

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. TELKOM  
WITEL SUMUT BARAT MEDAN**

**SKRIPSI**

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



**Oleh:**

**Nama** : ANANDA ETIKA PUTRI  
**NPM** : 140516032  
**Program Studi** : MANAJEMEN

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
MEDAN  
2018**



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

Jl. Kapt. Muchtar Basri No. 3 (061) 66224567 Medan 20238

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

**PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI**

Panitia Ujian Strata-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidangnya yang diselenggarakan pada hari Selasa, tanggal 27 Maret 2018, Pukul 13.30 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan dan seterusnya:

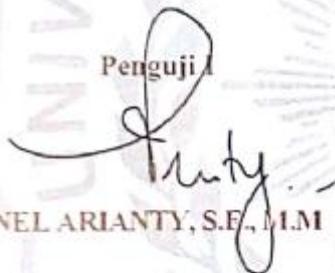
**MEMUTUSKAN**

Nama : ANANDA ETIKA PUTRI  
N P M : 1405160132  
Program Studi : MANAJEMEN  
Judul Skripsi : PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. TELKOM INDONESIA TBK, WITEL SUMUT BARAT MEDAN

Dinyatakan : (B) *Lulus Yudisium dan telah memenuhi persyaratan untuk memperoleh Gelar Sarjana pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.*

**TIM PENGUJI**

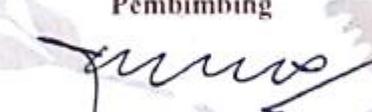
Penguji I

  
NEL ARIANTY, S.E., M.M

Penguji II

  
ASWIN BANCIN, S.E., M.Pd

**Pembimbing**

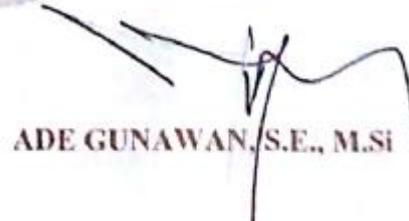
  
YUDI SISWADI, S.E., M.M

**PANITIA UJIAN**

**Ketua**

  
H. JANURI, S.E., M.M., M.Si

**Sekretaris**

  
ADE GUNAWAN, S.E., M.Si



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

Jl. Kapt. Mochtar Basri No. 3 ☎ (061) 6624567 Medan 20238

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

**PENGESAHAN SKRIPSI**

Skripsi ini disusun oleh :

NAMA : ANANDA ETIKA PUTRI  
NPM : 1405160132  
PROGRAM STUDI : MANAJEMEN  
KONSENTRASI : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
JUDUL : PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. TELKOM INDONESIA Tbk WITEL SUMUT BARAT MEDAN

Disetujui untuk memenuhi persyaratan diajukan dalam ujian mempertahankan skripsi.

Medan, Maret 2018

Pembimbing

YUDI SISWADI, S.E., M.M.

Disetujui Oleh :

Ketua Program Studi Manajemen  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Dr. HASRUDY TANJUNG, S.E., M.Si.

Dekan  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis



H. JANURI, S.E., M.M., M.Si.

## SURAT PERNYATAAN PENELITIAN/SKRIPSI

Nama : Ananda Etika putri  
NPM : 1405160132  
Konsentrasi : MSDM.  
Fakultas : Ekonomi (Akuntansi/Perpajakan/Manajemen/IESP/  
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 UMSU.

Demikianlah Pernyataan ini saat perbuat dengan Kesadaran sendiri

Medan. 12-12-2017  
Pembuat Pernyataan



NB :

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



## ABSTRAK

**ANANDA ETIKA PUTRI,NPM,140516032, Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Telkom Witel Sumut Barat Medan,Skripsi, 2018.**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah kepemimpinan dan budaya organisasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom Witel Sumut Barat Medan. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan asosiatif. Populasi dalam penelitian ini sebanyak 70 karyawan. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan Uji Asumsi Klasik, Analisis Linear Berganda, Uji t, Uji F, dan Koefisien Determinasi. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner dan wawancara. Pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan SPSS Versi 22.00.

Hasil regresi linear berganda yaitu diperoleh nilai  $Y = 14,645 + 0,234X_1 + 0,331 X_2 + e$  yang menunjukkan bahwa kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan hasil uji (t) atau uji parsial menunjukkan bahwa kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dimana dapat dilihat nilai  $t_{hitung}$  untuk variable kepemimpinan yaitu  $2,453 > t_{tabel} 1,995$  serta variable budaya organisasi juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dimana dapat dilihat nilai  $t_{hitung} 4,140 > t_{tabel} 1,995$ .

