bahwa pengujian dengan menggunakan uji  $t$  dan  $F$  tidak lagi sah, jika diterapkan akan memberikan kesimpulan yang menyesatkan secara serius mengenai arti statistik dari koefisien regresi yang ditaksir. Pengujian ada atau tidaknya autokorelasi dalam persamaan regresi dilakukan dengan melihat keadaan nilai Durbin Watson (DW test).

### 4. Uji Heteroskedastisitas

Asumsi penting dari model regresi linear klasik adalah bahwa gangguan (*Disturbance/standar error*) yang muncul dalam fungsi regresi populasi adalah homokedastisitas, yaitu semua standar error mempunyai varian yang sama. Pengujian terhadap gejala Heteroskedastisitas memakai Park Test (Gujarati, 2003) yaitu dengan cara meregres nilai kuadrat residual (sebagai variabel dependent) dari perhitungan regresi awal dengan semua variabel bebasnya. Jika pengujian secara statistik dari hasil regresi tidak signifikan, ini berarti model tidak mengandung heterokedastisitas.

### 3.5.2.2. Analisis Regresi Linear Berganda

Setelah asumsi-asumsi klasik dapat dipenuhi maka tahap selanjutnya adalah menganalisis data dan menguji hipotesis-hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dengan menggunakan analisis regresi linear berganda.

Dalam penelitian ini persamaan regresi dapat disusun sebagai berikut:

$$Y = b_0 + b_1 X_1 + b_2 X_2 + e$$

Dimana:

Y = Produktivitas karyawan

$b_0$  = konstanta

$b_1$   $b_2$  = koefisien regresi

$X_1$  = Kepuasan Karyawan

$X_2$  = Budaya Perusahaan

### 3.5.3. Pengujian Model

Pengujian ini dimaksudkan untuk memperoleh kepastian tentang konsistensi model estimasi yang dibentuk berdasarkan teori ekonomi yang mendasarinya. Dalam tahap ini akan diuji Nilai  $R^2$ , F dan t hasil perhitungan dengan melihat taraf signifikansi pada  $\alpha = 5\%$ .

#### 1. Uji $R^2$ (Koefisien determinasi)

Koefisien determinasi yang dilambangkan dengan  $R^2$ , nilainya diformulasikan dari persamaan berikut ini :

$$R^2 = 1 - \frac{\sum bi}{\sum Qi^2}$$

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 26/8/24

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)26/8/24

Uji ini menggambarkan seberapa variansi dari variabel tak bebas dapat dijelaskan oleh variansi dari variabel bebas. Nilai  $R^2$  mempunyai jarak antara 0 - 1. Makin besar  $R^2$  (mendekati 1) maka hasil estimasi akan semakin mendekati sebenarnya.

## 2. Uji F (Untuk menguji hipotesis yang digunakan)

Pengujian terhadap pengaruh simultan variabel independen terhadap variabel dependen dilakukan dengan menggunakan uji distribusi  $F$ . Caranya adalah dengan membandingkan antara nilai kritis  $F$  ( $F_{tabel}$ ) dengan nilai  $F_{hitung}$  ( $F$  Ratio) yang terdapat pada tabel *Analysis of Variance* dari hasil perhitungan SPSS.

Dirumuskan sebagai berikut :

$$H_0 : b_1 = b_2$$

$$H_a : b_1 \neq b_2$$

Bila nilai  $F_{hitung} < F_{tabel}$ , maka  $H_0$  diterima dan bila nilai  $F_{hitung} > F_{tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak yang berarti bahwa input-input yang digunakan berpengaruh secara bersama-sama.

Nilai  $F$  dapat diformulasikan sebagai berikut :

$$F = \frac{R^2 / (k-1)}{(1-R^2) / (n - k)}$$

Dimana :

$k$  = Jumlah variabel independen termasuk konstanta.

$n$  = Jumlah sampel.



### 3. Pengujian Hipotesis dengan Uji t

Pengujian terhadap pengaruh parsial variabel independen terhadap variabel dependen dilakukan dengan menggunakan *uji distribusi t*. Caranya adalah dengan membandingkan antara nilai kritis  $t$  ( $t_{tabel}$ ) dengan nilai  $t_{hitung}$  ( $t_{Ratio}$ ) yang terdapat pada tabel *Analysis of Variance* dari hasil perhitungan SPSS.

