

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. PERKEBUNAN  
NUSANTARA IV MEDAN**

**SKRIPSI**

*Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat  
Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (S.M)  
Program Studi Manajemen*



**UMSU**

Unggul | Cerdas | Terpercaya

**Oleh:**

**NAMA : M. KEVIN ZUNDANA HRP**  
**NPM : 1505160996**  
**PROGRAM STUDI : MANAJEMEN**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
MEDAN  
2019**

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

**PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI**

Panitia Ujian Strata-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidang yang diselenggarakan pada hari Sabtu, tanggal 05 Oktober 2019, pukul 08.00 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan dan seterusnya :

**MEMUTUSKAN**

Nama : M. KEVIN ZUNDANA HRP  
N P M : 1505160996  
Program Studi : MANAJEMEN  
Judul Skripsi : PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. PERKEBUNAN NUSANTARA IV MEDAN  
Diyatakan : (A) Lulus Yudisium dan telah memenuhi persyaratan untuk memperoleh Gelar Sarjana pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

**TIM PENGUJI**

Penguji I

Penguji II

  
HAZMANAN KHAIR, S.E., MBA., PHD

  
DEDEK KURNIAWAN GULTOM, SE., M.Si

Pembimbing

  
M. TAUFIK LESMANA, SP., MM

Ketua

  
H. JANURI, SE., MM., M.Si

Sekretaris

  
ADE GUNAWAN, SE., M.Si





MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

Jl. Kapt. Mukhtar Basri No.3 Telp. (061) 6623301 Fax. (061) 6625474

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

**PENGESAHAN SKRIPSI**

Skripsi ini disusun oleh:

**NAMA LENGKAP** : M. Kevin Zundana Hrp  
**N.P.M** : 1505160996  
**PROGRAM STUDI** : MANAJEMEN  
**KONSENTRASI** : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
**JUDUL PENELITIAN** : PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN GAYA  
KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
PT. PERKEBUNAN NUSANTARA IV MEDAN.

Disetujui dan memenuhi persyaratan untuk diajukan dalam ujian mempertahankan skripsi.

Medan, September 2019

Pembimbing

M. TAUFIK LESMANA, S.P., MM

Diketahui/Disetujui  
Oleh :

Ketua Program Studi Manajemen  
Fakultas Ekonomi Dan Bisnis UMSU

Dekan  
Fakultas Ekonomi Dan Bisnis UMSU

JASMAN SARIPUDDIN HSB, S.E, M.Si.

H. JANURI, SE, M.M, M.Si.





MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

Jl. Kapt. Mukhtar Basri No.3 Telp. (061) 6623301 Fax. (061) 6625474

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

**BERITA ACARA BIMBINGAN SKRIPSI**

Nama Lengkap : M.KEVIN ZUNDANA HRP  
N.P.M : 1505160996  
Program Studi : MANAJEMEN  
Konsentrasi : SUMBER DAYA MANUSIA  
Judul Penelitian : PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN GAYA  
KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT.  
PERKEBUNAN NUSANTARA IV MEDAN

Tanggal	Deskripsi Hasil Bimbingan Skripsi	Paraf	Keterangan
28/09/19	Tambah abstrak. Perbaiki layout tabel.	JF	
28/09/19	Acc Skripsi	JF	

Medan, September 2019  
Diketahui / Disetujui  
Ketua Program Studi Manajemen

Dosen Pembimbing

(M. TAUFIK LESMANA, SP., MM)

(JASMAN SARIPUDDIN HSB, SE, M.Si)

## SURAT PERNYATAAN PENELITIAN/SKRIPSI

Nama : M. Kevin Zundana KRP  
NPM : 1505160996  
Konsentrasi : SOM  
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis (Akuntansi/Perpajakan/Manajemen/Ekonomi Pembangunan)  
Perguruan Tinggi : Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara

Menyatakan Bahwa ,

1. Saya bersedia melakukan penelitian untuk penyusunan skripsi atas usaha saya sendiri , baik dalam hal penyusunan proposal penelitian, pengumpulan data penelitian, dan penyusunan laporan akhir penelitian/skripsi
2. Saya bersedia dikenakan sanksi untuk melakukan penelitian ulang apabila terbukti penelitian saya mengandung hal-hal sebagai berikut
  - Menjiplak /plagiat hasil karya penelitian orang lain
  - Merekayasa data angket, wawancara, obeservasi, atau dokumentasi.
3. Saya bersedia dituntut di depan pengadilan apabila saya terbukti mamalsukan stempel, kop surat, atau identintas perusahaan lainnya.
4. Saya bersedia mengikuti sidang meja hijau secepat-cepatnya 3 bulan setelah tanggal dikeluarkannya surat "Penetapan Proyek Proposal / Makalah/Skripsi dan Penghunjukan Dosen Pembimbing " dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU.

Demikianlah Pernyataan ini saat perbuat dengan kesadaran sendiri

Medan, 03.12.2018

Pembuat Pernyataan



*M. Kevin Zundana KRP*  
M. Kevin Zundana KRP.

NB :

- Surat Pernyataan asli diserahkan kepada Program Studi Pada saat Pengajuan Judul.
- Foto Copy Surat pernyataan dilampirkan di proposal dan skripsi.

## ABSTRAK

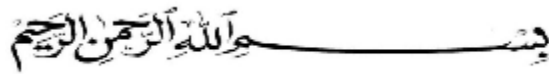
**M. KEVIN ZUNDANA HRP. NPM. 1505160996. Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara IV Medan, 2019. SKRIPSI**

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan secara bersama (simultan) maupun parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Perkebunan Nusantara IV Medan. Pendekatan yang digunakan penelitian ini adalah pendekatan Asosiatif. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 76 responden. Teknik analisis data yang digunakan adalah regresi linier berganda.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Perkebunan Nusantara IV Medan, nilai F hitung = 226,435 lebih besar dari F tabel yaitu 3,13 (dilihat dari f tabel), dengan nilai profitabilitas yakni sig 0,000 lebih kecil dari 0,05, Budaya Organisasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Pada PT Perkebunan Nusantara IV Medan dengan nilai t hitung = 9,081 lebih besar dari pada t tabel 1,667, dengan nilai signifikansi sebesar = 0,000 lebih kecil dari 0,05 dan Gaya Kepemimpinan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pada PT Perkebunan Nusantara IV Medan dengan nilai t hitung = 5,997 lebih besar dari t tabel = 1,667, dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05.

***Kata Kunci : Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Kinerja.***

## KATA PENGANTAR



Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Segala puji dan syukur penulis ucapkan kehadiran Allah Subhanahu wa Ta'ala, karena hanya dengan rahmat dan hidayah-Nya penulis dapat menyelesaikan proposal ini. Adapun proposal ini disusun untuk melengkapi syarat untuk menyelesaikan pendidikan Strata-1 (S1) program studi manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Penulis menyadari bahwa proposal ini masih jauh dari kata sempurna dalam hal isi maupun pemakaian bahasa, sehingga penulis memohon kritikan yang membangun untuk penulisan selanjutnya.

Dengan pengetahuan dan pengalaman yang terbatas akhirnya penulis dapat menyelesaikan proposal yang berjudul : **“Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan pada PT. Perkebunan Nusantara IV Kota Medan Medan”** Dalam menyelesaikan proposal ini mulai dari proses awal sampai proses akhir penyelesaian, penulis telah banyak menerima bantuan bimbingan yang sangat berharga dari berbagai pihak, sehingga proposal ini dapat terselesaikan dengan baik dan tepat waktu. Oleh karena itu, dalam kesempatan ini penulis juga ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Teristimewa Ayahanda Helfyn Fahransyah Hrp dan Ibunda Rika Kiska Nasution yang telah banyak memberikan dorongan moril, materi serta kasih sayangnya kepada penulis.

2. Bapak Dr. Agussani, MAP, selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak H. Januri, SE, MM, M.Si, selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Ade Gunawan SE, M.Si, selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak Dr. Hasrudy Tanjung, SE, M.M, selaku Wakil Dekan III Jurusan Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Bapak Jasman Syarifuddin Hasibuan SE, M.Si, selaku Kepala Jurusan Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
7. Bapak M.Taufik Lesmana,SP., MM selaku Dosen Pembimbing proposal yang telah banyak meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan dalam menyelesaikan proposal ini.
8. Seluruh Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang telah banyak membantu dan memberikan ilmu yang sangat bermanfaat dari awal kuliah hingga sekarang.
9. Seluruh Bapak/Ibu karyawan PTPN IV Medan yang telah banyak membantu dalam pengumpulan data sehingga terselesaikan skripsi ini.
10. Sahabat-sahabatku yang telah memberi dukungan serta motivasi untuk menyelesaikan proposal ini Herdita Aulia, Alex, Dharmen Trio, Dimas Halim, Risky Anto, Parija Ajo, Indra, Yoki, Arini, Zia, Tami, Lady, Mawad, Nahara, Elis, Pipi.



Penulis menyadari bahwa dalam penulisan proposal ini belum sempurna. Oleh karena itu, dengan segala kerendahan hati penulis menerima kritik dan saran yang berguna dan membangun untuk kelengkapan laporan proposal ini.

Semoga proposal ini dapat bermanfaat khususnya bagi penulis dan bagi pembaca demi kemajuan perkembangan ilmu pendidikan di masa-masa yang akan datang.

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Medan, September 2019

Penulis

**M. Kevin Zundana Hrp**  
**1505160996**

## DAFTAR ISI

<b>KATA PENGANTAR</b>	
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>i</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>iii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>iv</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Identifikasi Masalah.....	6
C. Batasan dan Rumusan Masalah .....	7
D. Tujuan dan Manfaat Penelitian .....	8
<b>BAB II LANDASAN TEORITIS</b> .....	<b>9</b>
A. Uraian Teoritis .....	9
1. Kinerja.....	9
a) Pengertian Kinerja .....	9
b) Penilaian Kinerja.....	10
c) Manfaat Penilaian Kinerja .....	11
d) Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja .....	12
e) Indikator Kinerja .....	14
2. Budaya Organisasi .....	15
a) Pengertian Budaya Organisasi .....	15
b) Tujuan dan Manfaat Budaya Organisasi.....	16
c) Jenis dan Tipe Budaya Organisasi .....	18
d) Fungsi Budaya Organisasi .....	21
e) Indikator Budaya Organisasi .....	22
3. Gaya Kepemimpinan .....	23
a) Pengertian Gaya Kepemimpinan .....	23
b) Jenis dan Tipe Gaya Kepemimpinan .....	24
c) Fungsi Gaya Kepemimpinan.....	26
d) Indikator Gaya Kepemimpinan .....	28
B. Kerangka Konseptual.....	30
1. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja .....	30
2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja.....	31
3. Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan .....	32
C. Hipotesis .....	34
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b> .....	<b>35</b>
A. Pendekatan Penelitian .....	35
B. Definisi Operasional .....	35
1. Kinerja (Y).....	35
2. Budaya Organisasi (X1).....	35
3. Gaya Kepemimpinan (X2).....	36
C. Waktu dan Tempat Penelitian.....	37
D. Populasi dan Sampel.....	38
E. Teknik Pengumpulan Data.....	40
F. Teknik Analisis Data .....	43

<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>51</b>
A. Hasil Penelitian	
1. Deskripsi Kueasioner Penelitian .....	51
2. Deskripsi Hasil Penelitian.....	52
3. Karakteristik Responden.....	52
a) Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	52
b) Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	53
c) Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir ...	53
d) Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja .....	54
4. Deskripsi Variabel Penelitian .....	54
a) Variabel Budaya Organisasi .....	54
b) Variabe; Gaya Kepemimpinan.....	57
c) Variabel Kinerja karyawan .....	60
5. Analisis Data Penelitian.....	63
a) Analisi Linier Berganda .....	63
b) Uji Asumsi Klasik.....	64
1) Uji Normalitas.....	65
2) Uji Multikolinearitas.....	66
3) Uji Heteroskedistisitas .....	66
6. Pengujian Hipotesis .....	67
a) Uji t .....	68
1) Variabel Budaya Organisasi .....	68
2) Variabel Gaya Kepemimpinan.....	69
b) Uji f.....	69
c) Koefisien Determinasi .....	70
B. Pembahasan.....	71

## **BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

### **A. Kesimpulan**

### **B. Saran**

## **DAFTAR PUSTAKA**

## **LAMPIRAN**

## DAFTAR GAMBAR

Gambar II.1	: Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja .....	31
Gambar II.2	: Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja .....	32
Gambar II.3	: Pengaruh Budaya Organisasi dan gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja .....	33
Gambar III.1	: Kriteria Pengujian Hipotesis Uji T .....	48
Gambar III.2	: Kriteria Pengujian Hipotesis Uji F .....	49
Gambar IV.1	: P-Plot .....	65
Gambar IV.II	: Histogram .....	65
Gambar IV.III	: Scatterplot .....	67
Gambar IV.IV	: Kriteria Hipotesis Budaya Organisasi (X1) .....	68
Gambar IV.V	: Kriteria Hipotesis Gaya Kepemimpinan(X2).....	69
Gambar IV.VI	: Kriteria Hipotesis X1 dan X2.....	70



## DAFTAR TABEL

Tabel III.1	Indikator Kinerja .....	35
Tabel III.2	Indikator Budaya Organisasi .....	36
Tabel III.3	Indikator Gaya Kepemimpinan .....	36
Tabel III.4	Jadwal Kegiatan Penelitian .....	37
Tabel III.5	Rincian Karyawan .....	38
Rabel III.6	Rincian Sampel Karyawan .....	40
Tabel III.7	Tabel Skala Likert.....	41
Tabel III.8	Tabel Uji Validitas.....	42
Tabel III.9	Tabel Uji Reliabilitas.....	44
Tabel IV.I	Rincian Pengiriman dan Pengembalian Kuesioner.....	52
Tabel IV.II	Jenis kelamin Responden .....	52
Tabel IV.III	Usia Responden.....	53
Tabel IV.IV	Pendidikan Terakhir Responden.....	53
Tabel IV.V	Masa Kerja .....	54
Tabel IV.VI	Penyajian Data Budaya Organisasi.....	54
Tabel IV.VII	Penyajian Data Gaya Kepemimpinan.....	57
Tabel IV.VIII	Penyajian Data Kinerja .....	60
Tabel IV.IX	Uji Linier Berganda .....	64
Tabel IV.X	Uji Multikolinearitas .....	66
Tabel IV.XI	Uji t.....	68
Tabel IV.XII	Uji f.....	69
Tabel IV.XIII	Uji Koefisien Determinasi.....	70

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Setiap perusahaan atau organisasi pemerintah memiliki sumber daya manusia yang dituntut untuk dapat mengoptimalkan juga memanfaatkan sumber daya manusia dengan maksimal. Sumberdaya manusia dikelola dengan tujuan agar para karyawan dapat berprestasi dan tujuan perusahaan juga dapat dicapai dengan mudah. Aset perusahaan yang paling berharga yaitu karyawan, karena selain sebagai sumber daya manusia, karyawan juga sebagai tombak utama agar tercapainya tujuan organisasi.

Dalam suatu organisasi sering kali terdapat masalah terhadap kinerja karyawan yang tak dapat dipisahkan dalam lingkungan internal organisasi, karena kinerja yang bagus akan berpengaruh terhadap kemajuan dan keberhasilan oprganisasi tersebut.

Menurut Suntoro (dalam Nawawi, 1999, Hal 12) Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai moral dan etika. Pada setiap karyawan yang bekerja, kinerja merupakan suatu hal yang sangat berpengaruh terhadap keberhasilan perusahaan/organisasi, disamping itu kinerja seseorang juga diharapkan memiliki kualitas dan kuantitas yang sangat baik dalam mengemban tanggung jawab atas pekerjaan yang diberikan kepada karyawan. Untuk dapat mewujudkan harapan itu, maka harus didukung dengan penetapan serta penempatan kerja yang tepat oleh

perusahaan/organisasi kepada para karyawan serta melakukan evaluasi setiap periode tertentu agar dapat terus memperbaiki kinerja karyawan kedepannya .