Hasil nilai regresi korelasi sebesar 0,614, artinya secara bersama-sama kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan mampu menjelaskan pada taraf yang erat dan positif. Kemudian koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0.377 (37,7%). Sehingga dapat dikatakan bahwa 37,7% variasi variable terikat yaitu kepemimpinan dan kinerja karyawan pada model dapat menjelaskan kinerja karyawan sedangkan sisanya sebesar 62,3% dipengaruhi oleh variabel lain di luar model.

**Kata kunci : Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kinerja Karyawan.**

## KATA PENGANTAR



### **Assalamu'alaikum WarahmatullahiWabarakaatuh**

Alhamdulillah, Puji dan syukur penulis panjatkan kepada ALLAH SWT yang telah memberikan rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini sebagaimana mestinya, guna memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Dalam mempersiapkan skripsi ini, penulis tidak dapat menyelesaikan tanpa bantuan dari berbagai pihak, baik dorongan, semangat maupun pengertian yang diberikan kepada penulis selama ini.

Pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar besarnya terkhusus dan teristimewa kepada kedua orang tua tercinta dan tersayang Alm Bapak Rusmiadi dan Ibunda Sri Hayani yang telah banyak memberikan kasih sayang, motivasi, dukungan, materi dan doa restu kepada penulis, atas jerih payah dan pengorbanan tanpa mengenal lelah dalam memenuhi kebutuhan-kebutuhan penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.

Penulis juga mengucapkan banyak terima kasih kepada pihak-pihak yang ikut berperan dalam menyelesaikan skripsi ini, antara lain:

1. Bapak Dr. Agussani, M.,AP selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
2. Bapak Januri, SE., MM, M.,Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak Ade Gunawan, SE., M.,Si selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

4. Bapak Dr. Hasrudy Tanjung, SE., M.,Si selaku Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak Dr. Hasrudy Tanjung, SE., M.,Si selaku Ketua Program Studi Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Bapak Jasman Syarifuddin Hsb, SE., M.Si selaku Sekertaris Program Studi Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
7. Bapak Yudi Siswadi, SE., M.M selaku Dosen Pembimbing yang telah bersedia meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan, petunjuk dan saran dalam penulisan skripsi ini kepada penulis.
8. Bapak Marfian Zardi pembimbing di dalam perusahaan yang telah memberikan bimbingan dan arahan yang sangat banyak kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
9. Seluruh Bapak/Ibu Staff dan karyawan PT. Telkom Witel Sumut Barat Medan.
10. Terimakasih kepada abang dan adik saya Retno Singgih, Muhammad Ridho Faturrahmi yang telah memberikan motivasi,dukungan dan telah bersedia direpotkan juga.
11. Terimakasih kepada teman-teman kelas E Manajemen Malam yang selalu saling mensupport.
12. Kepada seluruh pihak-pihak yang tidak bisa disebutkan satu per satu yang telah memberikan semangat dan dukungan serta do'a nya saya ucapkan terimakasih.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini masih banyak terdapat kekurangan maupun kesalahan. Oleh karena itu, penulis sangat mengharapkan kritik dan saran dari semua pihak untuk penyempurnaan skripsi ini.

Akhir kata, penulis mengucapkan banyak terimakasih kepada pihak yang telah banyak membantu dalam penyelesaian skripsi ini. Penulis berharap semoga Skripsi ini dapat bermanfaat bagi pembaca, khususnya bagi penulis sendiri dan Allah SWT senantiasa meridhoi segala urusan penulis. Aamiin.

**Wassalamu'alaikum warahmatullahi wabarakaatuh.**

Medan, Maret 2018

Penulis

**ANANDA ETIKA PUTRI**

**NPM : 1405161093**

## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	i
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	ii
<b>DAFTAR ISI</b> .....	v
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Identifikasi Masalah.....	5
C. Batasan dan Rumusan Masalah .....	5
D. Tujuan dan Manfaat Penelitian .....	6
E. Manfaat Penelitian .....	6
<b>BAB II LANDASAN TEORITIS</b> .....	8
A. Uraian Teori.....	8
1. Kinerja Karyawan .....	8
a. Pengertian Kinerja Karyawan .....	8
b. Faktor yang mempengaruhi Kinerja Karyawan.....	9
c. Tujuan Kinerja Karyawan .....	11
d. Indikator Kinerja .....	14
2. Budaya Organisasi.....	18
a. Pengertian Budaya Organisasi .....	18
b. Faktor-faktor Budaya Organisasi .....	19
c. Fungsi Budaya Organisasi .....	20
d. Indikator Budaya Organisasi .....	21
3. Kepemimpinan .....	25
a. Pengertian Kepemimpinan.....	26
b. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kepemimpinan .....	26
c. Tipe Kepemimpinan .....	28
d. Indikator Kepemimpinan .....	32
B. Kerangka Konseptual.....	34
a. Pengaruh Kepemimpinan Dengan Kinerja Karyawan.....	34