Dirumuskan sebagai berikut :

$H_0$  ;  $b_1 = b_2 = \dots = b_n = 0$

$H_a$  ;  $b_1 = b_2 = \dots = b_n \neq 0$

Bila nilai  $t_{hitung} < t_{tabel}$ , maka  $H_0$  diterima dan bila nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak yang berarti bahwa variabel yang bersangkutan berpengaruh secara signifikan.

Nilai  $t$  diperoleh dengan rumus :

$$t = \frac{(b_i - b_i^*)}{S_{b_i}}$$

Dimana :

$b_i$  = koefisien dari variabel ke  $i$

$b_i^*$  = nilai hipotesis dari  $b_i$

$S_{b_i}$  = simpangan baku dari variabel bebas ke  $i$

Nilai  $t_{tabel} = \alpha / 2$ ,  $n-k-1$ .

Dimana ;

$n$  = jumlah sampel.

$k$  = jumlah variabel independen termasuk konstanta.

## IV. GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN

### 4.1. Sejarah Singkat dan Perkembangan Perusahaan

PT. Perkebunan Nusantara III disingkat PTPN III (Persero), merupakan salah satu dari 14 Badan Usaha Milik Negara (BUMN) Perkebunan yang bergerak dalam bidang usaha perkebunan, pengolahan, dan pemasaran hasil perkebunan. Kegiatan usaha perseroan mencakup usaha budidaya dan pengolahan tanaman kelapa sawit dan karet. Produk utama perseroan adalah minyak sawit/CPO (Crude Palm Oil) dan inti sawit PKO (Palm Kernel Oil) dan produk hilir karet.

CPO (Crude Palm Oil) adalah komoditas minyak nabati utama sektor perkebunan sawit di Indonesia yang merupakan produsen kedua terbesar setelah Malaysia. Areal pengembangan tananam kelapa sawit rakyat mengalami pertumbuhan yang cukup signifikan dari tahun ke tahun. Pengembangan agribisnis kelapa sawit di Indonesia telah memberikan dampak yang sangat positif dalam pembangunan nasional, karena kelapa sawit adalah merupakan salah satu penghasil devisa dari sektor non migas yang cukup penting.

Konsumsi minyak nabati dunia selalu melebihi produksinya sehingga kecenderungan harga minyak nabati dunia akan selalu naik. Sumber Oil world : produksi dan konsumsi minyak nabati dunia pada periode 2008-2012 diperkirakan 132 juta ton, sedangkan produksinya hanya 108 juta ton sehingga perlu pasokan baru sebesar 24 juta ton.

Minyak kelapa sawit mempunyai prospek yang lebih baik dari minyak nabati lain pada masa mendatang karena beberapa faktor antara lain :

1. Produktivitas minyak sawit cukup tinggi dibandingkan dengan minyak nabati lainnya.
2. Sebagai tanaman tahunan, kelapa sawit lebih mudah beradaptasi dengan lingkungannya dibandingkan dengan tanaman semusim seperti kedelai dan bunga matahari.
3. Ditinjau dari kesehatan, minyak kelapa sawit mempunyai keunggulan jika dibandingkan dengan minyak nabati lainnya karena mengandung beta karoten sebagai pro-vitamin A dan vitamin E
4. Selain itu minyak kelapa sawit dapat dijadikan sebagai bahan baku industri oleokimia yang mempunyai keunggulan dibandingkan dengan produk berbahan baku minyak industri.
5. Minyak sawit merupakan sumber bahan baku yang dapat diperbaiki (renewable). Sedangkan minyak bumi diperkirakan akan habis dalam kurun waktu beberapa tahun mendatang.
6. Produk oleokimia yang berbahan baku minyak sawit lebih aman, karena sifat dasarnya yang dapat dimakan dan ramah terhadap lingkungan dan mudah diuraikan (bio-degradable)

Minyak/lemak nabati yang dikonsumsi oleh masyarakat dunia adalah minyak kedelai, minyak biji lobak, minyak biji kapas, minyak biji bunga matahari, minyak kelapa, minyak jagung, minyak wijen, minyak zaitun dan minyak kelapa sawit. Meningkatnya permintaan terhadap minyak nabati sejalan dengan pertumbuhan penduduk dan pertumbuhan ekonomi. Oleh karena itu tanaman dengan produktivitas minyak yang lebih tinggi menjadi harapan untuk memenuhi



permintaan pasar di masa mendatang. Produktivitas Kelapa Sawit yang mencapai 4 ton/ha/tahun jauh melebihi produktivitas kedelai yang hanya 0,4 ton/ha/tahun dan minyak lobak 0,57 ton/ha/tahun.