Budaya organisasi merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan terutama dalam lingkungan internal perusahaan. Seperti pada perusahaan BUMN yaitu PT. Perkebunan Nusantara IV, pada perusahaan tersebut telah ada konsep budaya organisasi yang sudah lama terlaksana dan diterapkan pada setiap divisi atau bagian didalam perusahaan yang memiliki tugas berbeda pada bagiannya masing masing. Karena Perusahaan PT. Perkebunan Nusantara IV paham akan pentingnya pemahaman tujuan yang diberikan oleh perusahaan terhadap semua karyawan agar para karyawan mengetahui apa yang menjadi visi dan misi serta tujuan organisasi yang akan membantu perusahaan mencapai tujuan perusahaan. Mengenai budaya organisasi, dalam sebuah perusahaan yang tidak memiliki budaya organisasi yang baik maka jangan harap akan mendapatkan apa yang di cita-cita kan oleh perusahaan yaitu tercapainya tujuan organisasi. Maka dari itu perlunya fondasi budaya organisasi yang baik agar tujuan perusahaan mudah tercapai, hal ini sangat berkaitan dengan efek janga panjang yang bagus untuk kemajuan perusahaan dalam menghadapi persaingan oleh lingkungan eksternal perusahaan.

Menurut schein (Dalam Edison dkk, 2018, hal. 117) Mengemukakan bahwa, ” budaya adalah pola asumsi berbagi diam-diam yang dipelajari oleh kelompok seperti menyelesaikan masalah adaptasi eksternal dan integrasi secara internal, yang telah bekerja dengan cukup baik untuk dianggap valid dan, oleh karena itu, untuk diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk melihat, berpikir dan merasakan dalam kaitannya dengan masalah tersebut.”

Sumber daya manusia merupakan faktor utama dalam menentukan keunggulan kompetitif dan keberhasilan dalam mencapai tujuan utama perusahaan. Untuk mencapai tujuan tersebut perlu adanya kemauan yang besar, keinginan dan sikap optimis karyawan dalam melaksanakan tugas serta tanggung jawab yang diberikan dengan baik, sehingga hasil kerja para karyawan sesuai dengan apa yang diharapkan oleh perusahaan. Dalam mengelola sumberdaya manusia akan banyak permasalahan yang akan muncul kepermukaan seperti kinerja karyawan yang tak sesuai dengan apa yang diharapkan oleh perusahaan, maka dari itu perlu adanya kerjasama yang baik dalam mengelola budaya organisasi agar apa yang menjadi tujuan organisasi dapat berjalan dengan baik. Budaya organisasi merupakan hasil proses melebur gaya budaya dan perilaku tiap individu yang dibawa sebelumnya ke dalam sebuah norma norma dan filosofi yang baru, yang memiliki energi serta kebanggan kelompok dalam menghadapi sesuatu dan tujuan tertentu. Sedangkan kekuatan dari budaya organisasi itu sendiri sangat bergantung pada nilai nilai konstruktif yang dibangun dan memengaruhi cara mereka bertindak. Bahkan budaya ini tidak hanya harus dipahami anggotanya, tapi juga harus diterima dan diperkenalkan pada saat rekrutmen, sehingga calon karyawan menyadari bahwa ia akan memasuki suatu arena yang berbeda dengan segala tantangannya.

Bagi organisasi adanya gaya kepemimpinan akan menjamin terpeliharanya tata tertib dan kelancaran terhadap pelaksanaan tugas sehingga akan diperoleh hasil yang baik dari setiap pekerjaan yang diberikan. Adapun bagi karyawan akan mendapatkan suasana kerja yang nyaman serta menyenangkan yang akan menambah semangat kerja karyawan dalam melaksanakan tugas yang diberikan



oleh perusahaan terhadap karyawan. Dengan demikian karyawan dapat melaksanakan tugasnya dengan kesadaran dari hati serta dapat mengembangkan kinerjanya serta pemikirannya sebaik mungkin demi terwujudnya tujuan perusahaan. Gaya kepemimpinan juga sangat mempengaruhi terhadap kinerja karyawan, jika setiap perusahaan memiliki gaya kepemimpinan yang baik dan mengayomi para karyawannya bukan tidak mungkin tingkat kinerja karyawan akan terus menerus membaik serta memberikan segala kemampuan yang mereka punya demi terwujudnya tujuan perusahaan. Keteraturan adalah ciri utama organisasi gaya kepemimpinan merupakan suatu metode untuk memelihara keteraturan yang ada dalam perusahaan. Menurut Rivai ( Dalam Sudaryono, 2017, hal. 173) Gaya kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya. Gaya kepemimpinan menggambarkan kombinasi falsafah, keterampilan, sifat, dan sikap yang mendasari perilaku seseorang. Gaya kepemimpinan menunjukkan secara langsung maupun tidak langsung, tentang keyakinan seorang pemimpin terhadap kemampuan bawahannya. Artinya, gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba memengaruhi kinerja bawahannya.

Berdasarkan pemaparan diatas mengenai budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan kinerja dari instansi pemerintah ini maka diperlukan adanya penelitian lebih lanjut mengenai pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Objek penelitian adalah karyawan di

lingkungan kerja Perusahaan PT. Perkebunan Nusantara IV yang merupakan salah satu badan usaha milik Negara yang bergerak pada bidang perkebunan.

Karyawan perusahaan PT. Perkebunan Nusantara IV sebagai salah satu unsur penting dalam sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan dan mempunyai peranan penting dalam mewujudkan tujuan utama perusahaan. Karyawan PT. Perkebunan Nusantara IV juga hendaknya terus memacu diri dengan apa yang telah menjadi tanggung jawab mereka sebagai karyawan dan setiap karyawan seharusnya memiliki loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan dengan memberikan segala kemampuan yang mereka punya sehingga mendorong kinerja individu yang optimal.

Berdasarkan pengamatan penulis selama melakukan kegiatan magang di lingkungan PT. Perkebunan Nusantara IV dapat dikatakan bahwa PT. Perkebunan Nusantara IV sudah memiliki lingkungan kerja yang bagus. Kebiasaan masuk pada waktu yang tepat, melaksanakan pekerjaan dengan baik, saling bekerja sama, saling tegur sapa terhadap semua karyawan, pemimpin memberikan semangat kepada karyawan dalam melaksanakan pekerjaan, pendekatan yang baik di antara pemimpin dan karyawan yang membuat keharmonisan di dalam perusahaan tersebut.

Tetapi, selama melakukan pengamatan penulis menemukan adanya karyawan yang sudah memasuki usia tidak produktif lagi sehingga pekerjaan yang diberikan juga tak dapat diselesaikan dengan efektif dan efisien, lalu karyawan tersebut juga tidak menjalankan sistem kerja yang diberikan oleh perusahaan yang berlaku pada PT. Perkebunan Nusantara IV tersebut. Dengan usia yang tergolong tidak produktif lagi menyebabkan karyawan tersebut enggan untuk mengikuti

sistem kerja yang diberlakukan di dalam perusahaan, sementara itu ada juga beberapa karyawan yang sering keluar ruangan tanpa ada tujuan yang jelas dan juga sering terlihat beberapa karyawan masih belum masuk ruangan pada saat jam istirahat telah habis. Hal ini seharusnya menjadi perhatian khusus bagi PT. Perkebunan Nusantara IV.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat dikatakan bahwa ada beberapa karyawan yang tidak mencerminkan budaya organisasi yang baik, seperti keluar ruangan tanpa tujuan yang jelas, mengulur waktu pada saat jam istirahat telah selesai. Dan juga kontrol kepemimpinan yang rendah menyebabkan hal tersebut terjadi berulang ulang. Berdasarkan latar belakang mengenai kurangnya kesadaran terhadap budaya organisasi dilihat dari sikap beberapa karyawan yang enggan masuk tepat waktu pada saat jam istirahat telah selesai dan juga sering terlihat para karyawan sering keluar masuk tanpa alasan yang jelas serta kurangnya ketegasan pemimpin terhadap hal hal yang sering terjadi pada setiap harinya di dalam lingkungan kerja.

Berdasarkan alasan dan uraian tersebut penulis merangkumnya ke dalam sebuah karya ilmiah yang diberi judul “ **Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara IV Medan**”

## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan atas latar belakang di atas maka penulis dapat mengidentifikasi masalah pada penelitian ini sebagai berikut :

1. Seringnya karyawan terlambat masuk pada saat jam istirahat selesai.

2. Kurangnya perhatian pemimpin terhadap karyawan yang sudah memasuki usia produktif, sehingga mereka tidak ada pekerjaan yang dilakukan.
3. Kurangnya ketegasan pemimpin terhadap karyawan yang sering keluar ruangan tanpa ada alasan yang jelas.

### **C. Batasan dan Rumusan Masalah**

#### **1. Batasan Masalah**

Untuk memfokuskan dan memperkecil batasan masalah sehingga tidak menyimpang dari yang diinginkan, dan mengingat keterbatasan penulis, maka penulis membatasi permasalahan yang akan diteliti hanya pada variabel budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara IV.

#### **2. Manfaat Penelitian**

Berdasarkan batasan masalah yang dikemukakan diatas, maka yang menjadi rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

- a. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara IV.
- b. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara IV.
- c. Apakah budaya organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara IV.



## **D. Tujuan dan Manfaat Penelitian**

### **1. Tujuan Penelitian**

- a. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV wilayah Sumatera Utara.
- b. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV wilayah Sumatera Utara
- c. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV wilayah Sumatera Utara.

### **2. Manfaat Penelitian**

- a. Bagi perusahaan yaitu dapat memberikan pengetahuan ilmiah dalam bidang sumber daya manusia, khususnya di bidang budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan.
- b. Bagi universitas yaitu dapat memberi masukan dan evaluasi bagi perusahaan khususnya untuk memperbaiki kualitas sumber daya manusia di dalam perusahaan.
- c. Bagi peneliti selanjutnya yaitu peneliti, ini dapat digunakan sebagai bahan penelitian sejenis dan sebagai pengembangan penelitian lebih lanjut.

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **A. Uraian Teoritis**

##### **1. Kinerja**

###### **a. Pengertian Kinerja**

Kinerja dewasa ini telah menjadi sorotan publik, hal ini karena timbulnya iklim demokratisasi dan keterbukaan. Di samping itu, selama ini pengukuran keberhasilan maupun kegagalan dari suatu organisasi menjalankan tugas pokok dan fungsinya sulit dilakukan secara objektif. Dalam melakukan suatu pekerjaan atau dalam melaksanakan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawab seseorang, maka yang menjadi tolak ukur adalah kinerja.

Menurut Robbins dalam Sudaryono (2017, hal. 67) kinerja adalah ukuran suatu hasil. Hasil dari suatu pekerjaan dapat berupa barang atau jasa dan kinerja seseorang dapat dilihat dari barang atau jasa yang dihasilkan seseorang tersebut. Jika barang atau jasa yang dihasilkan sesuai yang diharapkan, maka dapat dikatakan kinerja nya baik, sebaliknya jika barang atau jasa yang dihasilkan tidak sesuai yang diharapkan maka dapat dikatakan kinerjanya buruk. Sedangkan menurut Rue dan Byar dalam Nawawi (2013, hal.212) bahwa kinerja adalah sebagai tingkat pencapaian hasil.

Adapun pendapat lain menurut Mangkunegara (2017, hal 67) mengatakan kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Dengan demikian bahwa kinerja yang baik bukan

hanya suatu kebetulan atau terjadi begitu saja tanpa ada peran atau kebijakan dibelakangnya. Tentu saja kinerja yang baik tak lepas dari manajemen kinerja yang dimiliki perusahaan, tanpa manajemen kinerja yang baik maka harapan untuk mendapatkan kinerja yang baik juga hanya isapan jempol semata tanpa didasarkan dengan fondasi yang kuat untuk mencapainya.

### **b. Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja adalah kegiatan manajer untuk mengevaluasi perilaku prestasi kerja pegawai serta menetapkan kebijaksanaan selanjutnya. Evaluasi atau penilaian perilaku meliputi penilaian kesetiaan, kejujuran, kepemimpinan, kerjasama, loyalitas, dedikasi, dan partisipasi pegawai. Secara khusus penilaian kinerja bertujuan untuk menjadi pertimbangan keputusan organisasi terhadap karyawannya mengenai promosi, demosi, mutasi, kenaikan gaji, pendidikan dan pelatihan maupun kebijakan manajerial lainnya yang berhubungan dengan karir seorang karyawan.

Setiap karyawan dalam melaksanakan kewajiban atau tugas merasa bahwa hasil kerja mereka tidak terlepas dari penilaian oleh atasan atau manager terlepas baik secara langsung maupun tidak langsung. Penilaian kinerja atau performanse appraisal adalah proses dengan mana kinerja individual diukur dan dievaluasi wibowo (2014, hal 187). Dengan demikian dapat diartikan penilaian kinerja merupakan suatu kegiatan yang akan di nilai pada individual atau seorang karyawan yang bekerja dalam perusahaan dimana setelah penilaian hasil kerja maka akan ada evaluasi atau koreksi terhadap apa yang telah dikerjakan oleh karyawan yang bersangkutan.

Menurut Fahmi (2017, hal 203) penilaian kinerja adalah suatu penilaian yang dilakukan kepada pihak manajemen perusahaan baik para karyawan maupun manajer yang selama ini telah melakukan pekerjaannya. Dengan demikian bahwa adanya perbaikan disetiap pekerjaan yang telah diselesaikan atau hanya pengarahan biasa.

### **c. Manfaat Penilaian Kinerja**

Suatu perusahaan melakukan penilaian kinerja didasarkan dengan alasan manajer akan memerlukan evaluasi terhadap karyawan yang melakukan pekerjaan pada masa lalu yang digunakan untuk membuat keputusan pada bidang SDM dimasa yang akan datang. Maka dari itu penilaian kinerja pasti dapat memberikan manfaat ketika saat evaluasi yang dilakukan oleh perusahaan terhadap hasil kerja karyawannya.

Menurut Allen dalam Wibowo (2014, hal 193) manfaat penilaian kinerja adalah sebagai berikut :

- 1) Manfaat penilaian kinerja yang dilakukan secara berhati-hati dapat membantu memperbaiki kinerja pekerja sepanjang tahun.
- 2) Proses penilaian yang efektif merupakan bagian dari manajemen sumber daya manusia yang dapat membantu organisasi menjadi berhasil.
- 3) Merupakan kunci dari strategi kompetitif.

Sedangkan menurut Fahmi (2017, hal 2014) bagi pihak manajemen perusahaan ada banyak manfaat dengan dilakukannya penilaian kinerja.

Penilaian kinerja dimanfaatkan oleh manajemen untuk :



- 1) Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui permotivasi karyawan secara maksimum.
- 2) Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan, seperti : promosi, transfer dan pemberhentian.
- 3) Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
- 4) Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kerja mereka.
- 5) Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

Manfaat yang diperoleh dari penilaian kinerja ini terutama menjadi pedoman dalam melakukan tindakan evaluasi bagi pembentukan organisasi sesuai dengan pengharapan dari berbagai pihak, yaitu bagi pihak manajemen dan pihak perusahaan.

#### **d. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Kinerja yang dicapai karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam menjamin kelangsungan hidup organisasi. Dalam mencapai kinerja yang tinggi ada beberapa faktor yang mempengaruhi untuk menjadi pemicu apakah kinerja karyawan tinggi atau rendah. Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja yang baik, menurut Munafiah (dalam dewi, 2012) diantaranya adalah :

1. Faktor internal adalah faktor faktor yang berhubungan dengan sifat sifat orang yang meliputi sikap, sifat kepribadian, sifat fisik, motivasi, umur,

jenis kelamin, pendidikan, pengalaman kerja, latar belakang budaya, dan variable personal lainnya.