b. Pengaruh Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan.....	35
c. Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan.....	36
C. Hipotesis.....	37
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>39</b>
A. Pendekatan Penelitian .....	39
B. Definisi Operasional .....	39
C. Tempat dan Waktu Penelitian .....	41
D. Populasi dan Sampel.....	42
E. Teknik Pengumpulan Data.....	43
F. Teknik Analisis Data.....	45
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>51</b>
A. Hasil Penelitian.....	51
a. Deskripsi Hasil Penelitian.....	51
b. Identitas Responden .....	52
c. Deskripsi Variabel Penelitian .....	54
d. Pengujian Validitas dan Reabilitas.....	60
e. Uji Asumsi Klasik .....	61
f. Regresi Linier Berganda.....	64
g. Pengujian Hipotesis.....	65
h. Koefisien Determinasi .....	67
B. Pembahasan .....	68
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....</b>	<b>70</b>
A. Kesimpulan.....	70
B. Saran.....	70

## **DAFTAR PUSTAKA**

## LAMPIRAN

## DAFTAR TABEL

	<b>Halaman</b>
Tabel III.1 Indikator Kepemimpinan .....	40
Tabel III.2 Indikator Budaya Organisasi.....	40
Tabel III.3 Indikator Kinerja .....	41
Tabel III.4 Indikator Rincian Waktu Penelitian .....	44
Tabel III.5 Skala Likert's .....	45
Tabel III.6 Uji Validitas.....	60
Tabel III.7 Uji Reliabilitas .....	61
Tabel IV.1 Skala Likert Dalam Menghitung Variabel Kepemimpinan ( $X_1$ ) Variabel Budaya Organisasi ( $X_2$ ) dan Variabel Kinerja (Y) .....	51
Tabel IV.3 Distribusi Responden Berdasarkan Usia .....	52
Tabel IV.4 Distribusi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	53
Tabel IV.5 Skor Angket untk Variabel $X_1$ (Kepemimpinan).....	54
Tabel IV.6 Skor Angket untuk Variabel $X_2$ (Budaya Organisasi).....	56
Table IV.7 Skor Angket untuk Variabel Y (Kinerja).....	58
Tabel IV.8 Multikolineritas.....	63
Tabel IV.9 Koefisien Regresi Linear Berganda .....	64
Tabel IV.10 Model Summary Ganda dan R Square.....	65
Tabel IV.11 Uji t.....	65
Tabel IV.12 Uji F .....	67
Tabel IV.13 Koefisien Determinasi.....	67

## DAFTAR GAMBAR

	<b>Halaman</b>
Gambar II.1 Hubungan Kepemimpinan Dengan Kinerja Karyawan .....	35
Gambar II.2 Hubungan Budaya Organisasi Dengan Kinerja Karyawan .....	36
Gambar II.3 Hubungan Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan .....	37
Gambar IV.1 Uji Normalitas .....	62
Gambar IV.2 Uji Heterokedastisitas .....	63

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

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

Di dalam suatu organisasi atau perusahaan memerlukan sumber daya manusia yang memiliki peranan yang sangat penting sebagai penggerak demi kelancaran jalannya kegiatan serta usaha. Faktor penting yang menunjang tercapainya tujuan organisasi adalah pemberdayagunaan sumber daya manusia. Sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal perasaan, keinginan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya, dan karya (rasio, rasa, dan karsa). Semua potensi sumber daya manusia tersebut berpengaruh terhadap upaya organisasi dalam mencapai tujuan. Betapapun majunya teknologi, perkembangan informasi, tersedianya modal dan memadainya bahan, jika tanpa sumber daya manusia sulit bagi organisasi itu untuk mencapai tujuannya.

Kinerja karyawan yang baik atau buruk memiliki dampak terhadap perusahaan apabila karyawan memiliki kinerja yang baik, maka tujuan perusahaan akan tercapai. Sebaliknya, jika kinerja memburuk maka tujuan perusahaan tidak akan tercapai.

Wibowo (2014, hal.7) berpendapat bahwa, “Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya.