Konsumsi dalam negeri juga cukup berkembang pesat dengan produk-produk yang berbahan baku kelapa sawit seperti ; deterjen, sabun, kosmetik, obat-obatan dan margarine. Hal tersebut secara makro mengindikasikan bahwa prospek pengembangan agrobisnis kelapa sawit serta pemasaran CPO dan turunannya dimasa mendatang sangat baik dan potensial.

Buah kelapa sawit terdiri dari daging dan biji. Daging kelapa sawit pada proses pengolahannya akan diolah menjadi minyak kelapa sawit mentah atau CPO (Crude Palm Oil), sedangkan bijinya akan diolah menjadi minyak inti sawit atau PKO (Palm Kernel Oil). Pengolahan dilakukan di dua pabrik yang berbeda, untuk CPO diolah di Pabrik Pengolahan Kelapa Sawit (PPKS) dan untuk PKO diolah di Pabrik Pengolahan Inti Sawit (PPIS).

Pengolahan kelapa sawit diawali dengan penanganan bahan baku TBS meliputi penimbangan, sortasi, pengumpulan buah di Loading ramp dan pemasukan buah ke dalam lori. Proses selanjutnya adalah perebusan (sterilisasi) dan penebahan di thresher, pelumatan di digester, penempaan di screw press, pengutipan minyak, pemurnian minyak (klarifikasi), dan penyimpanan minyak mentah (CPO) atau di tangki timbun. Biji selanjutnya diolah di Pabrik.

Pengolahan Inti Sawit (PPIS) untuk mendapatkan minyak inti sawit (PKO atau Palm Kernel Oil). Pengolahan inti sawit tidak serumit pengolahan

PKS, secara sederhana inti diolah langsung dengan menghancurkan inti sawit di screw press dan menyaringnya sebelum diambil minyaknya.

Pengolahan Inti sawit tidak banyak menghasilkan minyak inti sawit (PKO), karena kandungan minyak inti sawit (PKO) lebih mahal dibandingkan dengan minyak sawit mentah (CPO). Agar keuntungan minyak sawit yang diperoleh maksimal, maka harus mengalami proses produksi yang menghasilkan minyak inti sawit dalam jumlah maksimal pula, untuk itu diperlukan adanya sistem pengolahan yang baik. Minyak inti sawit yang baik harus didapat dari inti sawit yang mengandung jumlah minyak yang tinggi dan proses pengolahan yang baik agar kandungan minyak inti sawit tidak banyak terbuang pada sisa hasil pengolahan (PKM).

Sejarah perseroan perkebunan diawali dengan proses pengambilalihan perusahaan-perusahaan perkebunan milik Belanda oleh Pemerintah Republik Indonesia pada tahun 1958 yang dikenal dengan proses Nasionalisasi Perusahaan Perkebunan Asing menjadi Perseroan Perkebunan Negara (PPN). Pada tahun 1968 PPN direstrukturisasi menjadi beberapa kesatuan Perusahaan Negara Perkebunan (PNP) yang selanjutnya pada tahun 1974 bentuk badan hukumnya diubah menjadi PT.Perkebunan (Persero).

Guna meningkatkan efisiensi dan efektifitas kegiatan usaha perusahaan BUMN, Pemerintah merestrukturisasi BUMN sub sektor perkebunan dengan melakukan penggabungan usaha berdasarkan wilayah eksploitasi dan perampingan struktur organisasi. Diawali dengan langkah penggabungan manajemen pada tahun 1994, 3 (tiga) BUMN Perkebunan yang terdiri dari

PT. Perkebunan III (Persero), PT. Perkebunan IV (Persero), PT.Perkebunan V (Persero) disatukan pengelolaannya kedalam manajemen PT.Perkebunan Nusantara III (Persero). Selanjutnya melalui Peraturan Pemerintah (PP) No.8 Tahun 1996 tanggal 14 Februari 1996, ketiga perseroan tersebut digabung dan diberinama PT. Perkebunan Nusantara III Persero yang berkedudukan di Medan, Sumatera Utara.

PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) didirikan dengan Akte Notaris Harun Kamil, SH, No.36 tanggal 11 Maret 1996 dan telah disahkan Menteri Kehakiman Republik Indonesia dengan Surat Keputusan No.C2-8331.HT.01.01.th.96 tanggal 8 Agustus 1996 yang dimuat didalam Berita Negara Republik Indonesia No.81 tahun 1996 Tambahan Berita Negara No. 8674 Tahun 1996. Sebagai perusahaan agribisnis pengelolaan usaha dengan prioritas hulu tentulah menjadi andalan dengan semaksimal mungkin mencapai apa yang dapat dihasilkan oleh lahan dan tanaman di atasnya. Di PTPN III dengan komoditi andalannya sawit dan karet dengan segala kemampuan yang ada telah mendekati keberhasilan puncak, dimana produktivitas rata-rata sawit sudah mendekati produksi ( rata-rata 25 ton TBS/ha ) dengan tingkat rendemen rata-rata 23-25 %. Untuk karet 1700 ton karet kering/ha.

Langkah selanjutnya PTPN III menuju industri hilir yaitu menjadikan hasil hulu yang menyediakan bahan baku industri itu untuk diolah menjadi bahan siap pakai. Perubahan dari model bisnis agraris menjadi industri hilir, memberi konsekuensi perubahan dalam Program Transformasi Bisnis yang sudah dicanangkan sejak tahun 2003.

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 26/8/24

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)26/8/24



Menuju hilir tentulah suatu keharusan, didesak oleh dinamika pertumbuhan penduduk yang terus meningkat, tuntutan green company dalam global main issue yang pro lingkungan hidup, persaingan produk yang sama di pasar bebas, tuntutan profit yang angkanya bertambah dari pemegang saham, tuntutan internal akan standart kesejahteraan yang semakin tinggi dari tenaga kerja, kelanjutan pertumbuhan perusahaan ini sendiri menuju the world class company ( WCC ) dan terutama lagi bahwa keuntungan terbesar lebih banyak dinikmati oleh value chain di sektor hilir.

#### 4.2. *The Winning Formula*

Paradigma bisnis PTPN III yang baru terdiri dari *The winning formula* yang terdiri dari 5 *strategy intent* yang terdiri dari : Visi, Misi, Tata nilai strategi dan kebijakan. *The winning formula* ini harus dilakukan terlebih dahulu, sebelum mengimplementasikan pada kehidupan perusahaan sehari-hari melalui *The Bussiness Success Model*. Bahwa manusia atau karyawan berperan sangat dominan. Karyawan didukung oleh unsur kesejahteraan akan menentukan faktor-faktor internal, seperti produktifitas, kualitas, harga pokok, komposisi tanaman, dan kondisi perusahaan secara keseluruhan. Karyawan yang merespon dan mempengaruhi aspek-aspek eksternal seperti kepuasan pelanggan, keamanan, kontribusi pajak.

Inovasi ini sebagai landasan bagi karyawan, agar memiliki karyawan yang kreatif dan inovatif akan internal pada gilirannya akan menghasilkan finansial perusahaan yang baik. *The new business* paradigma ini dibuat oleh seluruh dewan

direksi dalam sebuah forum besar. Adapun yang menjadi winning formula yang dicanangkan oleh Perusahaan PT.Perkebunan Nusantara III (Persero) adalah :

#### **a. Visi**

Visi yang dicanangkan oleh PT.Perkebunan Nusantara III (Persero) adalah:  
*“Menjadi perusahaan agri-bisnis kelas dunia dengan kinerja prima dan melaksanakan tata-kelola bisnis terbaik”*

Maksud dari kinerja prima yaitu setiap karyawan mempunyai target akan segala pekerjaannya. Setiap pekerjaan yang dilakukan sudah tersistem dan memiliki aturannya masing-masing. Setiap karyawan yang bekerja telah memiliki metode yang harus diikuti, bekerja sesuai dengan acuan yang ada.

Untuk produk Perusahaan PT. Perkebunan Nusantara III menggunakan Sistem *ISO 9000 Versi 2008* yaitu produk tata kelola terbaik. Sehingga dapat menghasilkan produk yang ramah lingkungan yang tercover dalam *ISO 14.000* tentang lingkungan. Kinerja prima juga dimaksudkan untuk melindungi karyawan dalam Sistem Manajemen K3 yaitu Keselamatan Kesehatan Kerja. Setiap pekerjaan yang telah dilaksanakan akan dievaluasi untuk melihat sejauh apa kinerja perusahaan.