2. Faktor eksternal adalah faktor faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yang berasal dari lingkungan meliputi kebijakan organisasi, kepemimpinan, tindakan tindakan rekan kerja, pengawasan, sistem upah, dan lingkungan sosial.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2017, hal 67) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah:

1. Faktor Motivasi, terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi.
2. Faktor Kemampuan (*ability*), terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*Knowledge+ skill*). Artinya, karyawan yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh sebab itu karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

Beberapa penelitian terdahulu menempatkan kinerja pegawai sebagai isu sentral dan ditempatkan sebagai variabel terikat. Keberhasilan kinerja ini sangat dipengaruhi beberapa variable lainnya sebagai variabel bebas seperti kepemimpinan, budaya organisasi, kompensasi, komitmen dan kompetensi Edison dkk (2018, hal 202).

**e. Indikator Kinerja**

Menurut Boediharjo dalam Prayogi (2018) kinerja dapat diukur dengan empat indikator yaitu :

- 1) Efektivitas dan efisiensi yaitu kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan benar.
- 2) Orientasi dan tanggung jawab yaitu kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan penuh tanggung jawab.
- 3) Disiplin yaitu sikap atau kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, dan sesuai dengan target yang ditentukan.
- 4) Inisiatif yaitu kemampuan untuk bertanya, memberi kritik dan saran.

Menurut Nawawi (2013, hal 241) Indikator kinerja adalah sebagai berikut :

- 1) Mutu kerja, mencerminkan peningkatan mutu dan standar kerja yang telah ditentukan sebelumnya.
- 2) Kualitas kerja, berkaitan dengan tugas tugas tambahan yang diberikan oleh atasan kepada bawahannya.
- 3) Ketangguhan, berkaitan dengan tingkat kehadiran, ketaatan, pemberian waktu libur, dan jadwal keterlambatan hadir di tempat kerja.
- 4) Sikap, merupakan sikap yang ada pada karyawan yang menunjukkan seberapa jauh sikap tanggung jawab mereka terhadap sesama teman, dengan atasan dan seberapa jauh tingkat kerja sama dalam menyelesaikan pekerjaan. Hal ini juga berkaitan dengan cara karyawan bekerja sama dalam kelompok dan inisiatif karyawan dalam bekerja.

Sedangkan menurut Mangkunegara (dalam arianty, 2014) indikator kinerja yaitu :

- a. Kualitas kerja, mencerminkan peningkatan mutu dan standar kerja yang telah ditentukan sebelumnya, biasanya disertai dengan peningkatan kemampuan dan nilai ekonomis.
- b. Kuantitas output, mencerminkan peningkatan volume atau jumlah dari suatu unit kegiatan yang menghasilkan barang dari segi jumlah. Kuantitas kerja dapat diukur melalui penambahan nilai fisik dan barang dari hasil sebelumnya.
- c. Dapat tidaknya diandalkan, mencerminkan bagaimana seorang itu menyelesaikan suatu pekerjaan yang dibebankan kepadanya pada tingkat ketelitian, kemauan serta semangat tinggi.

## **2. Budaya Organisasi**

### **a. Pengertian Budaya Organisasi**

Budaya organisasi merupakan hasil proses melebur gaya budaya dan atau perilaku tiap individu yang dibawa sebelumnya ke dalam sebuah norma-norma dan filosofi yang baru, yang memiliki energi serta kebanggaan kelompok dalam menghadapi sesuatu dan tujuan tertentu. Sedangkan kekuatan dari budaya organisasi itu sendiri sangat bergantung pada nilai-nilai konstruktif yang dibangun dengan memengaruhi cara mereka bertindak. Bahkan budaya ini tidak hanya harus dipahami anggotanya, tapi juga harus diterima dan diperkenalkan pada saat rekrutmen, sehingga calon karyawan menyadari bahwa ia akan memasuki arena yang berbeda dengan segala tantangan.

Ada beberapa pendapat mengenai definisi budaya organisasi yaitu: Menurut Susanto (Dalam Edison dkk, 2018, hal.118) mengemukakan bahwa budaya organisasi merupakan pola dari keyakinan, perilaku, asumsi, dan nilai-nilai yang dimiliki bersama. Budaya organisasi membentuk cara berperilaku dan berinteraksi anggota organisasi dan mempengaruhi cara kerja mereka. Pada gilirannya, budaya organisasi ini diharapkan akan mampu menciptakan lingkungan yang kondusif bagi perbaikan kinerja individu dan organisasi. Menurut ndraha (Dalam Nawawi, 2013, hal. 5) bahwa budaya organisasi adalah aplikasi budaya organisasi terhadap badan usaha.

Sedangkan Menurut sudaryono (2017, hal.77) budaya organisasi adalah suatu sistem nilai-nilai dan keyakinan bersama yang dianut oleh semua pihak yang harus berinteraksi dalam rangka pencapaian tujuan. Budaya organisasi berperan dalam menentukan struktur dan berbagai sistem operasional yang membuahkan normal perilaku.

Dari beberapa definisi di atas terkandung unsur-unsur dalam budaya organisasi seperti sebagai pedoman mengatasi masalah, keyakinan yang dianut di dalam organisasi, serta penyesuaian anggota kelompok terhadap norma yang berlaku di dalam organisasi.

#### **b. Tujuan dan Manfaat Budaya Organisasi**

Menurut Nawawi (2013, hal 15) manfaat Budaya organisasi membantu mengarahkan sumber daya manusia pada pencapaian visi, misi dan tujuan organisasi. Di samping itu akan meningkatkan kekompakan tim antar berbagai departemen, divisi, atau unit dalam organisasi, sehingga mampu menjadi perekat yang mengikat orang dalam organisasi bersama-sama.

Menurut Nelson dan Quick (1997) dalam buku Nawawi (2013, hal. 70) ada empat fungsi dasar yaitu, perasaan identitas dan menambah komitmen organisasi, alat pengorganisasian anggota, menguatkan nilai-nilai dalam organisasi, dan mekanisme control atas perilaku budaya yang kuat meletakkan kepercayaan, tingkah laku, dan cara melakukan sesuatu, tanpa perlu dipertanyakan lagi.

Budaya organisasi membantu mengarahkan sumber daya manusia pada pencapaian visi, misi dan tujuan organisasi. Disamping itu akan meningkatkan kekompakan tim antar berbagai departemen, divisi atau unit dalam organisasi, sehingga mampu menjadi perekat yang mengikat orang dalam organisasi bersama-sama.

Budaya organisasi membentuk perilaku staf dengan mendorong percampuran *core values* dan perilaku yang diinginkan, sehingga memungkinkan organisasi bekerja dengan lebih efisien dan efektif, meningkatkan konsentrasi dan kontrol.

Menurut Edison dkk ( 2018, hal. 127) manfaat organisasi yang kuat adalah sebagai berikut:

1. Memberikan nuansa yang membedakan dengan organisasi lain dapat kesan tersendiri sehingga memberikan citra positif bagi organisasi/perusahaan di mata publik/pelanggan.
2. memiliki simbol dan nilai-nilai yang menjadi kebanggaan anggota yang ada di dalamnya.

3. Membimbing perilaku-perilaku anggotanya ke arah pemikiran konstruktif, berkontribusi positif, dan bekerja efektif dalam mencapai tujuan organisasi.
4. membangun kerja sama tim yang solid dan rasa kebersamaan tinggi sesama anggota.

**c. Jenis dan tipe Budaya Organisasi**

Budaya organisasi dalam praktik mempunyai beberapa jenis dan tipe. Jenis budaya organisasi berdasarkan informasi menurut E. Queen dan Michael R. Mcgrath dalam Pabundu ( 2013, hal. 9) sebagai berikut :

1. Budaya rasional: proses informasi individual (klarifikasi sasaran pertimbangan logika, perangkat pengarahan) diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan kinerja yang ditunjukkan (efisien, produktivitas, dan keuntungan atau dampak)
2. Budaya ideologi: proses informasi intuitif (dari pengetahuan yang dalam, pendapat, dan inovasi) diasumsikan sebagai sarana tujuan revitalisasi (dukungan dari luar, dukungan sumber daya dan pertumbuhan)
3. Budaya konsensus: proses informasi kolektif (diskusi, partisipasi, dan consensus) diasumsikan sebagai sarana tujuan kohesi ( iklim, moral, dan kerja sama kelompok)
4. Budaya hirarkis: proses informasi formal (dokumen, komputasi dan evaluasi) diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan kesinambungan (stabilitas, control, dan koordinasi).

Menurut Kurniawan dalam Kosasih dan Sutanto (2014) jenis budaya organisasi yaitu :

1. *Clan culture* adalah organisasi yang merupakan tempat paling bersahabat untuk bekerja. Para anggota organisasi saling berbagi antar sesamanya, mirip dengan keluarga di luar rumah. Pemimpin, atau kepala organisasi, dipandang selaku mentor dan mungkin juga figur orang tua. Organisasi terbangun atas loyalitas dan tradisi. Komitmen para anggota terhadap organisasi cukup tinggi, di samping itu organisasi menekankan pada keuntungan jangka panjang dari pembangunan sumber daya manusia dan sangat memperhatikan kohesi organisasi dan moral. Kesuksesan didefinisikan dalam pengertian sensitivitas pada penikmat jasa dan perhatian pada orang lain. *Clan culture* menempatkan kerja tim, keterlibatan anggota, dan konsensus pada prioritas tertinggi.
2. *Adhocracy culture* adalah organisasi yang merupakan tempat bekerja yang dinamis, kewirausahaan dan kreatif. Para anggota bersikap waspada dan bersedia mengambil risiko. Pemimpin dianggap selaku inovator dan pengambil risiko. Organisasi direkatkan oleh komitmen atas inovasi menjadi perintis atau pionir. Penekanan jangka panjang organisasi adalah pada perkembangan dan pencarian sumber-sumber daya baru. Kesuksesan diartikan sebagai pencapaian keunikan jasa dan produk-produk baru. Pemimpin dalam produksi atau pelayanan adalah penting bagi adokrasi. Organisasi juga menghendaki inisiatif dan kebebasan individual.



3. *Market culture*, merupakan organisasi yang berorientasi hasil yang fokus utamanya adalah bagaimana pekerjaan dituntaskan. Para anggota cenderung kompetitif dan berorientasi tujuan. Pemimpin adalah pengarah yang ketat, produser, sekaligus kompetitor. Mereka merupakan tipe pemimpin penentu. Reputasi dan kesuksesan adalah fokus utamanya. Sedangkan fokus pada jangka panjang adalah pemenuhan tujuan serta tindakan kompetitif yang terukur.
4. *Hierarchy culture* adalah organisasi yang bersifat formal dan terstruktur. Prosedur-prosedur adalah pengatur yang utama seputar apa yang orang harus lakukan. Pemimpin bangga jika diri mereka mampu menjadi organisator dan koordinator yang baik, dengan kecenderungan pada efisiensi. Bagaimana organisasi berjalan lancar adalah sesuatu yang kritis bagi hirarki. Aturan-aturan serta kebijakan-kebijakan formal yang membuat ikatan dalam organisasi. Fokus jangka panjang adalah pada stabilitas dan kinerja yang efisien dan kelancaran operasi. Kesuksesan didefinisikan dalam istilah penjadwalan yang lancar, biaya rendah dan pelayanan yang teratur.

Adapun tipe budaya organisasi, menurut pendapat Handy dalam Nawawi (2013, hal 10) berdasarkan tingkat formalisasi dan sentralisasi, dengan konfigurasi tersebut budaya organisasi dapat dikelompokkan menjadi empat jenis yaitu :

1. Formalisasi tinggi, sentralisasi tinggi.
2. Formlisasi rendah, sentralisasi tinggi.
3. Formalisasi tinggi, sentralisasi rendah.

4. Formalisasi rendah, sentralisasi rendah.

Jenis budaya formalisasi tinggi, sentralisasi tinggi, memiliki ciri-ciri khas birokrasi yang tinggi, yang dikelola secara ilmiah dan memiliki disiplin tinggi. Semua pekerjaan sudah diatur secara sistematis melalui berbagai macam prosedur, bahkan kalau perlu dengan *time and motion study* yang cermat. Dengan demikian porsi pekerjaan seseorang sudah ditetapkan dan bersifat rutin.

**d. Fungsi Budaya Organisasi.**

Menurut Robbins dalam Sutrisno (2018, Hal 7) budaya mempunyai beberapa fungsi yaitu :

1. Budaya mempunyai suatu peran pembeda. Hal itu berarti bahwa budaya kerja menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan yang lain.
2. Budaya organisasi membawa suatu rasa identitas bagi anggota anggota yang lain.
3. Budaya organisasi mempermudah timbul pertumbuhan komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual.
4. Budaya organisasi itu meningkatkan kemantapan sistem sosial.

Adapun Menurut pendapat para ahli yang lain yaitu Gordon dalam Sudaryono (2017, Hal 91) berpendapat bahwa budaya berfungsi sebagai perangkat sosial yang mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar yang tepat untuk apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan, akhirnya, budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan budaya korporat yang kohesif atau efektif tercermin pada karyawan. Keterbukaan komunikasi, kepemimpinan

yang mendapat masukan, dan didukung oleh bawahan, pemecahan masalah oleh kelompok, kemandirian kerja dan pertukaran informasi.

**e. Indikator Budaya Organisasi**

Menurut Robbins dan Judge (dalam Marta dan Triwijayanti, 2016) menyatakan riset paling baru mengemukakan tujuh karakteristik utama yang sama-sama menangkap hakikat dari suatu budaya suatu organisasi yaitu:

1. Inovasi.
2. Perhatian terhadap hal detail.
3. Orientasi Hasil.
4. Orientasi orang.
5. Orientasi tim.
6. Agresifitas.
7. Stabilitas.

Sedangkan menurut pabundu (dalam wahyuni, 2015) indikator budaya organisasi yaitu :

1. Inisiatif.
2. Toleransi terhadap konflik.
3. Pengarahan.
4. Integrasi.
5. Dukungan pimpinan.
6. Kontrol.
7. Identitas.
8. Sistem imbalan.

### **3. Gaya Kepemimpinan**

#### **a. Pengertian Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan, mengandung pengertian sebagai suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin, yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin, perwujudan tersebut biasanya membentuk suatu pola atau bentuk tertentu. Bagian ini membicarakan beberapa gaya kepemimpinan yang banyak memengaruhi keberhasilan seorang pemimpin dalam memengaruhi perilaku pengikut-pengikutnya. Istilah gaya secara kasar adalah sama dengan cara yang digunakan pemimpin di dalam memengaruhi pengikutnya.

Pada saat apa pun jika seseorang berusaha untuk memengaruhi perilaku orang lain, di muka telah diterangkan bahwa kegiatan semacam itu telah melibatkan seseorang ke dalam aktivitas kepemimpinan.

Sehubungan dengan itu Menurut Agus dharma dalam Sudaryono ( 2017, hal. 173) mendefinisikan gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang ditunjukkan seseorang pada saat ia mencoba memengaruhi orang lain. dengan definisi yang sama dikemukakan oleh paul hersey dan Kenneth blanchard dalam sudaryono (2017, hal. 173) yang menyatakan bahwa, gaya kepemimpinan adalah pola perilaku pada saat seseorang mencoba mempengaruhi orang lain, dan mereka menerimanya.

Adapun pengertian lain Menurut Thoha (2013, hal. 50) Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba memengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat.

Dengan merujuk berbagai pendapat para pakar, maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan pada hakikatnya adalah cara pemimpin bertindak dengan menggunakan kekuasaannya melakukan proses mempengaruhi, memotivasi, dan mendukung usaha yang memungkinkan orang lain memberikan kontribusi pada pencapaian tujuan organisasi.

### **b. Jenis dan Tipe Gaya Kepemimpinan**

Tipe kepemimpinan dapat diartikan sebagai bentuk atau pola atau jenis kepemimpinan, yang ada didalamnya diimplementasikan satu atau lebih perilaku atau gaya kepemimpinan sebagai pendukungnya.

Sehubungan dengan itu menurut Eungene emerson dalam Sudaryono (2017, hal. 173) mengemukakan enam tipe gaya kepemimpinan yaitu:

1. Kepemimpinan otokratis.
2. Kepemimpinan diktator.
3. Kepemimpinan demokratis.
4. Kepemimpinan karismatis.
5. Kepemimpinan paternalistis.
6. Kepemimpinan *laissez-fair*.