Menurut Mangkunegara (2013, hal.67), bahwa, “Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Dari beberapa definisi diatas tentang kinerja, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah suatu pencapaian hasil kerja olehkaryawan dalam melakukan tugas maupun perannya dalam suatu organisasi atau perusahaan untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Faktor kepemimpinan memegang peranan yang penting karena pimpinan itulah yang akan menggerakkan dan mengarahkan organisasi dalam mencapai tujuan dan sekaligus merupakan tugas yang tidak mudah Sutrisno ( 2009, hal.213) Tidak mudah, karena harus memahami setiap perilaku bawahan yang berbedabeda. Kepemimpinan adalah suatu proses kegiatan seseorang untuk menggerakkan orang lain dengan memimpin, membimbing, mempengaruhi orang lain, untuk melakukan sesuatu agar dicapai hasil yang diharapkan Sutrisno (2009, hal.213) Masalah-masalah yang sering muncul yang berkaitan dengan kepemimpinan diantaranya , hal. pembagian yang tidak sesuai keahlian pimpinan, dan seringnya mengadakan jam kerja tambahan tanpa memikirkan kondisi karyawan. Jadi kemampuan kepemimpinan seorang atasan dapat menentukan hasil kerja bawahannya dimana dengan kepemimpinan yang memiliki aturan pasti akan dapat dijadikan pedoman dan pegangan serta didukung kepemimpinan yang tegas dan berani mengambil tindakan atau keputusan.

Budaya organisasi yang baik adalah organisasi yang berusaha meningkatkan kemampuan sumber daya manusia hingga mendapatkan suatu kinerja yang baik kepada karyawan dan menciptakan suatu kemajuan bagi perusahaan untuk dapat bertahan dalam suatu persaingan lingkungan bisnis yang stabil.Oleh karena itu upaya-upaya untuk menciptakan kinerja karyawan yang baik perusahaan haruslah jeli dalam mengolah perilaku setiap karyawan karena

untuk mencapai suatu tujuan dan kelangsungan hidup perusahaan salah satunya sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusia, dan budaya organisasi, yang ada di dalamnya.

Budaya organisasi merupakan suatu kekuatan sosial yang tidak tampak, yang dapat menggerakkan orang-orang dalam suatu organisasi untuk melakukan aktivitas kerja sehingga tercapai kinerja yang baik. Sutrisno ( 2010, hal. 20 ) Jadi budaya organisasi yang benar-benar dikelola sebagai alat manajemen akan berpengaruh dan menjadi pendorong bagi karyawan untuk berperilaku positif, dedikatif, dan produktif. Nilai-nilai budaya itu tidak tampak, tetapi merupakan kekuatan yang mendorong perilaku untuk menghasilkan efektifitas kerja.

PT. Telkom Indonesia Witel Sumut Barat Medan merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dibidang layanan jasa dan jaringan telekomunikasi terintergrasi di Indonesia yang salah satunya berada di Kota Medan. PT. Telkom Indonesia Witel Sumut Barat Medan berdiri sejak tahun 1991, dengan status perusahaan diubah menjadi perseroan terbatas milik Negara (persero). Untuk mencapai target yang telah ditetapkan oleh perusahaan karyawan dituntut untuk memiliki kinerja yang baik dengan memiliki perencanaan kerja. Untuk itu diperlukan juga pemimpin yang dapat mengawasi serta dapat memberikan arahan kepada karyawannya agar dapat bekerja dengan lebih efektif dan efisien. Selain itu, perusahaan juga perlu menerapkan budaya organisasi sebagai pedoman bagi karyawan untuk dapat bekerja dengan baik dan tercapainya tujuan perusahaan. Apabila kedua hal tersebut berjalan dengan baik, maka karyawan akan bekerja dengan baik.

Dalam kegiatan organisasi pada PT. Telkom Witel Sumut Barat Medan ditemukan ada beberapa permasalahan yang terjadi saat ini dialami langsung oleh karyawan perusahaan, permasalahan tersebut antara lain terdapat pimpinan kurang memberikan teguran kepada karyawan yang tidak menyelesaikan tugasnya pada waktu yang telah ditetapkan sehingga kepemimpinan masih belum berjalan efektif. permasalahan lain yang ditemukan adalah mengenai budaya organisasi, hal ini ditandai dengan adanya karyawan yang berperilaku tidak sesuai dengan budaya kerja yang diterapkan oleh perusahaan, seperti masalah absensi dan kehadiran.

Sumber masalah lainnya yang dihadapi dalam perusahaan berasal dari kinerja karyawan ditandai dengan Kurangnya tanggung jawab karyawan dalam bekerja didalam perusahaan serta masih adanya karyawan yang memiliki tingkat toleransi dan komunikasi yang rendah didalam perusahaan yang menyebabkan pekerjaan tersebut menumpuk dan tidak terselesaikan sehingga memberi dampak negatif dan buruk terhadap kinerja karyawan maupun bagi perusahaan terutama dalam peningkatan kualitas dan kemajuan yang diinginkan perusahaan.