#### **b. Misi**

Misi perusahaan dapat dinyatakan sebagai berikut:

- 1) Mengembangkan Industri Hilir berbasis Perkebunan secara berkesinambungan. Artinya perusahaan harus dapat mengikuti perubahan dan perbaikan yang ada. Agar Industri dapat berkembang secara maksimal.

- 2) Menghasilkan produk yang berkualitas untuk pelanggan. Ketika perusahaan mengirimkan produk kepada pelanggan diharapkan pelanggan tidak akan kecewa.
- 3) Memperlakukan karyawan sebagai aset strategik dan mengembangkannya secara optimal.
- 4) Berupaya menjadi perusahaan terpilih yang memberikan ‘imbal balik’ terbaik bagi para investor.
- 5) Menjadi perusahaan yang paling menarik untuk bermitra bisnis.
- 6) Memotivasi karyawan untuk berpartisipasi aktif dalam pengembangan komunitas.
- 7) Melaksanakan seluruh aktivitas perusahaan yang berwawasan lingkungan.

### c. Tata Nilai

Tata nilai (*values*) adalah hal-hal yang harus dijunjung atau dipedomani oleh seluruh karyawan dalam melaksanakan kegiatan berbisnis. Tata nilai ini mencakup hal-hal yang menggugah karyawan untuk memberikan kontribusi positif kepada perusahaan. Hubungan antar karyawan, hubungan dengan pihak *shareholders* dan hubungan dengan *stakeholders*.

Tata nilai yang diterapkan di PT. Perkebunan Nusantara III adalah sebagai berikut:

#### 1. *PROACTIVITY* (Proaktif)

Selalu bersikap proaktif dengan penuh inisiatif dan mengevaluasi risiko yang mungkin terjadi



## 2. *EXCELLENCE* (Terbaik)

Selalu memperlihatkan gairah keunggulan dan berusaha bekerja keras untuk hasil maksimal sesuai dengan kompetensi kita

## 3. *TEAM WORK* (Kerjasama)

Selalu mengutamakan kerjasama tim, agar mampu menghasilkan sinergi optimal bagi perusahaan

## 4. *INNOVATION* (Perubahan)

Selalu menghargai kreativitas dan menghasilkan inovasi dalam metode baru dan produk baru

## 5. *RESPONSIBILITY* (Bertanggung jawab)

Selalu bertanggung jawab atas akibat keputusan yang diambil dan tindakan yang dilakukan

### d. Strategi

Strategi yang tepat dapat merespon dengan baik atas perubahan tuntutan konsumen atau pasar, dan ancaman baik dari industri sejenis, industri produk substitusi, ataupun dari organisasi-organisasi non pemerintah dalam rangka mendongkrak keuntungan dan melanggengkan bisnis PT Perkebunan Nusantara III ( Persero ). Strategi tersebut adalah sebagai berikut :

1. Menjalin dan mengembangkan hubungan sinergik yang efektif dengan mitra strategis untuk mewujudkan peluang bisnis
2. Melaksanakan manajemen berorientasi pasar, sensitif terhadap kecenderungan industri dan pergerakan pasar dan mencermati pesaing

### 3. Menjaga keseimbangan antara pertumbuhan dengan kemampuan

4. Mematuhi aturan-aturan SHE-Safety, Health, and Environment (Keselamatan, Kesehatan dan Lingkungan)
5. Melaksanakan keunggulan operasional agar perusahaan menjadi cost effective
6. Membangun budaya kerja yang kondusif dengan melaksanakan tata nilai dan paradigma baru
7. Membangun dan mengimplementasikan manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi dan kinerja.

#### **e. Kebijakan**

Kebijakan yang dibuat adalah dengan menerapkan bahwa seluruh strategi yang dilakukan memiliki penanggung jawab. Dengan membuat model atau template, menentukan tahapan program, mendefenisikan kebutuhan sumber daya manusia sehingga memudahkan implementasinya.

Paradigma baru dibuat karena sistem yang dahulunya tidak beraturan, selain itu juga untuk pengembangan komunitas seperti yang dilakukan pada Kebun Sei Mangkei dengan membuka kawasan industri untuk dapat mengembangkan produk. Paradigma baru juga dibuat untuk dapat mengembangkan inovasi.