Masing masing tipe kepemimpinan tersebut di atas sudah barang tertentu memiliki karakteristik tertentu yang membedakan satu tipe dari tipe yang lain. banyak pendekatan yang dapat digunakan untuk menganalisis tipe tipe tersebut.

Menurut Edison, dkk (2018, hal. 92) untuk membedakan gaya kepemimpinan seseorang bisa dilihat dalam pembahasan berikut ini.

1. Kepemimpinan Karismatik

Pemimpin karismatik ini memiliki hubungan *interpersonal* yang kuat antara pemimpin dan pengikutnya. Pemimpin karismatik juga memiliki pengaruh lantaran pengikutnya meyakini dan menerima secara total ide yang disampaikannya yang kadang melampaui batas nalar. Dengan kekuatan yang dimiliki, pemimpin karismatik dengan mudah memengaruhi pengikut atau anggotanya untuk tujuan-tujuan tertentu.

## 2. Kepemimpinan Transformasional

Pemimpin transformasional adalah pemimpin yang merangsang dan menginspirasi (mentransformasi) pengikutnya untuk hasil yang luar biasa. Selain itu, dengan kepemimpinan transformasional, para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan penghormatan terhadap pemimpin, serta mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari pada yang diharapkan mereka.

## 3. Kepemimpinan Transaksional

Pemimpin transaksional (*transactional leaders*) memperjelas peran dan persyaratan tugas bawahan, memelopori struktur, memberikan imbalan yang sesuai, serta mencoba memahami dan memenuhi kebutuhan sosial bawahan. Kemampuan pemimpin transaksional untuk memenuhi bawahan dapat meningkatkan produktivitas. Pemimpin transaksional unggul dalam fungsi-fungsi manajemen. Mereka bekerja keras, bersikap toleran, dan bersikap adil. Mereka membanggakan diri karena menjalankan segala sesuatu dengan mulus dan efisien. Pemimpin transaksional banyak menekankan aspek-aspek non pribadi dari kinerja,

seperti rencana, jadwal, dan anggaran. Mereka memiliki rasa komitmen terhadap organisasi dan memenuhi norma dan nilai-nilai organisasi.

#### 4. Kepemimpinan Partisipatif

Kepemimpinan partisipatif adalah gaya kepemimpinan yang menunjukkan perhatian besar terhadap bawahan atau para anggotanya. Gaya kepemimpinan ini mengajak bawahannya untuk ikut berperan aktif dalam proses pengambilan keputusan berupa saran dan ide dengan cara demokrasi.

#### 5. Kepemimpinan Otokratis

Pemimpin otokratis biasanya selalu merasa bahwa mereka lebih mengetahui apa yang mereka inginkan dan cenderung mengekspresikan dengan melakukan tindakannya dengan perintah-perintah langsung kepada karyawan. Pemimpin otokratis biasanya melakukan penyimpangan dalam keputusan dan pengendalian bagi dirinya, karena mereka menganggap bertanggung jawab penuh untuk tindakan keputusannya.

### **c. Fungsi Gaya Kepemimpinan**

Fungsi gaya kepemimpinan memiliki hubungan langsung yang erat kaitannya dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok atau organisasi masing-masing yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada di dalam situasi tersebut.

Menurut Dewi terdapat lima fungsi pokok kepemimpinan, yaitu :

1. Fungsi Instruksi

Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif.

2. Fungsi Konsultasi

Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Konsultasi itu dimaksudkan untuk memperoleh masukan berupa umpan balik untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan.

3. Fungsi Partisipasi

Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya.

4. Fungsi Delegasi

Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat atau menetapkan keputusan baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pemimpin.

5. Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses atau efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal.



Sedangkan menurut Handoko (2017, hal. 297) pendekatan perilaku membahas orientasi atau identifikasi pemimpin. Aspek pertama pendekatan perilaku kepemimpinan menekankan pada fungsi-fungsi yang dilakukan pemimpin dalam kelompoknya. Agar kelompok berjalan dengan efektif, seseorang harus melaksanakan dua fungsi utama:

- 1) Fungsi fungsi yang berhubungan dengan tugas atau pemecahan masalah.
- 2) Fungsi-fungsi pemeliharaan kelompok atau sosial. Fungsi pertama menyangkut pemberian saran penyelesaian, informasi dan pendapat. Fungsi kedua mencakup segala sesuatu yang dapat membantu kelompok berjalan lebih lancar – persetujuan dengan kelompok lain, penengahan perbedaan pendapat, dan sebagainya.

#### **d. Indikator Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan merupakan suatu proses atau cara pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya yang dinyatakan dalam bentuk pola tingkah laku atau kepribadian.

Menurut Paramita (2017) indikator gaya kepemimpinan yaitu :

- 1) Kemampuan mengambil keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat.
- 2) Kemampuan Memotivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuannya (dalam bentuk keahlian atau keterampilan) tenaga dan

waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

- 3) Kemampuan komunikasi adalah kecakapan atau kesanggupan penyampaian pesan, gagasan, atau pikiran kepada orang lain dengan tujuan orang lain tersebut memahami apa yang dimaksudkan dengan baik, secara langsung lisan atau tidak langsung.
  - 4) Kemampuan mengendalikan bawahan. Seorang pemimpin harus memiliki keinginan untuk membuat orang lain mengikuti keinginannya dengan menggunakan kekuatan pribadi atau kekuasaan jabatan secara efektif dan pada tempatnya demi kepentingan jangka panjang perusahaan termasuk didalamnya memberitahukan orang lain apa yang harus dilakukan dengan nada yang bervariasi mulai dari nada tegas sampai meminta atau bahkan mengancam. Tujuannya adalah agar tugas-tugas dapat terselesaikan dengan baik.
  - 5) Tanggung jawab, seorang pemimpin harus memiliki tanggung jawab kepada bawahannya. Tanggung jawab bisa diartikan sebagai kewajiban yang wajib menanggung, memikul jawab, menanggung segala sesuatunya atau memberikan jawab dan menanggung akibatnya.
  - 6) Kemampuan mengendalikan emosional, adalah hal yang sangat penting bagi keberhasilan hidup kita. Semakin baik kemampuan kita mengendalikan emosi semakin mudah kita akan meraih kebahagiaan.
- Sedangkan menurut astuti (dalam satyawati dan suartana, 2014) yaitu :

- 1) Memperhatikan Kebutuhan bawahan.
- 2) Simpati terhadap bawahan.
- 3) Menciptakan suasana saling percaya.
- 4) Memiliki sifat bersahabat, Menumbuhkan peran serta bawahan dalam pembuatan keputusan.

## **B. Kerangka Konseptual**

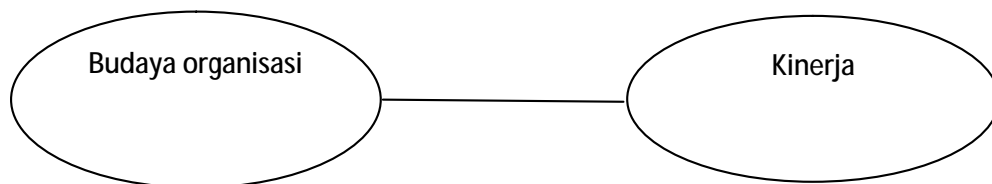
Kerangka konseptual penelitian sangat dibutuhkan sebagai alur berfikir sekaligus sebagai landasan untuk menyusun hipotesis penelitian. Penyusunan kerangka konseptual juga akan memudahkan pembaca untuk memahami permasalahan utama yang dikaji dalam penelitian ini.

### **1. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja**

Budaya organisasi merupakan hasil proses melebur gaya budaya dan atau perilaku tiap individu yang dibawa sebelumnya ke dalam sebuah norma-norma dan filosofi yang baru, yang memiliki energy serta kebanggaan kelompok dalam menghadapi sesuatu dan tujuan tertentu. Sedangkan kekuatan dari budaya organisasi itu sendiri sangat bergantung pada nilai-nilai konstruktif yang dibangun dengan memengaruhi cara mereka bertindak. Bahkan budaya ini tidak hanya harus dipahami anggotanya, tapi juga harus diterima dan diperkenalkan pada saat rekrutmen, sehingga calon karyawan menyadari bahwa ia akan memasuki arena yang berbeda dengan segala tantangan. Budaya organisasi juga memiliki peran yang cukup penting dalam meningkatkan kinerja karyawan, budaya organisasi berfungsi sebagai pengikat seluruh komponen organisasi, menentukan identitas, suntikan energi, motivator dan dapat dijadikan pedoman bagi anggota organisasi. Maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara signifikan

terhadap kinerja karyawan. Hal ini diperkuat oleh pernyataan arianty (2014) dengan judul “ Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai” bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan adalah kuat. Dan juga diperkuat oleh pernyataan Muis dan Jufrizen dkk (2018) dengan judul “ Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan” bahwa budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dapat dilihat pada paradigma penelitian berikut ini :



**Gambar II.1**  
**Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja**

## **2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja**

Gaya kepemimpinan, mengandung pengertian sebagai suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin, yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin, perwujudan tersebut biasanya membentuk suatu pola atau bentuk tertentu. Bagian ini membicarakan beberapa gaya kepemimpinan yang banyak memengaruhi keberhasilan seorang pemimpin dalam memengaruhi perilaku pengikut-pengikutnya. Istilah gaya secara kasar adalah sama dengan cara yang digunakan pemimpin di dalam memengaruhi pengikutnya. Budaya organisasi adalah kepribadian perusahaan yang tumbuh oleh sistem nilai yang menimbulkan norma yang mengenai perilaku yang tercermin dalam persepsi, sikap dan perilaku

orang-orang yang ada di dalam organisasi ataupun perusahaan tersebut dengan demikian budaya mempengaruhi sebagian besar aspek kehidupan organisasi ataupun perusahaan. Hal ini diperkuat oleh pernyataan Riyadi (2011) dengan judul “ Pengaruh Kompensasi Finansial, Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Manufajtur Jawa Timur” yaitu gaya kepemimpinan secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Demikian juga dengan pernyataan lain yang diperkuat oleh Dewi (2012) dengan Judul “Pengaruh Pengendalian Internal dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan SPBU Yogyakarta” yaitu gaya kepemimpinan secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dapat dilihat dari paradigma penelitian berikut ini :



**Gambar II.2**  
**Pengaruh Gaya kepemimpinan Terhadap Kinerja**

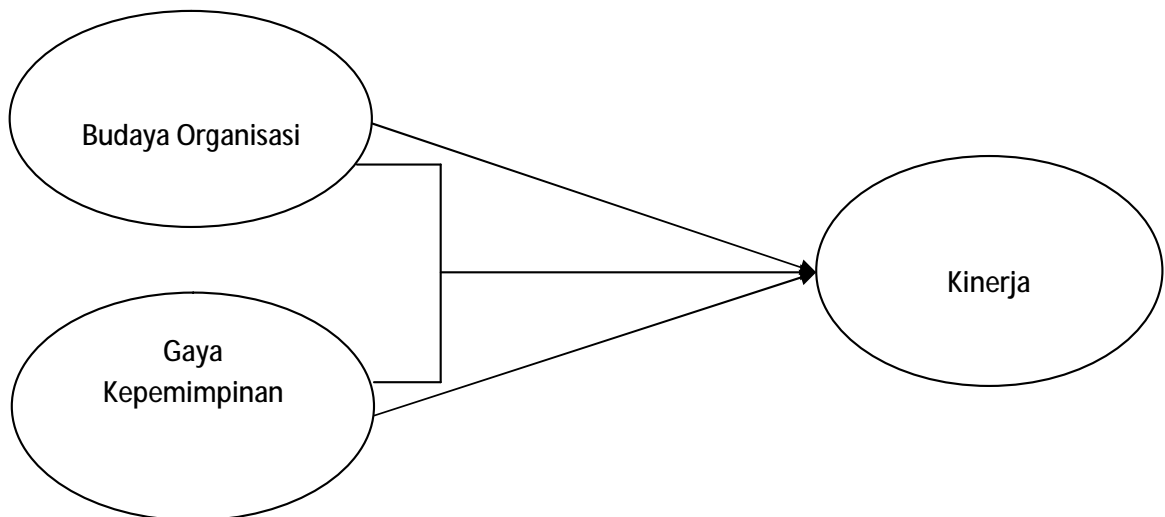
### **3. Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan**

Setiap perusahaan dituntut untuk mengoptimalkan semua sumber daya manusia yang ada pada perusahaan. Pengelolaan sumberdaya manusia tidak lepas dari harapan perusahaan agar memiliki sumber daya manusia yang berprestasi dan dapat terus bersaing dan meningkatkan potensi yang dimiliki oleh para karyawan demi terwujudnya tujuan perusahaan. Selain itu perusahaan juga harus memiliki efektivitas dalam mengatur dan mengayomi para karyawan lewat gaya

kepemimpinan yang ideal serta tegas terhadap norma norma yang terdapat di dalam perusahaan agar kembali terwujudnya apa yang di inginkan perusahaan dan tujuan perusahaan pun terlaksana.

Untuk mencapai level tersebut perusahaan harus terus bekerja keras untuk meningkatkan kinerja karyawan mereka. Hal ini diperkuat oleh pernyataan sassingkelo dkk (2017) bahwa budaya organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan. Demikian juga diperkuat oleh pernyataan lain dari Trang (2013) dengan judul “ Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan” bahwa gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan

Pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dapat dilihat dari paradigam dibawah ini :



**Gambar II.3**  
**Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan.**

### C. Hipotesis

Hipotesis dapat diartikan sebagai suatu jawaban sementara terhadap permasalahan yang ada pada penelitian sampai terbukti data yang terkumpul. Hipotesis penelitian merupakan langkah ketiga dalam penelitian setelah penelitian mengemukakan landasan teori dan kerangka berpikir.

Berdasarkan pada kerangka konseptual diatas, maka peneliti dapat mengajukan hipotesis sebagai berikut :

1. Ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. perkebunan Nusantara IV.
2. Ada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara IV.
3. Ada pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara IV.

## **BAB III**

### **METODELOGI PENELITIAN**

#### **A. Pendekatan Penelitian**

Pendekatan penelitian ini terbagi dua, yaitu:

1. Pendekatan penelitian asosiatif, digunakan karena untuk meneliti data yang bersifat hubungan atau pengaruh antara dua variable atau lebih.
2. Pendekatan penelitian kuantitatif, digunakan karena penelitian ini menggunakan analisis perhitungan statistik dan bersifat matematis.

#### **B. Definisi Operasional**

##### **1. Kinerja (Y)**

Kinerja merupakan hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat profit oriented ataupun non profit oriented yang dihasilkan selama satu periode waktu.

**Tabel III.1**

No.	Indikator
1.	Orientasi dan Efisiensi
2.	Tanggung Jawab
3.	Disiplin
4.	Inisiatif

**Sumber : Prayogi (2018)**

##### **2. Budaya Organisasi (X2)**

Budaya organisasi adalah karakteristik yang ada pada dalam organisasi yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya, pada hakikatnya budaya organisasi adalah norma norma perilaku dan nilai nilai yang dipahami dan



diterima oleh semua anggota organisasi dan digunakan sebagai dasar dalam aturan perilaku dalam organisasi tersebut.

Menurut Pabundu dalam Wahyuni (2015) menyatakan riset paling baru mengemukakan delapan karakteristik primer yang sama-sama menangkap hakikat dari suatu budaya suatu organisasi yaitu:

**Tabel III.2**

No	Indikator
1.	Inisiatif.
2.	Toleransi.
3.	Pengarahan.
4.	Integrasi.
5.	Dukungan pimpinan.
6.	Kontrol.
7.	Identitas
8.	Sistem imbalan

**Sumber : Pabundu dalam Wahyuni (2015)**

### **3. Gaya Kepemimpinan (X2)**

Gaya kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya. Gaya kepemimpinan menggambarkan kombinasi yang konsisten dari filsafah, keterampilan, sifat dan sikap yang mendasari perilaku seseorang.