Berdasarkan survey awal yang telah dikemukakan diatas maka dari itu penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Telkom Indonesia Witel Sumut Barat Medan”**.

## **B. Identifikasi Masalah**

Adapun masalah-masalah yang ditemukan saat melakukan riset pada PT. Telkom Witel Sumut Barat Medan dapat diidentifikasi sebagai berikut :

1. Pimpinan kurang tegas dalam memberikan teguran terhadap karyawan diantaranya seperti, karyawan tidak menyelesaikan tugasnya pada waktu yang telah ditetapkan.
2. Adanya karyawan yang berperilaku tidak sesuai dengan budaya kerja yang diterapkan oleh perusahaan diantaranya terkait dengan masalah absensi dan kehadiran karyawan.
3. Kurangnya tanggung jawab karyawan dalam bekerja didalam perusahaan yang menyebabkan pekerjaan tersebut terkendala hingga terjadi penumpukan, sehingga memberi dampak negatif dan buruk bagi perusahaan.

## **C. Batasan Masalah**

Untuk menghindari terjadinya kesimpangsiuran dan kesalahpahaman dalam pembahasan, penulis membatasi masalah pada faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dari segi kepemimpinan dan budaya organisasi khususnya pada karyawan yang berada di PT. Telkom Witel Sumut Barat Medan.

## **D. Rumusan Masalah**

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan di PT. Telkom Witel Sumut Barat Medan, rumusan masalahnya adalah sebagai berikut :

1. Apakah ada pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom Witel Sumut Barat Medan?

2. Apakah ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan ada PT. Telkom Witel Sumut Barat Medan ?
3. Apakah ada pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom Indonesia Witel Sumut Barat Medan ?

#### **E. Tujuan Penelitian**

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom Indonesia Witel Sumut Barat Medan.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom Indonesia Witel Sumut Barat Medan.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom Indonesia Witel Sumut Barat Medan.

#### **F. Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat yang di harapkan dari penelitian ini adalah :

##### **1. Manfaat Teoristis**

Diharapkan dapat mengembangkan dan memperluas ilmu, memperkaya teori, dan literatur terutama dalam kepemimpinan dan budaya organisasi agar dapat meningkatkan kinerja karyawan untuk PT. Telkom Indonesia Witel Sumut Barat Medan.

##### **2. Manfaat Praktis**

Hasil penelitian diharapkan agar dapat menjadi masukan dan bahan pemikiran serta membantu mengidentifikasi dan memberikan pertimbangan secara lebih lanjut dalam menyangkut kepemimpinan dan

budaya organisasi agar terbentuknya kinerja karyawan yang baik dalam bekerja.

### **3. Manfaat Penelitian yang akan datang**

Dengan penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat dan menjadi referensi untuk yang akan melakukan penelitian dengan memeriksa kinerja karyawan.

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

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

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

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

Suatu organisasi didirikan karena mempunyai suatu tujuan yang ingin dan harus dicapai. Dalam mencapai setiap organisasi di pengaruhi perilaku organisasi yang merupakan pencerminan dari perilaku dan sikap para pelaku yang terdapat dalam organisasi. Kegiatan yang paling lazim dinilai dalam satu organisasi adalah kinerja karyawan, yakni bagaimana ia melakukan segala sesuatu yang berhubungan dengan sesuatu pekerjaan, jabatan, dan peranan dalam organisasi.

Kinerja karyawan adalah prestasi yang diperoleh seseorang dalam melakukan tugas, keberhasilan organisasi tergantung pada kinerja para pelaku organisasi yang bersangkutan Sutrisno (2010, hal.192).

Menurut Mangkunegara (2014, hal. 9) Kinerja SDM merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu perusahaan disamping faktor yang lain. Oleh karena itu SDM harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi.

Sedangkan menurut Abdullah (2014, hal. 3) Kinerja atau performance merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang di tuangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.

Menurut Wibowo (2014, hal. 70) Kinerja merupakan suatu proses tentang bagaimana pekerjaan berlangsung untuk mencapai hasil kerja. Namun kinerja suatu organisasi tidak hanya dipengaruhi oleh sumber daya manusia didalamnya, tetapi juga oleh sumber daya lainnya seperti dana, bahan, peralatan, teknologi dan mekanisme kerja yang berlangsung dalam organisasi.