Sadar bahwa tanggung jawab pembangunan masa depan PTPN III ada pada seluruh karyawan, untuk itu PTPN III mewujudkan Paradigma Bisnis Baru. Rumusan Paradigma Bisnis Baru PTPN III adalah sebagai berikut

- a. Perubahan, perbaikan dan peningkatan metoda dan kinerja adalah suatu keharusan.

- b. Kepuasan pelanggan menjadi prioritas utama untuk memenangkan persaingan. Untuk melihat kepuasan pelanggan, PT. Perkebunan Nusantara III membuat Survey Kepuasan Pelanggan yang dilakukan sekali dalam setahun mengenai produk dan lingkungan.
- c. Setiap kegiatan bisnis baru menghasilkan nilai tambah bagi perusahaan. Artinya kegiatan yang dilakukan harus dapat mengembangkan metode baru apakah memiliki nilai tambah atau berguna bagi perusahaan.
- d. Pengembangan hubungan industrial yang egaliter berdasarkan keterbukaan, kesetaraan dan kebhinekaan. PT.Perkebunan Nusantara III membuat forum terbuka untuk setiap orang yang ingin melihat.
- e. Forum dilakukan secara online dan tidak tertutup.
- f. Pengembangan SDM yang terintegrasi untuk membangun kapital insani (Human) dan intelektual yang dibutuhkan perusahaan.
- g. Perusahaan akan memberikan kompensasi bagi karyawan yang berkompeten dan dapat memajukan perusahaan.
- h. Kepemimpinan yang efektif membangun pengaruh melalui kemampuan mengajar dan membagi ilmu, membagi hubungan baik, dan menjadi panutan. PTPN III membuat pelatihan-pelatihan dan juga sharing-sharing untuk meningkatkan pengetahuan bagi seluruh karyawan.
- i. Penghargaan diberikan kepada karyawan berdasarkan kompetensi dan kinerjanya. Setiap tahunnya diadakan perlombaan bagi kebun terbaik yang berprestasi untuk melihat kinerja-kinerja yang telah dilakukan. Perhitungan dilakukan oleh masing-masing SDM dan timnya secara internal, penghargaan



- dibuat untuk penderes terbaik, pemanen terbaik, dan juga untuk penghargaan masa kerja.
- j. Efektivitas operasional harus didukung oleh struktur organisasi yang sederhana dan dinamis. Segala urusan yang ada diharapkan dapat terpenuhi sesuai bidang.
- k. Pemanfaatan teknologi sebagai perangkat untuk meningkatkan produktivitas kerja dan keunggulan kompetitif. Dahulunya semua sistem belum menggunakan teknologi, namun sekarang semua berbasis teknologi. Dalam pengupahan/premi juga telah dilakukan inovasi baru yaitu dengan komputerisasi atau online.
- l. Keputusan bisnis diambil berdasarkan fakta dan data akurat yaitu berdasarkan data yang kuat dan memiliki aturan masing-masing.
- m. Setiap tugas dan operasional perusahaan dilaksanakan dengan cepat tanggap, cepat tindak lanjut, tuntas, berkualitas dan penuh tanggung jawab, setiap tugas memiliki target. Apa yang akan dicapai, siapa yang akan bertanggung jawab dan berapa lama waktu yang digunakan.
- n. Seluruh aktifitas perusahaan harus berorientasi pada peningkatan mutu, mutu diharapkan dapat ditingkatkan lebih baik lagi. Paling tidak harus dipertahankan.

### 4.3. Implementasi Program Transformasi Bisnis Di PTPN III

Implementasi dilakukan oleh karyawan. Karyawan akan dinilai kinerjanya melalui pengukuran *Competence Level Index* dan *Employee Satisfaction Index*, akan menentukan kondisi eksternal dan internal. Kondisi internal yang dijadikan sebagai indikator keberhasilan penerapan *the winning formula*. Sedangkan CSI (Corporate Social Impact) adalah indikator untuk menilai penerapan *the winning formula*.

Dalam rangka implementasi dan pengawalan Program Transformasi Bisnis PTPN III dilakukan melalui beberapa proses yang kegiatannya dimulai dari penyusunan key program bersama dengan *the champion team* yang selanjutnya diserahkan kepada bagian-bagian untuk diimplementasikan. Penanggung jawab dari implementasi key program adalah bagian-bagian yang terkait. Bagian terkait bersama dengan Distrik Manajer dan manajer kebun/unit ikut serta dalam implementasi key program tersebut.