Menurut Kartono (Dalam Paramita, 2017) indikator gaya kepemimpinan yaitu:

**Tabel III.3**

No	Indikator
1.	Kemampuan pengambilan keputusan.
2.	Kemampuan memotivasi.
3.	Kemampuan komunikasi.
4.	Kemampuan mengendalikan bawahan.

5.	Tanggung jawab.
6.	Kemampuan mengendalikan emosional.

Sumber : Kartono dalam Paramita (2017)

### C. Waktu dan Tempat Penelitian

#### 1. Tempat Penelitian

Adapun yang menjadi lokasi tempat penelitian ini dilakukan di Kantor Direksi PT. Perkebunan Nusantara IV Medan yang beralamat di jalan Letjend Suprpto No. II Medan.

#### 2. Waktu Penelitian

Waktu yang digunakan dalam pelaksanaan penelitian ini direncanakan mulai pada bulan Juli 2019 sampai dengan bulan Oktober 2019. Untuk lebih jelasnya terhadap rincian waktu yang digunakan dapat dilihat pada tabel waktu kegiatan penelitian di bawah ini.

**Tabel III.4**  
**Jadwal Kegiatan Penelitian**

NO	KEGIATAN	BULAN / TAHUN															
		Juli 2019				Agustus 2019				September 2019				Oktober 2019			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1.	Pra Riset	■	■														
2.	Penyusunan Proposal			■	■												
3.	Bimbingan Proposal					■	■	■	■								
4.	Seminar Proposal									■	■						
5.	Pengumpulan Dan Analisis Data											■	■				
6.	Penulisan Skripsi													■	■	■	
7.	Bimbingan Skripsi													■	■	■	
8.	ACC Skripsi															■	
9.	Sidang Meja Hijau																■

## D. Populasi dan Sampel

### 1. Populasi Penelitian

Populasi diartikan sebagai wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya. Sugiyono, (2017, hal. 215). Yang mana populasi dalam penelitian ini adalah karyawan tetap PT. Perkebunan Nusantara IV Medan yang berjumlah 310 orang karyawan tetap.

**Tabel III.5**  
**Rincian Karyawan**  
**PT. Perkebunan Nusantara IV Medan**

NO	NAMA BAGIAN	JUMLAH
1	Akuntansi	23
2	Catalogue And Owner Estimate	10
3	Hukum Dan Pertanahan	48
4	Keuangan	13
5	Logistik	21
6	Pemasaran	16
7	Pengembangan Usaha	5
8	Pengolahan	15
9	Perencanaan Strategis	4
10	Program Kemitraan Dan Bina Lingkungan (PKBL)	15
11	Satuan Pengawasan Intern	6
12	Sekretaris Perusahaan	23
13	Sumber Daya Manusia	13
14	Tanaman	22
15	Teknik	9
16	Umum	67
	<b>Jumlah</b>	<b>310</b>

**Sumber : PT.Perkebunan Nusantara IV Medan.**

### 2. Sampel Penelitian

Menurut Arikunto (2014, hal. 174) sampel merupakan sebagian atau wakil populasi yang diteliti. Sampel pada penelitian ini diambil berdasarkan metode sampel acak (*random sampling*) dengan menggunakan metode teknik *simple*

*random sampling*. Oleh karena populasi telah diketahui jumlahnya maka untuk menentukan jumlah sampel digunakan rumus slovin sebagai berikut:

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

Sumber : Juliandi dan Irfan (2014, Hal.59)

Dimana

n= Ukuran Sampel

N= Ukuran Populasi

e= Presentase (10%) kelonggaran, toleransi ketidak telitian karena kesalahan pengambilan sampel

$$n = \frac{310}{1 + 310 \cdot (10\%)^2}$$

$$n = \frac{310}{1 + 3,10}$$

$$n = \frac{310}{4,10}$$

$$n = 76$$

Berdasarkan perhitungan dengan menggunakan rumus Slovin di atas dapat disimpulkan bahwa jumlah sampel dalam penelitian ini berjumlah 76 orang karyawan tetap pada PT. Perkebunan Nusantara IV Untuk lebih jelasnya pengambilan sampel dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel III.6

## Rincian Sampel Karyawan

## PT. Perkebunan Nusantara IV Medan

NO	NAMA BAGIAN	POPULASI	SAMPEL
1.	Akuntansi	23	$(23/310) \times 76 = 5$
2.	Catalogue and Power Estimate	10	$(10/310) \times 76 = 2$
3.	Hukum dan Pertanahan	48	$(48/310) \times 76 = 11$
4.	Keuangan	13	$(13/310) \times 76 = 3$
5.	Logistik	21	$(21/310) \times 76 = 5$
6.	Pemasaran	16	$(16/310) \times 76 = 3$
7.	Pengembangan Usaha	5	$(5/310) \times 76 = 1$
8.	Pengolahan	15	$(15/310) \times 76 = 4$
9.	Perencanaan Strategis	4	$(4/310) \times 76 = 1$
10.	Program Kemitraan	15	$(15/310) \times 76 = 3$
11.	Satuan Pengawasan Intern	6	$(6/310) \times 76 = 1$
12.	Sekretaris Perusahaan	23	$(23/310) \times 76 = 6$
13.	Sumber Daya Manusia	13	$(13/310) \times 76 = 3$
14.	Tanaman	22	$(22/310) \times 76 = 5$
15.	Teknik	9	$(9/310) \times 76 = 7$
16.	Umum	67	$(67/310) \times 76 = 16$
	Jumlah	310	76

**E. Teknik Pengumpulan Data**

Untuk memperoleh data keterangan yang dibutuhkan dalam penelitian ini, teknik pengumpulan data yang digunakan adalah :

**1. Kuesioner (Angket)**

Yaitu sejumlah pertanyaan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden dalam arti laporan tentang pribadinya, atau hal-hal yang ia ketahui (Arikunto, 2014, hal. 194). Kuesioner ini digunakan untuk mengetahui data tentang kualitas produk, kualitas pelayanan dan loyalitas karyawan PT. Perkebunan Nusantara IV Medan. Responden diharap untuk menjawab semua pertanyaan yang ada dalam kuesioner, dengan memilih salah satu jawaban yang

telah disediakan. Kuesioner yang digunakan adalah kuesioner pilihan ganda dimana setiap item soal disediakan 5 (lima) pilihan jawaban. Setelah kuesioner dijawab oleh responden kemudian diberi skor dengan mengacu pada skala Likert.

**Tabel III.7**  
**Skala Likert**

Pertanyaan	Bobot
- Sangat setuju	5
- Setuju	4
- Ragu-ragu	3
- Tidak setuju	2
- Sangat tidak setuju	1

Sumber: (Juliandi dan Irfan (2014, hal.72)

## 2. Pengujian validitas dan Reliabilitas.

### a) Uji Validitas

Uji Validitas bertujuan untuk mengetahui tingkat valid dari instrument questioner yang digunakan dalam pengumpulan data atau untuk menguji sejauh mana ketetapan atau kemahiran suatu instrumen pertanyaan sebagai alat ukur variabel penelitian.

Rumus yang digunakan dalam uji validitas yaitu rumus kolerasi *product moment* adalah sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{n \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{\{n \sum x^2 - (\sum x)^2\} \{n \sum y^2 - (\sum y)^2\}}}$$

Sumber: Juliandi dan Irfan (2014, Hal.79)

Dimana:

- $\Sigma x$  = jumlah pengamatan variabel x  
 $\Sigma y$  = jumlah pengamatan variabel y  
 $r_{xy}$  = Item Instrument variabel dengan totalnya.  
 $x$  = Jumlah butir pertanyaan  
 $y$  = Skor total pertanyaan  
 $n$  = Jumlah sampel

Dengan kriteria:

- Jika sig 2 tailed  $< \alpha$  0,05, maka butir instrument tersebut valid.
- Jika sig 2 tailed  $> \alpha$ 0,05, maka butir instrument tidak valid dan harus dihilangkan.

**Tabel III.8**  
**Uji Validitas**

Budaya Organisasi				
No	Item Pernyataan	R-hitung	R-tabel (Taraf sig 5%)	keterangan
1	X1	0,732	0,232	Valid
2	X2	0,681	0,232	Valid
3	X3	0,852	0,232	Valid
4	X4	0,641	0,232	Valid
5	X5	0,576	0,232	Valid
6	X6	0,644	0,232	Valid
7	X7	0,753	0,232	Valid
8	X8	0,749	0,232	Valid
9	X9	0,655	0,232	Valid
10	X10	0,594	0,232	Valid
Gaya Kepemimpinan				
No	Item	R-hitung	R-tabel (Taraf Sig 5%)	Keterangan
1	X1	0,674	0,232	Valid
2	X2	0,964	0,232	Valid
3	X3	0,868	0,232	Valid

4	X4	0,784	0,232	Valid
5	X5	0,805	0,232	Valid
6	X6	0,854	0,232	Valid
7	X7	0,940	0,232	Valid
8	X8	0,781	0,232	Valid
9	X9	0,482	0,232	Valid
10	X10	0,674	0,232	Valid
Kinerja Karyawan				
No	Item	R-hitung	R-tabel (Tarf Sig 5%)	Keterangan
1	Y1	0,766	0,232	Valid
2	Y2	0,802	0,232	Valid
3	Y3	0,649	0,232	Valid
4	Y4	0,739	0,232	Valid
5	Y5	0,607	0,232	Valid
6	Y6	0,808	0,232	Valid
7	Y7	0,748	0,232	Valid
8	Y8	0,498	0,232	Valid
9	Y9	0,542	0,232	Valid
10	Y10	0,556	0,232	Valid

Sumber : Data primer yang diolah, 2019

Dari tabel III.8 Dapat diketahui bahwa dari seluruh item yang ada yaitu 72 item yang mana pada budaya organisasi sebanyak 10 item, pada variabel gaya kepemimpinan sebanyak 10 item dan pada variabel kinerja karyawan sebanyak 10 item. Dan dari hasil pengolahan SPSS diatas 30 item yang ada maka item dinyatakan valid dikarenakan hasil probabilitas seluruhan item sesuai syarat validitas yaitu dengan nilai hasil probabilitas  $< 0,05$ , dengan demikian dari 30



item Pernyataan maka yang dapat untuk dilanjutkan kepengujian data selanjutnya adalah seluruhnya.

Dan dari jumlah kuesioner yang disebar adalah 76 kuesioner. Selanjutnya yang kembali sebanyak 72 kuesioner, dimana 4 diantaranya tidak kembali dalam pengumpulan dikarenakan aktifitas konsumen yang sangat sibuk sehingga diperoleh sampel yang dapat diolah dalam penelitian ini adalah 72 responden.

### b) Uji Reliabilitas

Untuk menguji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan *Cronbach Alpha*. Tujuan dari uji reliabilitas tersebut untuk mengetahui apakah instrument yang digunakan dapat dipercaya atau tidak. Menurut Arikunto dalam Juliandi (2015, hal.82) menggunakan teknik *Cronbach Alpha* dengan rumus sebagai berikut:

$$r = \left[ \frac{k}{(k-1)} \right] \left[ \frac{\sum sb^2}{s1^2} \right]$$

**Sumber: Arikunto dalam Juliandi & Irfan (2014, hal 86)**

Dimana:

- r = Reliabilitas instrumen
- k = Banyak butir pertanyaan
- $\sum s^2$  = Jumlah varians butir
- $s1^2$  = Varian total

Kriteria pengujinya:

- a. Jika nilai koefisien reliabilitas yakni *cranbach alpa*  $> 0,60$  maka instrument variabel adalah reliabel (terpercaya).
- b. Jika nilai *cranbach alpa*  $< 0,60$  maka variabel tidak reliabel (tidak dipercaya).

**Tabel III.9**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	Cronbach's Alpha	N of Item
Budaya Organisasi (X1)	0,874	10
Gaya Kepemimpinan (X2)	0,933	10
Kinerja Karyawan (Y)	0,870	10

Hasil uji realibilitas tersebut menunjukkan bahwa semua variabel dinyatakan realibel karena telah melewati batas koefisien realibilitas sehingga untuk selanjutnya item-item pada masing-masing konsep variabel tersebut layak digunakan sebagai alat ukur.

## F. Teknik Analisis Data

### 1. Analisa Regresi Linier Berganda

Regresi Linier Berganda digunakan untuk mengetahui pola atau bentuk pengaruh antara variabel bebas dengan variabel terikat secara bersama, dengan menggunakan rumus Regresi Linier Berganda yaitu:

menggunakan rumus Regresi Linier Berganda yaitu:

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

(Sugiyono 2019, hal. 275)

Keterangan:

- Y = Kinerja Karyawan
- $\alpha$  = Konstanta
- $\beta_1\beta_2$  = Koefisien regresi
- X1 = Budaya Organisasi
- X2 = Gaya Kepemimpinan

### 2. Uji Asumsi Klasik

Hipotesis memerlukan uji asumsi klasik, karena model analisis yang dipakai adalah regresi linear berganda. Asumsi klasik tersebut terdiri dari:

a. Uji Normalitas Data

Pengujian normalitas data dilakukan untuk melihat apakah dalam model regresi, variabel dependen dan independennya memiliki distribusi normal atau tidak (Juliandi dan Irfan, 2014, hal. 169). Model regresi yang baik adalah distribusi data normal atau mendekati normal. Uji normalitas ini memiliki dua cara untuk menguji apakah distribusi data normal atau tidak, yaitu melalui pendekatan Histogram dan pendekatan Grafik. Pendekatan histogram data berdistribusi normal apabila distribusi data tersebut tidak menceng ke kiri atau menceng ke kanan. Pada pendekatan grafik dan distribusi normal apabila titik mengikuti data di sepanjang garis diagonal.

b. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas digunakan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya kolerasi yang kuat antara variabel independen. Cara yang digunakan untuk menilainya adalah dengan melihat nilai faktor inflasi varian (*variance inflasi factor/VIF*) yang tidak melebihi 4 atau 5 (Juliandi dan Irfan, 2014, hal. 170). Apabila variabel independen memiliki nilai *VIF* dalam batas toleransi yang telah ditentukan (tidak melebihi 5), maka tidak terjadi multikolinearitas dalam variabel independen. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel independen.

c. Uji Heteroskedastisitas

Uji ini memiliki tujuan untuk mengetahui apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan lainnya. Jika varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain

tetap, maka disebut homoskedastisitas. Jika varian berbeda disebut heteroskedastisitas. Model yang terbaik adalah tidak terjadi heteroskedastisitas (Juliandi dan Irfan, 2014, hal. 171).

Ada atau tidaknya heteroskedastisitas dapat diketahui dengan melihat grafik *scatterplot* antar nilai prediksi variabel independen dengan nilai residualnya. Dasar analisis yang dapat digunakan untuk menentukan heteroskedastisitas antara lain :

- 1) Jika ada pola tertentu seperti titik-titik yang membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar, kemudian menyempit), maka telah terjadi heteroskedastisitas.

Jika tidak ada pola yang jelas seperti titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas atau homoskedastisitas.

### 3. Pengujian Hipotesis

#### a. Uji t

Pengujian uji-t digunakan untuk menguji setiap variabel bebas atau independen variabel ( $X_i$ ) apakah variabel Motivasi Kerja ( $X_1$ ), dan Disiplin kerja ( $X_2$ ) mempunyai pengaruh yang positif serta signifikan terhadap variabel terikat atau dependen variabel Kinerja Karyawan (Y).