Jadi kinerja dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan kualitas dan kuantitas dari suatu hasil kerja individu maupun kelompok dalam suatu aktivitas tertentu yang diakibatkan oleh kemampuan alami atau kemampuan yang diperoleh dari proses belajar serta keinginan untuk berprestasi. Pada prinsipnya dimana seseorang atau sekelompok orang berbeda didalamnya merupakan pencerminan dari kinerja sumber daya yang bersangkutan.

#### **b. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan**

Pada dasarnya suatu perusahaan didalamnya terdapat suatu organisasi mempunyai suatu tujuan yakni memperoleh suatu keuntungan. Organisasi dapat beroperasi karena kegiatan atau aktivitas yang dilakukan oleh para karyawan yang ada didalam organisasi tersebut, sehingga munculah beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, sebagai berikut :

Menurut Prawirosentono (2010, hal. 176) menyatakan ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja diantaranya :

- 1) Efektifitas dan efisiensi
- 2) Otoritas ( wewenang )
- 3) Disiplin
- 4) Inisiatif

Berikut penjelasannya :

### 1) Efektifitas dan efisiensi

Bila suatu tujuan tertentu akhirnya bisa dicapai, kita boleh mengatakan bahwa kegiatan tersebut efektif tetapi apabila akibat-akibat yang tidak dicari kegiatan menilai yang penting dari hasil yang dicapai sehingga mengakibatkan kepuasan walaupun efektif dinamakan tidak efisien. Sebaliknya, bila akibat yang dicari-cari tidak penting atau remeh maka kegiatan tersebut efisien.

### 2) Otoritas ( wewenang )

Sifat dari suatu komunikasi atau perintah dalam suatu organisasi formal yang dimiliki seorang anggota yang lain untuk melakukan suatu kegiatan kerja sesuai dengan kontribusinya.

### 3) Disiplin

Disiplin adalah taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku. Jadi, disiplin karyawan adalah kegiatan karyawan yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan organisasi dimana dia bekerja.

### 4) Inisiatif

Inisiatif yaitu berkaitan dengan daya pikir dan kreatifitas dalam membentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2014, hal. 16) Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja individu dalam organisasi adalah sebagai berikut :

#### 1) Faktor Individu

Secara psikologi, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmaniah). Dengan adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik, maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik. Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama individu manusia untuk mampu mengolah dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari – hari dalam mencapai tujuan organisasi.

## 2) Faktor Lingkungan Organisasi

Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai prestasi kerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja efektif, hubungan kerja harmonis, iklim kerja respek dan dinamis, peluang berkarier dan fasilitas kerja yang relatif memadai.

### **c. Tujuan Kinerja Karyawan**

Tujuan didefinisikan sebagai apa yang diharapkan untuk dicapai oleh suatu organisasi, fungsi, departemen dan individu dalam suatu periode waktu tertentu. Arti pentingnya menetapkan tujuan adalah sebagai proses manajemen yang memastikan bahwa setiap pekerja individual tahu peran apa yang harus mereka lakukan dan hasil apa yang perlu mereka capai untuk memaksimalkan kontribusinya pada keseluruhan bisnis. Dengan adanya tujuan memungkinkan pekerja mengetahui apa yang diperlukan dari mereka, atas dasar apa kinerja harus dilakukan dan bagaimana kontribusinya akan dinilai.

Menurut Wibowo (2014, hal.46) bahwa pada dasarnya terdapat banyak tujuan dalam suatu organisasi. Tujuan tersebut dapat dinyatakan dalam berbagai tingkatan sebagai berikut, hal.

- 1) *Corporate level* merupakan tingkatan dimana tujuan dihubungkan dengan maksud, nilai-nilai dan rencana strategi dari organisasi secara menyeluruh untuk dicapai.
- 2) *Senior manajemen level* merupakan tingkatan dimana tujuan pada tingkat ini mendefinisikan kontribusi yang diharapkan dari tingkat manajemen senior untuk mencapai tujuan organisasi.
- 3) *Business-unit, functional, atau department level* merupakan tingkatan dimana tujuan pada tingkatan ini dihubungkan dengan tujuan organisasi, target dan proyek yang harus diselesaikan oleh unit bisnis, fungsi atau departemen.
- 4) *Team level* merupakan tingkatan dimana tujuan tingkat tim dihubungkan dengan maksud dan akuntabilitas tim, dan kontribusi yang diharapkan dari tim.
- 5) *Individual level*, yaitu tingkatan dimana tujuan dihubungkan pada akuntabilitas pelaku, hasil utama, atau tugas pokok yang mencerminkan pekerjaan individual dan fokus pada hasil yang diharapkan untuk dicapai dan kontribusinya pada kinerja tim, departemen atau organisasional.