## VI. KESIMPULAN DAN SARAN

### 6.1. Kesimpulan

1. Persamaan linier (model regresi) pengaruh kepuasan karyawan ( $X_1$ ) dan budaya perusahaan ( $X_2$ ) terhadap produktivitas ( $Y$ ) sebagai berikut:  $Y = 0,498 + 0,632 X_1 + 0,272 X_2$ , Artinya: Jika  $X_2$  (budaya perusahaan) dianggap tetap, dimana setiap kenaikan  $X_1$  (kepuasan karyawan) 1% maka produktivitas karyawan akan meningkat sebesar 0,632% dan Jika  $X_1$  (kepuasan karyawan) dianggap tetap, dimana setiap kenaikan  $X_2$  (budaya perusahaan) sebesar 1% maka produktivitas karyawan akan meningkat sebesar 0,272%.
2. Variabel kepuasan karyawan ( $X_1$ ) dan budaya perusahaan ( $X_2$ ) mampu mempengaruhi variabel produktivitas karyawan ( $Y$ ) sebesar 67%. Selebihnya 33% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model regresi penelitian ini.
3. Tingkat kepuasan kerja karyawan dan budaya perusahaan berkorelasi positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan di Kantor Direksi PTPN III (Persero) Medan.



## 6.2. Saran

1. Perusahaan agar dapat melaksanakan kebijakan pekerjaan sesuai dengan keahlian karyawan, karyawan pimpinan dapat memimpin bawahan, sistem premi yang berkeadilan, promosi karyawan secara objektif, kemandirian karyawan, menjaga kepercayaan karyawan terhadap atasan, lingkungan kerja yang baik, posisi penugasan karyawan, fasilitas kerja yang memadai dan komunikasi antar karyawan sehingga kepuasan kerja karyawan dapat lebih meningkat.
2. Perusahaan agar terus mengupayakan pelatihan bagi karyawan sehingga karyawan menjadi lebih berinisiatif, mampu mengambil langkah yang tepat pada tahapan kerja, pandai dalam mencari dan menemukan peluang, memahami risiko dari setiap keputusan/tindakan, dapat menyelesaikan tugas dengan baik dan benar, mampu beradaptasi, bekerja secara mandiri, mampu mengkomunikasikan visi dan sasaran kerja, mengambil pelajaran dari kegagalan, terbuka untuk menerima hal-hal baru, menyukai tantangan, dapat diandalkan dan selalu menyiapkan rencana dan tujuan sebelum melakukan pekerjaan dengan demikian budaya perusahaan dapat dijalankan guna mendukung produktivitas kerja karyawan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Alwi, Syafaruddin. 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Strategi Keunggulan Kompetitif*, BPFE, Yogyakarta
- As'ad, Moh. (2003), *Psikologi Industri, Seri Ilmu Sumber Daya Manusia*, Liberty, Jakarta.
- Davis, Keith and John W. Newstrom, 2004. *Perilaku Dalam Organisasi Edisi 7, Alih Bahasa Agus Darma*, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Davis K, Wexley, dan Yukl, dalam Steven H 2005, *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalia*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Deal and Kennedy, 2012. *The New Corporate Cultures Alih Bahasa Harja Saputra*, Penerbit Gramedia, Jakarta.
- Dessler, G. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT Indeks, Jakarta.
- Gibson, L. James, John M. Ivancevich, and James H. Donnelly, Jr., 2005, *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses*, PT Gelora Aksara Pratama, Jakarta.
- Gloser. 2001. *Manajemen Personalia*. Alih Bahasa Moh. Masud. Edisi Keenam. Jakarta, Erlangga.
- Gomes, c. Faustino., 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Andi Offset, Yogyakarta.
- Ghozali, 2003. *Metode Penelitian Ilmiah*, Bumi Aksara, Jakarta
- Gujarati, D.N., 2007, *Dasar-Dasar Ekonometrika Edisi Ketiga Jilid Kedua*, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Handoko, Hani T, 2003, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, BPFE, Yogyakarta.
- Hariandja, Marihot Tua Efendi, 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Pertama, PT. Grasindo, Jakarta.
- Hasibuan, Melayu, SP., 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta.