Untuk mengetahui tingkat signifikan dapat dilakukan uji- t dengan rumus, yaitu :

$$t = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{r^2}}$$

**Sumber : Sugiyono (2016, hal 230).**

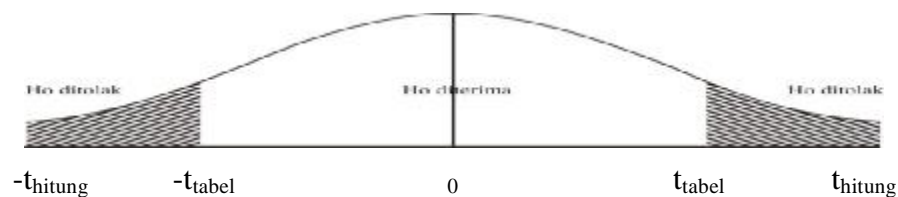
Keterangan :

$t$  =  $t_{hitung}$  yang dikonsultasikan dengan tabel  $t$   
 $r$  = Korelasi parsial yang ditemukan  
 $n$  = Jumlah sampel

Ketentuan :

Jika nilai  $t$  dengan probabilitas korelasi yakni *sig-2 tailed* < taraf signifikan ( $\alpha$ ) sebesar 0,05 maka  $H_0$  diterima, sehingga tidak ada korelasi tidak signifikan antara variabel  $x$  dan  $y$ . Sedangkan jika nilai  $t$  dengan probabilitas  $t$  dengan korelasi yakni *sig-2 tailed* > taraf signifikan ( $\alpha$ ) sebesar 0,05 maka  $H_0$  ditolak. Sehingga ada korelasi signifikan antar variabel  $x$  dan  $y$ .

Pengujian hipotesis :



**Gambar III-1**  
**Kriteria Pengujian Hipotesis uji T**

Kriteria pengujian :

- a) Jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$  berarti  $H_0$  ditolak (bahwa variabel bebas berpengaruh terhadap kinerja)
- b) Jika  $t_{hitung} < t_{tabel}$  berarti  $H_0$  diterima (bahwa variabel bebas tidak berpengaruh terhadap kinerja).

#### **b. Uji F**

Uji F pada dasarnya menunjukkan secara serentak apakah variabel bebas atau independent variabel ( $X_i$ ) mempunyai pengaruh yang positif atau negatif, serta signifikan terhadap variabel terikat atau dependent variabel ( $Y$ ). Untuk

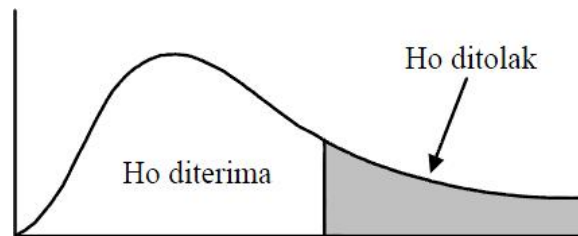
menguji signifikansi koefisien korelasi ganda dapat dihitung dengan rumus berikut :

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

**Sumber: Sugiyono (2016, hal 235)**

Keterangan:

- $F$  = Tingkat signifikan  
 $R^2$  = Koefisien korelasi ganda  
 $k$  = Jumlah variabel independen  
 $n$  = Jumlah Sampel



**Gambar III-2**  
**Kriteria Pengujian Hipotesis Uji F**

Kriteria pengujian :

- 1)  $H_0$  akan diterima jika nilai signifikan lebih besar dari 0,05
- 2)  $H_0$  akan ditolak jika nilai signifikan lebih kecil dari 0,05

Atau dengan cara lain sebagai berikut :

- 1) Jika  $F_{hitung} > F_{tabel}$  maka  $H_0$  ditolak
- 2) Jika  $F_{hitung} < F_{tabel}$  maka  $H_0$  diterima

#### **4. Koefisien Determinasi**

Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan variabel independen (Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan) dalam menerangkan variabel dependen (Kinerja Karyawan). Nilai koefisien

determinasi adalah antara nol dan satu. Jika nilai  $R^2$  semakin kecil (mendekati nol) berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen amat terbatas atau memiliki pengaruh yang kecil. Dan jika nilai  $R^2$  semakin besar (mendekati satu) berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi dependen atau memiliki pengaruh yang besar dengan rumus determinasi sebagai berikut :

$$D = R^2 \times 100\%$$

**Sumber: Sugiyono (2016, hal 231).**

Dimana :

D = Koefisien determinasi  
R = Koefisien korelasi variabel bebas dengan variabel terikat.  
100% = Persentase Kontribusi

Untuk mempermudah peneliti dalam mengolah dan menganalisis data penelitian, peneliti menggunakan bantuan program komputer yaitu *Statistical Program For Social Science (SPSS)*.

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Hasil Penelitian**

##### **1. Deskripsi Kuesioner Penelitian**

Pada bagian ini akan dijelaskan mengenai data-data deskriptif yang diperoleh dari responden. Data deskriptif yang menggambarkan keadaan atau kondisi responden perlu diperhatikan sebagai informasi tambahan untuk memahami hasil penelitian. Data diperoleh dengan menggunakan kuesioner yang dibagikan secara langsung kepada responden. Responden dalam penelitian ini adalah karyawan di PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan. Kuesioner yang disampaikan pada responden disertai surat permohonan untuk menjadi responden dan penjelasan mengenai tujuan penelitian.

Selanjutnya kuesioner yang telah diisi oleh responden, diteliti kelengkapannya dan data yang tidak lengkap disisihkan. Dari responden tersebut, jumlah kuesioner yang dapat disebar adalah 76 kuesioner. Dan yang kembali sebanyak 72 kuesioner, dimana 4 diantaranya tidak kembali dalam pengumpulan dikarenakan aktifitas masyarakat yang sangat sibuk sehingga diperoleh sampel yang dapat diolah dalam penelitian ini adalah 72 responden. Sesuai dengan cara penarikan sampel dengan menggunakan rumusan teori Suharsimi Arikunto (2010, hal 112) yang menyatakan bahwa pengambilan sampel untuk penelitian yaitu jika subjeknya kurang dari 100 orang sebaiknya diambil semuanya. Jika subjeknya besar atau lebih dari 100 orang dapat diambil 10% - 15% atau 20% - 25% atau lebih. Dari populasi tersebut diambil 20% dari populasi sehingga jumlah



sampelnya adalah sebanyak 76 orang. Tabel IV.1 berikut merupakan ringkasan pengiriman dan pengambilan kuesioner ditunjukkan pada tabel berikut:

**Tabel IV.1**  
**Rincian Pengiriman dan Pengembalian Kuesioner**

Kuesioner	Jumlah
Kuesioner yang disebar	76
Kuesioner yang kembali	72
Kuesioner yang tidak lengkap	0
Kuesioner yang dapat digunakan	72

Sumber : Data primer yang diolah, 2019

## 2. Deskripsi Hasil Penelitian

Sebelum membahas lebih jauh mengenai hasil penelitian ini, terlebih dahulu akan dibahas mengenai gambaran umum dari responden yang berisi tentang jenis kelamin, nama, usia, pendidikan terakhir, dan masa kerja. Faktor-faktor demografi tersebut diharapkan tidak menjadi bias bagi penelitian ini sehingga hasil penelitian memberikan regenerasi yang baik.

## 3. Karakteristik Responden

### a. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

**Tabel IV.2**  
**Jenis Kelamin Responden**

No	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
1	Laki-Laki	34	47,2
2	Perempuan	38	52,8
	Jumlah	72	100

Sumber : Data primer yang diolah, 2019

Tabel IV.2 menunjukkan bahwa Perempuan lebih mendominasi proporsi sampel karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan, yaitu sebanyak 44 orang dengan persentase sebesar 52,8%.

### b. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

**Tabel IV-3**  
**Usia Responden**

No	Usia	Frekuensi	Persentase
1	21 – 30	16	22,2
2	31 – 40	32	44,4
3	41 – 50	18	25
4	51 – 60	6	8,4
	Total	72	100

Sumber : Data primer yang diolah, 2019

Tabel IV.3 Dari 72 total responden menunjukkan bahwa 32 orang atau 44,4 % responden didominasi oleh umur 31 - 40 tahun, 18 orang atau 25 % responden berumur 41 - 50 tahun, 16 orang atau 22,2 % responden berumur 21 - 30 tahun, dan 6 orang atau 8,4 % responden berumur 51 – 60.

### c. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

**Tabel IV.4**  
**Pendidikan Terakhir Responden**

No	Pendidikan Terakhir	Frekuensi	Persentase
1	SMA Sederajat	10	13,9
2	Diploma	12	16,7
3	Strata 1 (S1)	33	45,8
4	Magister (S2)	17	23,6
	Total	72	100

Sumber : Data primer yang diolah, 2019

Tabel IV.4 menunjukkan bahwa 33 orang atau 45,8 % responden didominasi oleh pendidikan terakhir S1, 17 orang atau 23,6 % responden berpendidikan terakhir S2, 12 orang atau 16,7 % responden berpendidikan terakhir Diploma, dan 10 orang atau 13,9 % berpendidikan terakhir SMA Sederajat.

#### d. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

**Tabel IV.5**  
**Masa Kerja**

No	Masa Kerja	Frekuensi	Persentase
1	≤ 5 tahun	14	19,4
2	5 – 10 tahun	35	48,6
3	10 – 15	11	15,3
4	≥ 15	12	16,7
	Total	72	100

Sumber : Data primer yang diolah, 2019

Tabel IV.5 menunjukkan bahwa 35 orang atau 48,6 % responden didominasi oleh konsumen yang masa kerja selama 5 – 10 tahun, 14 orang atau 19,4 % responden yang masa kerja selama ≤ 5 tahun, 12 orang atau 16,7 % responden yang masa kerja selama ≥ 15, dan 11 orang atau 15,3 % responden yang masa kerja selama 10 - 15 tahun.

#### 4. Deskripsi Variabel Penelitian

Deskripsi variabel penelitian dimaksudkan untuk mengetahui distribusi frekuensi dari jawaban responden terhadap hasil angket (kuesioner) yang disebarakan. Hasil angket tersebut meliputi variabel budaya organisasi (X1) gaya kepemimpinan (X2), dan variabel terikat kinerja karyawan (Y).

##### a. Variabel Budaya Organisasi (X1)

**Tabel IV.6**  
**Penyajian Data Variabel Budaya Organisasi (X1)**

No item	Item Pertanyaan	Jawaban									
		SS		S		KS		TS		STS	
		F	(%)	F	(%)	F	(%)	F	(%)	F	(%)
1	X1	21	29,2	33	45,8	18	25	0	0	0	0
2	X2	20	27,8	34	47,2	18	25	0	0	0	0
3	X3	4	5,6	50	69,4	18	25	0	0	0	0
4	X4	6	8,3	44	61,1	22	30,6	0	0	0	0
5	X5	2	2,8	44	61,1	26	36,1	0	0	0	0

6	X6	4	5,6	37	51,4	31	43,1	0	0	0	0
7	X7	9	12,5	29	40,3	34	47,2	0	0	0	0
8	X8	8	11,1	38	52,8	26	36,1	0	0	0	0
9	X9	2	2,8	48	66,7	22	30,6	0	0	0	0
10	X10	4	5,6	50	69,4	18	25	0	0	0	0

Sumber : Data primer yang diolah, 2019

Dari tabel diatas, dapat dilihat bahwa jawaban responden atas pernyataan mengenai variabel budaya organisasi. Berikut penjelasan mengenai data diatas.

- 1) Untuk jawaban pernyataan budaya organisasi pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan, responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 21 orang (29,2 %), yang menjawab setuju sebanyak 33 orang (45,8 %), dan yang menjawab kurang setuju sebanyak 18 orang (25 %). Berdasarkan data tersebut, mayoritas responden memilih jawaban setuju yaitu sebanyak 33 orang (45,8 %) dari 72 orang responden.
- 2) Untuk jawaban pernyataan budaya organisasi pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan, responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 20 orang (27,8 %), yang menjawab setuju sebanyak 34 orang (47,2 %), dan yang menjawab kurang setuju sebanyak 18 orang (25 %). Berdasarkan data tersebut, mayoritas responden memilih jawaban setuju yaitu sebanyak 34 orang (47,2 %) dari 72 orang responden.
- 3) Untuk jawaban pernyataan budaya organisasi pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan, responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 4 orang (5,6 %), yang menjawab setuju sebanyak 50 orang (69,4 %), dan yang menjawab kurang setuju sebanyak 18 orang (25 %). Berdasarkan data tersebut, mayoritas responden memilih jawaban setuju yaitu sebanyak 50 orang (69,4 %) dari 72 orang responden.

- 4) Untuk jawaban budaya organisasi pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan, responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 6 orang (8,3 %), yang menjawab setuju sebanyak 44 orang (61,1 %), dan yang menjawab kurang setuju sebanyak 22 orang (30,6 %). Berdasarkan data tersebut, mayoritas responden memilih jawaban setuju yaitu sebanyak 44 orang (61,1 %) dari 72 orang responden.
- 5) Untuk jawaban pernyataan budaya organisasi pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan, responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 2 orang (2,8 %), yang menjawab setuju sebanyak 44 orang (61,1 %), dan yang menjawab kurang setuju sebanyak 26 orang (36,1 %). Berdasarkan data tersebut, mayoritas responden memilih jawaban setuju yaitu sebanyak 44 orang (61,1 %) dari 72 orang responden.
- 6) Untuk jawaban pernyataan budaya organisasi pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan, responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 4 orang (5,6 %), yang menjawab setuju sebanyak 37 orang (51,4 %), dan yang menjawab kurang setuju sebanyak 31 orang (42,9 %). Berdasarkan data tersebut, mayoritas responden memilih jawaban setuju yaitu sebanyak 37 orang (51,4 %) dari 72 orang responden.
- 7) Untuk jawaban pernyataan budaya organisasi pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan, responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 9 orang (12,5 %), yang menjawab setuju sebanyak 29 orang (40,3 %), dan yang menjawab kurang setuju sebanyak 34 orang (47,2 %). Berdasarkan data tersebut, mayoritas responden memilih jawaban kurang setuju yaitu sebanyak 34 orang (47,2 %) dari 72 orang responden.

- 8) Untuk jawaban pernyataan budaya organisasi pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan, responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 8 orang (11,1 %), yang menjawab setuju sebanyak 38 orang (52,8 %), dan yang menjawab kurang setuju sebanyak 26 orang (36,1 %). Berdasarkan data tersebut, mayoritas responden memilih jawaban setuju yaitu sebanyak 38 orang (52,8 %) dari 72 orang responden.
- 9) Untuk jawaban pernyataan budaya organisasi pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan, responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 2 orang (2,8 %), yang menjawab setuju sebanyak 48 orang (66,7 %), dan yang menjawab kurang setuju sebanyak 22 orang (30,6 %). Berdasarkan data tersebut, mayoritas responden memilih jawaban setuju yaitu sebanyak 48 orang (66,7 %) dari 72 orang responden.
- 10) Untuk jawaban pernyataan budaya organisasi pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan, responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 4 orang (5,6 %), yang menjawab setuju sebanyak 50 orang (69,4 %), dan yang menjawab kurang setuju sebanyak 18 orang (25 %). Berdasarkan data tersebut, mayoritas responden memilih jawaban setuju yaitu sebanyak 50 orang (69,4 %) dari 72 orang responden.

**b. Variabel Gaya Kepemimpinan (X2)**

**Tabel IV.7**  
**Penyajian Data Variabel Gaya Kepemimpinan (X2)**

No item	Item Pertanyaan	Jawaban									
		SS		S		KS		TS		STS	
		F	(%)	F	(%)	F	(%)	F	(%)	F	(%)
1	X1	9	12,5	51	70,8	12	16,7	0	0	0	0
2	X2	20	27,8	36	50	16	22,2	0	0	0	0
3	X3	13	18,1	45	62,5	14	19,4	0	0	0	0

4	X4	17	23,6	39	54,2	16	22,2	0	0	0	0
5	X5	18	25	46	63,9	8	11,1	0	0	0	0
6	X6	20	27,8	30	41,7	22	30,6	0	0	0	0
7	X7	20	27,8	36	50	16	22,2	0	0	0	0
8	X8	16	22,2	48	66,7	8	11,1	0	0	0	0
9	X9	4	5,6	50	69,4	18	25	0	0	0	0
10	X10	9	12,5	51	70,8	12	16,7				

Sumber : Data primer yang diolah, 2019

Dari tabel diatas, dapat dilihat bahwa jawaban responden atas pernyataan mengenai variabel budaya organisasi. Berikut penjelasan mengenai data diatas.