Sementara itu, Amstrong dan Baron dalam Wibowo (2014, hal.50) memberikan deskripsi tentang karakteristik suatu tujuan yang dapat dikatakan baik menunjukkan sifat-sifat sebagai berikut, hal.

- 1) *Consistance (konsisten)*, artinya terdapat konsistensi antara nilai-nilai organisasi dengan tujuan departemen dan korporasi.
- 2) *Precise (tepat)*, artinya dinyatakan dengan jelas, dirumuskan dengan baik, dan menggunakan kata positif sehingga tidak menimbulkan interpretasi.
- 3) *Challenging (menantang)*, artinya penentuan tujuan cukup memberikan tantangan sehingga bersifat merangsang standar kinerja tinggi dan mendorong kemajuan.
- 4) *Measurable (dapat diukur)*, artinya tujuan dapat dihubungkan dengan ukuran kinerja secara kuantitatif dan kualitatif.
- 5) *Achiavable (dapat dicapai)*, artinya terjangkau dalam kapabilitas individual dengan memperhitungkan setiap hambatan yang mempengaruhi kapasitas individu mencapai tujuan, termasuk kekurangan sumber daya, pengalaman atau training, atau faktor eksternal diluar kontrol individu.
- 6) *Agreed (disetujui)*, artinya disetujui bersama oleh manajer atau individu, meski disadari kadang-kadang individu harus dibujuk harus menerima standar lebih tinggi daripada keyakinan atas kemampuan mereka.
- 7) *Time-related (dihubungkan dengan waktu)*, artinya tujuan yang ditentukan dapat tercapai dalam waktu yang ditentukan. Waktu menjadi indikator keberhasilan atau kegagalan.
- 8) *Teamwork-oriented (berorientasi pada kerja sama tim)*, artinya tujuan menitikberatkan pada prestasi yang diperoleh melalui kerja sama tim maupun prestasi individu.

#### **d. Indikator kinerja**

Mangkunegara (2013, hal. 75) menyebutkan bahwa indikator kinerja pegawai yaitu :

- 1) Kualitas Kerja
- 2) Kuantitas Kerja
- 3) Keandalan Kerja
- 4) Sikap Kerja

Berikut Penjelasan dari masing-masing indikator diatas yaitu sebagai berikut :

##### 1) Kualitas Kerja

Kualitas kerja dapat dilihat dari ketepatan, ketelitian, keterampilan, keberhasilan, dan kebersihan karyawan selama melakukan pekerjaan.

##### 2) Kuantitas Kerja

Kuantitas kerja disebut juga dengan output, perlu di perhatikan juga bukan hanya output rutin, tetapi seberapa besar seseorang karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya.

##### 3) Keandalan Kerja

Keandalan kerja terdiri atas beberapa bagian yaitu mengikuti instruksi, inisiatif, kehati-hatian serta kerajinan seorang karyawan.

##### 4) Sikap Kerja

Sikap kerja terdiri atas sikap terhadap perusahaan, sikap terhadap karyawan lain, sikap terhadap pekerjaan serta kerjasama yang baik antar karyawan.

Sedangkan menurut Malthis dan Jackson (2009, hal. 378) untuk mengukur kinerja karyawan dapat dilihat sebagai berikut :

- 1) Kuantitas kerja
- 2) Kualitas kerja
- 3) Ketepatan waktu
- 4) Kehadiran
- 5) Kemampuan bekerja sama

Berikut Penjelasan dari masing-masing indikator diatas yaitu sebagai berikut :

- 1) Kuantitas Kerja

Kuantitas kerja pada dasarnya merupakan jumlah kerja yang dilaksanakan oleh seseorang pegawai dalam suatu periode tertentu. Semakin tinggi jumlah hasil kerja yang dilakukan seseorang akan semakin baik pula perolehan profit yang didapatkan perusahaan. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari hasil kerja karyawan dalam kerja penggunaan waktu tertentu dan kecepatan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya.

- 2) Kualitas Kerja

Setiap perusahaan menginginkan sebuah hasil kerja yang terbaik sebagai salah satu alat untuk membangun kekuatan perusahaan. Hasil kerja yang optimal dan berkualitas merupakan gambaran yang menunjukkan kinerja yang baik.

- 3) Ketepatan waktu dari hasil

Waktu merupakan kekayaan yang paling berharga dan seberapa baik kita menggunakan waktu merupakan kunci sikap tentang bagaimana kinerja

kita. Ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan akan menunjukkan efisiensi dan efektivitas dalam hal penggunaan waktu.