<http://jurnal-sdm.blogspot.com/2010/01/insentif-definisi-tujuan-jenis-proses.html>,

dikutip pada tanggal 11 Februari 2012.

Juhro, R. Muchamad, 2006, *Jurnal dan Praktek 2*, Kanisius , Yogyakarta.

Koesmono, B. 2005. *Pengembangan Sumber Daya Manusia, Pengaruhnya terhadap Kinerja dan Imbalan*. Malang: FIA dan FAPET, Universitas Brawijaya.

Kottler, John and James, L. Heskett, 1987. *Dampak Budaya Perusahaan Terhadap Kinerja*, PT. Prenhallindo, Jakarta.

Manulang, ML. 2007 , *Dasar-dasar Manajemen*, Ghalia Indonesia, Jakarta.

Mangkunegara, A. Prabu, 2005. *Manajemen Sumberdaya Manusia Perusahaan*, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.

Mathis L. Robert, dan Jackson H.J. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.

Musanef, 2004, *Manajemen Kepègawaian di Indonesia*, Gunung Agung, Jakarta.

Noe, A. Raymond, 2010. *Manajemen Sumberdaya Manusia Mencapai Keunggulan Bersaing Edisi Keenam Buku Satu*, Salemba Empat, Jakarta.

Panggabean, Murtiana S. 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Pertama, Ghalia Indonesia, Jakarta

Rachmawati, I. K. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Andi. Yogyakarta.

Riza Sahyuni (2009), *Analisis Pengaruh Kepuasan Gaji, Kepuasan Kerja, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional (Studi Kasus Pada Rumah Sakit Roemani Muhammadiyah Semarang)*, Tesis tidak dipublikasikan , UNDIP, Semarang

Ridwan. 2004. *Manajemen Perusahaan Suatu Pendekatan Operatif dan Sistem Informasi*. UPI. Bandung.

Riyan Sisiawan Putra, 2013. *Jurnal: "PENGARUH BUDAYA PERUSAHAAN TERHADAP PRESTASI KERJA KARYAWAN PT PEMBANGKITAN JAWA-BALI SURABAYA UNIT PELAYANAN PEMELIHARAAN"*. Universitas Nadhlatul Ulama, Surabaya



- Robbins, S.P., 2005, *Perilaku Organisasi*, Edisi Bahasa Indonesia, Jilid I dan II, Pringhalindo, Jakarta.
- Robbins, S.P., 2008, *Perilaku Organisasi, Edisi 17*. Pringhalindo, Jakarta.
- Santoso, S., 2000. *Buku Latihan SPSS Statistik Parametrik*, PT. Gramedia Pustaka, Jakarta.
- Saydam, Ghazali, 2006, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Binarupa, Jakarta.
- Schein, E. H., 1992. *Organizational Culture And Leadership, Third Edition*, Jossey-Bass Publisher, Sanfransisco.
- Siagian, Sondang P., 2005, *Teori, Motivasi dan Aplikasinya*, Cetakan Kelima, Rineka Cipta, Jakarta.
- Simamora, Henry, 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, STIE YKPN, Jakarta.
- Steven H Applebaum, 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Perusahaan*. PT. Gramedia. Jakarta.
- Soedjono. 2005. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. PT Bumi Aksara. Jakarta.
- Sofiyandi, H. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Graha Ilmu. Yogyakarta.
- Sondang, S. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- Susanto, Azhar, 2008. *Sistem Informasi Akutansi*, Penerbit Lingga Jaya, Bandung.
- Thoha, Miftah, 2011. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*, Penerbit Rajagrafindo Persada, Jakarta.
- Tina Melinda dan Zulkarnain, 2004. Jurnal: “*BUDAYA PERUSAHAAN DAN PERSEPSI PENGEMBANGAN KARIR PADA KARYAWAN YANG BEKERJA DI PT. TELEKOMUNIKASI INDONESIA*”. USU. Medan
- Utaningsih. T. M. 2007. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. PT Gramedia Widiasarana Indonesia. Jakarta.
- Wahyuningrum (2008), *Hubungan Kemampuan, Kepuasan dan Disiplin Kerja dengan Kinerja Pegawai di Kecamatan Tanggunharjo Kabupaten Grobogan*, Tesis Tidak dipublikasikan, UNDIP, Semarang.