- 1) Untuk jawaban pernyataan gaya kepemimpinan pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan, responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 9 orang (12,5 %), yang menjawab setuju sebanyak 51 orang (70,8 %), dan yang menjawab kurang setuju sebanyak 12 orang (16,7 %). Berdasarkan data tersebut, mayoritas responden memilih jawaban setuju yaitu sebanyak 51 orang (70,8 %) dari 72 orang responden.
- 2) Untuk jawaban pernyataan gaya kepemimpinan pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan, responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 20 orang (27,8 %), yang menjawab setuju sebanyak 36 orang (50 %), dan yang menjawab kurang setuju sebanyak 16 orang (22,2 %). Berdasarkan data tersebut, mayoritas responden memilih jawaban setuju yaitu sebanyak 36 orang (50 %) dari 72 orang responden.
- 3) Untuk jawaban pernyataan gaya kepemimpinan pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan, responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 13 orang (18,1 %), yang menjawab setuju sebanyak 50 orang (69,4 %), dan yang menjawab kurang setuju sebanyak 16 orang (22,2 %).

Berdasarkan data tersebut, mayoritas responden memilih jawaban setuju yaitu sebanyak 50 orang (69,4 %) dari 72 orang responden.

- 4) Untuk jawaban gaya kepemimpinan pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan, responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 17 orang (23,6 %), yang menjawab setuju sebanyak 39 orang (54,2 %), dan yang menjawab kurang setuju sebanyak 16 orang (22,2 %). Berdasarkan data tersebut, mayoritas responden memilih jawaban setuju yaitu sebanyak 39 orang (54,2 %) dari 72 orang responden.
- 5) Untuk jawaban pernyataan gaya kepemimpinan pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan, responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 18 orang (25 %), yang menjawab setuju sebanyak 46 orang (63,9 %), dan yang menjawab kurang setuju sebanyak 8 orang (11,1 %). Berdasarkan data tersebut, mayoritas responden memilih jawaban setuju yaitu sebanyak 46 orang (63,9 %) dari 72 orang responden.
- 6) Untuk jawaban pernyataan gaya kepemimpinan pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan, responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 20 orang (27,8 %), yang menjawab setuju sebanyak 30 orang (41,7 %), dan yang menjawab kurang setuju sebanyak 22 orang (30,6 %). Berdasarkan data tersebut, mayoritas responden memilih jawaban setuju yaitu sebanyak 30 orang (41,7 %) dari 72 orang responden.
- 7) Untuk jawaban pernyataan gaya kepemimpinan pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan, responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 20 orang (27,8 %), yang menjawab setuju sebanyak 36 orang (50 %), dan yang menjawab kurang setuju sebanyak 16 orang (22,2 %).



Berdasarkan data tersebut, mayoritas responden memilih jawaban kurang setuju yaitu sebanyak 36 orang (50 %) dari 72 orang responden.

- 8) Untuk jawaban pernyataan gaya kepemimpinan pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan, responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 16 orang (22,2 %), yang menjawab setuju sebanyak 48 orang (66,7 %), dan yang menjawab kurang setuju sebanyak 8 orang (11,1 %).

Berdasarkan data tersebut, mayoritas responden memilih jawaban setuju yaitu sebanyak 48 orang (66,7 %) dari 72 orang responden.

- 9) Untuk jawaban pernyataan gaya kepemimpinan pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan, responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 4 orang (5,6 %), yang menjawab setuju sebanyak 50 orang (69,4 %), dan yang menjawab kurang setuju sebanyak 18 orang (25 %).

Berdasarkan data tersebut, mayoritas responden memilih jawaban setuju yaitu sebanyak 50 orang (69,4 %) dari 72 orang responden.

- 10) Untuk jawaban pernyataan gaya kepemimpinan pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan, responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 9 orang (12,5 %), yang menjawab setuju sebanyak 51 orang (70,8 %), dan yang menjawab kurang setuju sebanyak 12 orang (16,7 %).

Berdasarkan data tersebut, mayoritas responden memilih jawaban setuju yaitu sebanyak 51 orang (70,8 %) dari 72 orang responden.

**c. Variabel Kinerja Karyawan (Y)**

**Tabel IV.8**  
**Penyajian Data Variabel Kinerja Karyawan (Y)**

No item	Item Pertanyaan	Jawab Responden									
		SS	F (%)	S	F (%)	KS	F (%)	TS	F (%)	STS	F (%)
1	Y1	21	29,2	32	44,4	19	26,4	0	0	0	0
2	Y2	20	27,8	36	50	16	22,2	0	0	0	0
3	Y3	7	9,7	44	61,1	21	29,2	0	0	0	0
4	Y4	13	18,1	34	47,2	25	34,7	0	0	0	0
5	Y5	4	5,6	37	51,4	31	43,1	0	0	0	0
6	Y6	17	23,6	39	54,2	16	22,2	0	0	0	0
7	Y7	9	12,5	38	52,8	25	34,7	0	0	0	0
8	Y8	5	6,9	50	69,4	17	23,6	0	0	0	0
9	Y9	4	5,6	50	69,4	18	25	0	0	0	0
10	Y10	9	12,5	51	70,8	12	16,7	0	0	0	0

Sumber : Data primer yang diolah, 2019

Dari tabel diatas, dapat dilihat bahwa jawaban responden atas pernyataan mengenai variabel budaya organisasi. Berikut penjelasan mengenai data diatas.

- 1) Untuk jawaban pernyataan kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan, responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 21 orang (29,2 %), yang menjawab setuju sebanyak 32 orang (44,4 %), dan yang menjawab kurang setuju sebanyak 19 orang (26,4 %). Berdasarkan data tersebut, mayoritas responden memilih jawaban setuju yaitu sebanyak 32 orang (44,4 %) dari 72 orang responden.
- 2) Untuk jawaban pernyataan kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan, responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 20 orang (27,8 %), yang menjawab setuju sebanyak 36 orang (50 %), dan yang menjawab kurang setuju sebanyak 16 orang (22,2 %). Berdasarkan data tersebut, mayoritas responden memilih jawaban setuju yaitu sebanyak 36 orang (50 %) dari 72 orang responden.

- 3) Untuk jawaban pernyataan kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan, responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 7 orang (9,7 %), yang menjawab setuju sebanyak 44 orang (61,1 %), dan yang menjawab kurang setuju sebanyak 21 orang (29,2 %). Berdasarkan data tersebut, mayoritas responden memilih jawaban setuju yaitu sebanyak 44 orang (61,1 %) dari 72 orang responden.
- 4) Untuk jawaban kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan, responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 13 orang (18,1 %), yang menjawab setuju sebanyak 34 orang (47,2 %), dan yang menjawab kurang setuju sebanyak 25 orang (34,7 %). Berdasarkan data tersebut, mayoritas responden memilih jawaban setuju yaitu sebanyak 34 orang (47,2 %) dari 72 orang responden.
- 5) Untuk jawaban pernyataan kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan, responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 4 orang (5,6 %), yang menjawab setuju sebanyak 37 orang (51,4 %), dan yang menjawab kurang setuju sebanyak 31 orang (43,1 %). Berdasarkan data tersebut, mayoritas responden memilih jawaban setuju yaitu sebanyak 37 orang (51,4 %) dari 72 orang responden.
- 6) Untuk jawaban pernyataan kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan, responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 17 orang (23,6 %), yang menjawab setuju sebanyak 39 orang (54,2 %), dan yang menjawab kurang setuju sebanyak 16 orang (22,2 %). Berdasarkan data tersebut, mayoritas responden memilih jawaban setuju yaitu sebanyak 39 orang (54,2 %) dari 72 orang responden.

- 7) Untuk jawaban pernyataan kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan, responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 9 orang (12,5 %), yang menjawab setuju sebanyak 38 orang (52,8 %), dan yang menjawab kurang setuju sebanyak 25 orang (34,7 %). Berdasarkan data tersebut, mayoritas responden memilih jawaban kurang setuju yaitu sebanyak 38 orang (52,8 %) dari 72 orang responden.
- 8) Untuk jawaban pernyataan kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan, responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 5 orang (6,9 %), yang menjawab setuju sebanyak 50 orang (69,4 %), dan yang menjawab kurang setuju sebanyak 17 orang (23,6 %). Berdasarkan data tersebut, mayoritas responden memilih jawaban setuju yaitu sebanyak 50 orang (69,4 %) dari 72 orang responden.
- 9) Untuk jawaban pernyataan kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan, responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 4 orang (5,6 %), yang menjawab setuju sebanyak 50 orang (69,4 %), dan yang menjawab kurang setuju sebanyak 18 orang (25 %). Berdasarkan data tersebut, mayoritas responden memilih jawaban setuju yaitu sebanyak 50 orang (69,4 %) dari 72 orang responden.
- 10) Untuk jawaban pernyataan kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan, responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 9 orang (12,5 %), yang menjawab setuju sebanyak 51 orang (70,8 %), dan yang menjawab kurang setuju sebanyak 12 orang (16,7 %). Berdasarkan data tersebut, mayoritas responden memilih jawaban setuju yaitu sebanyak 51 orang (70,8 %) dari 72 orang responden.

## 5. Analisis Data Penelitian

### a. Analisis Regresi Linier Berganda

Berdasarkan data yang telah diolah dengan software SPSS, maka didapatkan suatu model regresi linier berganda sebagai berikut:

**Tabel IV.9**  
**Uji Linier Berganda**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,796	1,750		1,026	,308
	Budaya Organisasi	,615	,068	,599	9,081	,000
	Gaya Kepemimpinan	,341	,057	,394	5,977	,000

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan  
Sumber : data diolah SPSS

Berdasarkan tabel diatas hasil dari proses yang menggunakan software SPSS sebagai perhitungan, maka hasilnya sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e$$

$$Y = 1,796 + 0,615 X_1 + 0,341 X_2 + e$$

Interpretasi dari persamaan regresi diatas adalah:

- 1) Konstanta ( $\alpha$ ) mempunyai regresi sebesar 1,796 artinya jika variabel Budaya Organisasi ( $X_1$ ) dan Gaya Kepemimpinan ( $X_2$ ) dianggap nol, maka ada kenaikan pada Kinerja Karyawan ( $Y$ ) sebesar 1,796.
- 2) Budaya Organisasi ( $X_1$ ) mempunyai koefisien regresi sebesar 0,615, artinya bahwa setiap kenaikan variabel Budaya Organisasi ( $X_1$ ) sebesar 1% maka akan ada kenaikan pada Kinerja Karyawan sebesar 61,5%.

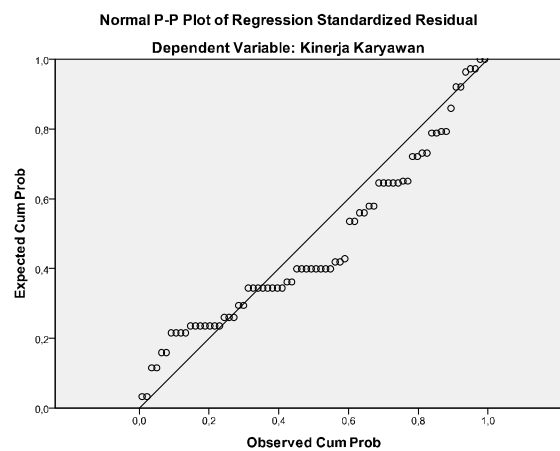
- 3) Gaya Kepemimpinan (X2) mempunyai koefisien regresi sebesar 0,341 artinya bahwa setiap kenaikan variabel Gaya Kepemimpinan (X2) sebesar 1% maka akan ada kenaikan Kinerja Karyawan sebesar 34,1 %.

#### b. Uji Asumsi Klasik

Hipotesis memerlukan uji asumsi klasik, karena model analisis yang dipakai adalah regresi linier berganda. Asumsi klasik yang dimaksud terdiri dari :

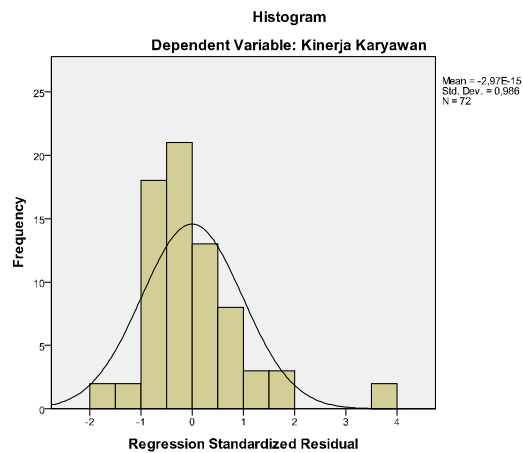
##### 1) Uji Normalitas

Pengujian normalitas data dilakukan untuk melihat apakah dalam model regresi, variable dependen dan independennya memiliki distribusi normal atau tidak (Juliandi, 2013). Model regresi yang baik adalah distribusi data normal atau mendekati normal.



**Gambar IV.1**  
**P-P Plot**

Gambar diatas menunjukkan bahwa model regresi telah memenuhi asumsi yang telah dikemukakan sebelumnya, sehingga data dalam model regresi ini mendekati normal.



**Gambar IV.2**  
**Histogram**

Histogram data berdistribusi normal apabila distribusi data tersebut tidak menceng ke kiri atau menceng ke kanan. Pada pendekatan grafik dan distribusi normal apabila titik mengikuti data di sepanjang garis diagonal. Pada gambar diatas menunjukkan histogram berdistribusi normal.

## 2) Multikolinearitas

Digunakan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi yang kuat diantara variabel independen. Apabila terdapat korelasi antar variabel bebas, maka terjadi multikolinearitas, demikian juga sebaliknya. Pengujian multikolinearitas dilakukan dengan melihat VIF (*Variance Inflasi Factor*) antar variabel independen dan nilai *tolerance*. Batasan yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolinearitas adalah nilai *tolerance*  $> 0,10$  atau sama dengan  $VIF < 10$ .

**Tabel IV.10**  
**Multikolinieritas**

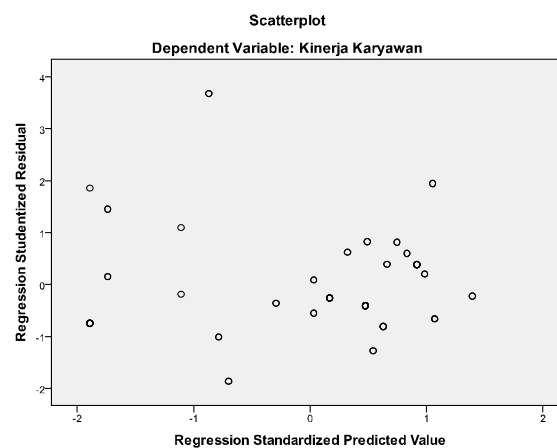
Collinearity Statistics	
Tolerance	VIF
,440	2,271
,440	2,271

Sumber : data diolah SPSS

Kedua variabel indenpen yaitu X1 dan X2 memiliki nilai VIF dalam batas toleransi yang telah ditetapkan yaitu  $VIF < 10$  (VIF lebih kecil dari 10), sehingga berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa tidak terjadi multikolinieritas dalam variabel independen pada penelitian ini.

### 3) Heteroskedastisitas

Pengujian ini memiliki tujuan untuk mengetahui apakah dalam model regresi terjadi ketidaksaman varian dari residual suatu pengamatan ke pengamatan lainnya. Jika varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homokedastisitas sebaliknya jika varian berbeda maka disebut heterokedastisitas. Ada tidaknya heterokedastisitas dapat diketahui dengan melalui grafik scatterplot antar nilai prediksi variabel independen dengan nilai residualnya. Jika ada pola tertentu seperti titik-titik yang membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang melebar kemudian menyempit), maka telah terjadi heterokedastisitas. Jika tidak ada pola yang jelas seperti titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heterokedastisitas.



**Gambar IV.3**  
**Scatterplot**



Gambar diatas memperlihatkan titik-titik menyebar secara acak. Tidak membentuk pola yang jelas/teratur, tersebar secara baik diatas maupun dibawah angka 0 pada sumbu Y. Dengan demikian “tidak terjadi heterokedastisitas” pada model regresi.

## 6. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan regresi linear berganda, yaitu dilakukan melalui uji t dan uji F.

### a. Uji t

Uji t dilakukan untuk menguji apakah variabel bebas (X) secara individual mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan atau tidak terhadap variabel terikat (Y).

**Tabel IV.11**

### Uji t

#### Coefficients<sup>a</sup>

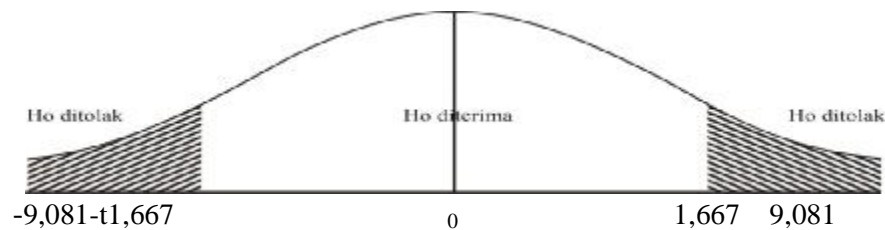
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1,796	1,750		1,026	,308
Budaya Organisasi	,615	,068	,599	9,081	,000
Gaya Kepemimpinan	,341	,057	,394	5,977	,000

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan  
Sumber : data diolah SPSS

#### 1) Variabel Budaya Organisasi

T tabel dihitung dari  $\alpha$  5%  $df(n)-k = df(n)$  adalah jumlah data atau observasi, k adalah jumlah variabel dependen berarti  $72 - 3 = 69$ , jadi t tabel  $69 = 1,667$ . Hasil pengujian diperoleh nilai t untuk variabel budaya organisasi

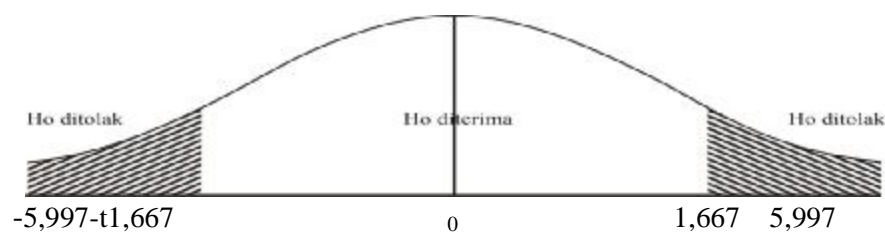
menunjukkan nilai  $t$  hitung = 9,081 lebih besar dari pada  $t$  tabel 1,667, dengan nilai signifikansi sebesar =  $0,000 < 0,05$ . Dengan demikian berarti nilai signifikansi 0,000 adalah lebih kecil dari 0,05 yang menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.



**Gambar IV.4**  
**Kriteria Pengujian Hipotesis Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan**

2) Variabel Gaya Kepemimpinan

Hasil pengujian diperoleh nilai  $t$  untuk variabel gaya kepemimpinan menunjukkan nilai  $t$  hitung = 5,977 lebih besar dari  $t$  tabel = 1,667, dengan nilai signifikansi sebesar =  $0,000 > 0,05$  dengan demikian berarti nilai signifikansi 0,000 adalah lebih kecil dari 0,05 yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.



**Gambar IV.5**  
**Kriteria Pengujian Hipotesis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan**

### b. Uji F

Hasil perhitungan regresi secara bersama-sama diperoleh pada tabel berikut:

**Tabel IV.12**

**Uji F**

**ANOVA<sup>b</sup>**

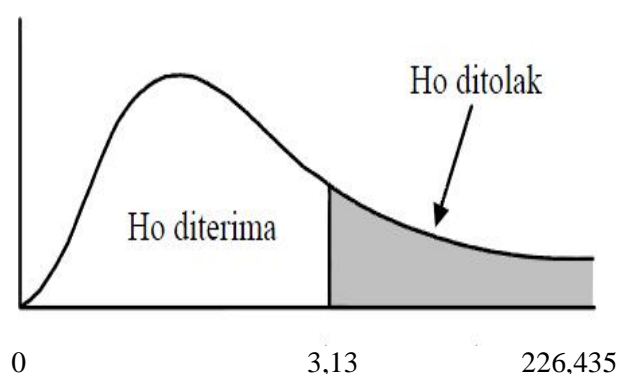
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1141,990	2	570,995	226,435	,000 <sup>a</sup>
	Residual	173,996	69	2,522		
	Total	1315,986	71			

a. Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber : data diolah SPSS

F tabel dihitung dengan cara  $df_1 = k - 1$  dan  $df_2 = n - k$ , k adalah variabel dependen dan independen, n adalah jumlah data/observasi. Jadi F tabel  $df_1 = 3 - 1 = 2$  dan  $df_2 = 72 - 3 = 69$  jadi f tabel 69 adalah 3,13. Dari hasil pengolahan data diatas terlihat bahwa nilai F hitung = 226,435 lebih besar dari F tabel yaitu 3,13 (dilihat dari f tabel), dengan nilai profitabilitas yakni sig 0,000 < 0,05. Dengan demikian kesimpulannya ada pengaruh signifikan budaya organisasi dan gaya kepemimpinan secara bersama-sama (simultan) terhadap kinerja karyawan.



**Gambar IV.6**  
**Kriteria Pengujian Hipotesis Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan**

### c. Koefisien Determinasi (*adjusted R-Squared*)

Koefisien determinasi ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel-variabel bebas memiliki pengaruh terhadap variabel terikatnya. Nilai koefisien determinasi ditentukan dengan nilai *R square*.

**Tabel IV.13**  
**Uji Koefisien Determinasi**

**Model Summary<sup>p</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,932 <sup>a</sup>	,868	,864	1,588

a. Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber : data diolah SPSS

Dari hasil pengolahan data diatas terlihat bahwa nilai koefisien determinasi (dilihat dari R Square) sebesar 0,868 hal ini berarti 86,8 % variasi nilai kinerja karyawan ditentukan oleh variasi nilai budaya organisasi dan gaya kepemimpinan, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel-variabel lainnya yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

## B. Pembahasan

### 1. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara IV Medan

Budaya organisasi merupakan hasil proses melebur gaya budaya dan atau perilaku tiap individu yang dibawa sebelumnya ke dalam sebuah norma-norma dan filosofi yang baru, yang memiliki energy serta kebanggaan kelompok dalam menghadapi sesuatu dan tujuan tertentu. Sedangkan kekuatan dari budaya organisasi itu sendiri sangat bergantung pada nilai-nilai konstruktif yang dibangun dengan memengaruhi cara mereka bertindak. Bahkan budaya ini tidak hanya harus

dipahami anggotanya, tapi juga harus diterima dan diperkenalkan pada saat rekrutmen, sehingga calon karyawan menyadari bahwa ia akan memasuki arena yang berbeda dengan segala tantangan. Budaya organisasi juga memiliki peran yang cukup penting dalam meningkatkan kinerja karyawan, budaya organisasi berfungsi sebagai pengikat seluruh komponen organisasi, menentukan identitas, suntikan energi, motivator dan dapat dijadikan pedoman bagi anggota organisasi.

Berdasarkan Uji-t variabel Budaya Organisasi secara parsial berpengaruh Positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV Medan. Hal ini terlihat dari nilai signifikan (0,000) lebih kecil dari 0,05 dan t-hitung (9,081) lebih besar dibandingkan t-tabel (1,667), hal ini berarti Budaya Organisasi dapat dipengaruhi oleh hubungan dengan rekan kerja dan atasan, lingkungan kerja, kesempatan meningkatkan pengetahuan dan keterampilan pemberian tunjangan.pengaruh terhadap Kinerja Karyawan yang ditunjukkan adalah positif. Hal ini berarti dengan budaya organisasi yang dimiliki oleh setiap karyawan diharapkan bersama-sama dapat mewujudkan tujuan perusahaan.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh arianty (2014) dengan judul “ Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai” bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan adalah kuat. Dan juga diperkuat oleh pernyataan Muis dan Jufrizen dkk (2018) dengan judul “ Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan” bahwa budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

## **2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara IV Medan**

Gaya kepemimpinan, mengandung pengertian sebagai suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin, yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin, perwujudan tersebut biasanya membentuk suatu pola atau bentuk tertentu. Bagian ini membicarakan beberapa gaya kepemimpinan yang banyak memengaruhi keberhasilan seorang pemimpin dalam memengaruhi perilaku pengikut-pengikutnya. Istilah gaya secara kasar adalah sama dengan cara yang digunakan pemimpin di dalam memengaruhi pengikutnya. Budaya organisasi adalah kepribadian perusahaan yang tumbuh oleh sistem nilai yang menimbulkan norma yang mengenai perilaku yang tercermin dalam persepsi, sikap dan perilaku orang-orang yang ada di dalam organisasi ataupun perusahaan tersebut dengan demikian budaya mempengaruhi sebagian besar aspek kehidupan organisasi ataupun perusahaan.

Berdasarkan Uji-t variabel Gaya Kepemimpinan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV Medan. Hal ini terlihat dari nilai signifikan (0,000) lebih kecil dari 0,05 dan t-hitung (5,977) lebih besar dibandingkan t-tabel (1,667) berarti Gaya Kepemimpinan mempunyai pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Riyadi (2011) dengan judul “ Pengaruh Kompensasi Finansial, Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Manufajtur Jawa Timur” yaitu gaya kepemimpinan secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Demikian juga dengan pernyataan lain yang diperkuat oleh Dewi

(2012) dengan Judul “Pengaruh Pengendalian Internal dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan SPBU Yogyakarta” yaitu gaya kepemimpinan secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dari hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa adanya pengaruh dari variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, sehingga hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian sebelumnya.

### **3. Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara IV Medan**

Setiap perusahaan dituntut untuk mengoptimalkan semua sumber daya manusia yang ada pada perusahaan. Pengelolaan sumberdaya manusia tidak lepas dari harapan perusahaan agar memiliki sumber daya manusia yang berprestasi dan dapat terus bersaing dan meningkatkan potensi yang dimiliki oleh para karyawan demi terwujudnya tujuan perusahaan. Selain itu perusahaan juga harus memiliki efektivitas dalam mengatur dan mengayomi para karyawan lewat gaya kepemimpinan yang ideal serta tegas terhadap norma norma yang terdapat di dalam perusahaan agar kembali terwujudnya apa yang diinginkan perusahaan dan tujuan perusahaan pun terlaksana.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh secara bersama-sama (simultan) terhadap kinerja karyawan. Melalui analisis regresi berganda diperoleh nilai dengan persamaan garis regresinya  $Y = 1,796 + 0,615 X_1 + 0,341 X_2 + e$ . Dan dapat disimpulkan bahwa konstanta mempunyai regresi sebesar 1,796 artinya jika variabel budaya organisasi dan gaya kepemimpinan dianggap nol, maka ada kenaikan pada variabel kinerja karyawan sebesar 1,796. Berdasarkan Uji-f

variabel budaya organisasi dan gaya kepemimpinan secara secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dari hasil penelitian tersebut dapat diketahui budaya organisasi dan gaya kepemimpinan cukup mempengaruhi kinerja karyawan, dan dalam hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi dan gaya kepemimpinan tentu akan sangat mempengaruhi baik buruknya hasil kinerja karyawan itu sendiri.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh sassingkelo dkk (2017) bahwa budaya organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan. Demikian juga diperkuat oleh pernyataan lain dari Trang (2013) dengan judul “ Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan” bahwa gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan



## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan pembahasan tentang hasil analisis yang telah dilakukan, maka diketahui jawaban dari rumusan masalah penelitian, dan dari hasil analisis yang telah dibahas maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh signifikan secara parsial antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan.
2. Terdapat pengaruh signifikan secara parsial antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan.
3. Terdapat pengaruh signifikan secara simultan antara budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan.

#### **B. Saran**

Berdasarkan pembahasan tentang hasil penelitian yang telah didapat, maka saran yang dapat disampaikan adalah sebagai berikut:

1. Diharapkan Perusahaan dapat mempertahankan dan meningkatkan nilai-nilai budaya yang ada di perusahaan dengan cara lebih memperhatikan setiap kebijakan maupun keputusan mengenai aspek Budaya Organisasi karena Nilai dan Budaya perusahaan yang telah ada di PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan telah cukup baik sebagai pemicu kerja

diperusahaan tersebut sehingga kedepannya perusahaan haruslah berhati-hati dalam membuat keputusan mengenai kebijakan budaya organisasi karena dapat berdampak langsung terhadap kinerja karyawan diperusahaannya..

2. Kepada pemimpin perusahaan harus lebih peduli terhadap karyawannya, seperti memberikan ekstra pelatihan dan pengembangan dan memberi umpan balik yang sesuai, sehingga karyawan semangat dalam melakukan pekerjaannya, dan akan menghasilkan kinerja yang baik bagi perusahaan.
3. Bagi peneliti selanjutnya yang akan melakukan penelitian dalam hal yang sama diharapkan dapat terus mengembangkan penelitian ini. Sebaiknya tidak hanya melihat pengaruh saja melainkan hubungan antar variabel dan menambahkan variabel lainnya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arda, M. (2017). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Rakyat Indonesia Cabang Putri Hijau. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 18(1), 45-60.
- Arianty, N. (2014). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 14(02), 146.
- Arikunto, S. (2014). *Prosedur Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Dewi, S. P. (2012). Pengaruh Pengendalian Internal dan Gaya Kepemimpinan Terhadap kinerja Karyawan SPBU (Studi Kasus Pada Anak Cabang Perusahaan RB.Group. *Jurnal Nominal*, 1(1), 1-22.
- Edison, E., Anwar, Y., & Komariyah, I. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi dan Perubahan dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Pegawai Dan Organisasi*. Bandung: Alfabeta, cv.
- Juliandi, A., & Irfan, M. (2014). *Metodologi Penelitian Kuantitatif untuk ilmu ilmu bisnis*. Bandung: Citapustaka Media Perintis.
- Kosasih, Y. S., & Sutanto, E. M. (2014). Pengaruh Budaya dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan. *Agora*, 2(1), 1-3.
- Lisa, P. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah Provinsi Kalimantan Timur. *eJournal Administrasi Negara*, 5(3), 6168-6182.
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Marta, J. D., & Triwijayanti, D. (2016). Pengaruh Budaya Organisasi dan Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT.X. *Bisnis dan Manajemen*, 8(2), 218-221.
- Muis, M. R., Jufrizen, J., & Fahmi, M. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *JESYA (Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah)* 1(1), 2614-3259.
- Paramita, L. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah Provinsi Kalimantan Timur. *eJournal Administrasi Negara*, 5(3), 6168-6182.
- Prayogi, M. A., & Nursidin, M. (2018). Strategi Membangun Penelitian Terapan yang Bersinergi dengan Dunia Industri, Pertanian dalam Meningkatkan Daya Saing Global. *Prosiding Seminar Nasional Multidisiplin Ilmu Universitas Asahan 2018*, 1(1), 216-219.

- Riyadi, S. (2011). Pengaruh Kompensasi Finansial, Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Manufaktur di Jawa Timur. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 13(1), 40-44.
- Sasingkelo, R., kojo, c., & Rumokoy, F. s. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Horiguchi Sinar Insani. *Jurnal Emba*, 4(4), 2107-2114.
- Satyawati, N. M., & Suartana, I. W. (2014). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja yang Berdampak pada Kinerja Keuangan. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 6(1), 17-32.
- Sudaryono. (2017). *Pengantar Manajemen Teori dan Kasus*. Yogyakarta: CAPS.
- Sugiyono. (2016). *Statistika Untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Sutrisno, E. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenamedia Group.
- Thoha, M. (2013). *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta: PT RAJAGRAFINDO PERSADA.
- Trang, D. S. (2013). Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal EMBA*, 1(3), 208-216.
- Uha, I. N. (2016). *Budaya Organisasi Kepemimpinan dan Kinerja*. Jakarta: Prenamedia Group.
- Wahyuni, E. (2015). Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Bagian Keuangan Organisasi Sektor Publik Dengan Motivasi kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi kasus Pada Pegawai Pemerintah Kota Tasikmalaya). *Jurnal Nominal*, 4(1), 96-112.
- Wibowo. (2014). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.