#### 4) Kehadiran

Kehadiran karyawan ditempat kerja merupakan cermin dari tanggung jawab atas tugas dan kewajiban yang diberikan kepada pegawai yang bersangkutan. Tidak hadir seorang karyawan akan berpengaruh terhadap produktivitas kerja, sehingga instansi atau lembaga tidak bisa mencapai tujuan secara optimal.

#### 5) Kemampuan bekerja sama

Kerjasama merupakan salah satu kompetensi utama yang berlaku di hampir setiap perusahaan. Dengan demikian kerjasama harus dipahami dan disadari oleh semua lapisan karyawan perusahaan tersebut sebagai suatu keharusan.

Dan Menurut Mangkuneraga ( 2009, hal. 75) menyatakan ada lima indikator yang mempengaruhi kinerja karyawan diantaranya:

- 1) Kualitas
- 2) Ketepatan waktu
- 3) Efektivitas
- 4) Kemandirian
- 5) Efisien

Berikut Penjelasan dari masing-masing indikator diatas yaitu sebagai berikut :

- 1) Kualitas

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

2) Ketepatan waktu

Merupakan tingkat aktivitas di selesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

3) Efektivitas

Mengukur derajat kesesuaian output yang di hasilkan dalam mencapai suatu yang di inginkan. Indikator mengenai efektivitas ini menjawab pertanyaan mengenai apakah kita melakukan sesuatu yang sudah benar.

4) Kemandirian

Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya komitmen kerja. Yang dimana karyawan mempunyai komitmen kerja instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

5) Efisien

Mengukur derajat kesesuaian proses menghasilkan output dengan menggunakan biaya serendah mungkin. Indikator mengenai efektivitas menjawab pertanyaan mengenai apakah kita melakukan sesuatu yang benar.

Dari indikator-indikator di atas, penulis dapat menyimpulkan bahwa dalam suatu kinerja individu ataupun organisasi ingin berhasil dalam mencapai tujuan organisasi ataupun individu tidak mengutamakan persyaratan melainkan

memberikan standar agar tujuan dapat diselesaikan dan kapan kita sukses atau gagal harus memiliki umpan balik yang mengukur kemajuan kinerja, standar kinerja agar bisa mencapai suatu tujuan. Selain itu organisasi harus memiliki alat atau sarana agar dalam melakukan suatu kegiatan dapat terlaksana dengan baik dan lancar serta suatu organisasi harus memiliki karyawan yang kompetensi agar pekerjaan dapat dilaksanakan dengan baik dan benar serta memberikan motif yaitu alasan bagi karyawan untuk melakukan sesuatu yang berguna bagi organisasi.

## **2. Budaya Organisasi**

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

Budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai perangkat sistem nilai-nilai ( *values*), keyakinan-keyakinan ( *beliefs* ) asumsi-asumsi ( *assumption* ), atau norma-norma yang telah berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya Sutrisno( 2010, hal. 2)

Menurut Robbins dalam Moehariono (2012, hal.335), budaya organisasi merupakan sistem makna bersama terhadap nilai-nilai primer yang dianut bersama dan dikepemimpinan organisasi, yang berfungsi menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi lainnya, menciptakan rasa identitas bagi para anggota organisasi mempermudah tumbuhnya komitmen kolektif terhadap organisasi, meningkatkan kematangan system social, serta menciptakan mekanisme pembuat makna dan kendali yang membantu membentuk sikap dan perilaku para anggota organisasi.

Berdasarkan defenisi-defenisi tersebut, peneliti menyimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan salah satu aset atau sumber daya organisasi yang menjadikan organisasi dinamis karakteristik fisik (*observable*) ataupun non fisik (*unobservable*) yang khas berisi asumsi-asumsi, nilai-nilai, norma, komitmen dan kepercayaan, bermanfaat untuk mendorong dan meningkatkan efisiensi dan efektifitas *organisasi public* ataupun *privat*.

#### **b. Faktor-Faktor Budaya Organisasi**

menurut Krisdarto dalam Darmawan (2013, hal. 150) faktor-faktor yang mempengaruhi budaya organisasi adalah :

- 1) *Observed behavioral regularitas when people interact*, yaitu bahasa yang digunakan dalam organisasi, kebiasaan, dan tradisi yang ada serta ritual para karyawan untuk menghadapi berbagai macam situasi.
- 2) *Group Norms*, yaitu nilai dan standar baku dalam organisasi.
- 3) *Exposed Values*, yaitu nilai-nilai dan prinsip-prinsip organisasi yang ingin dicapai, misalnya kualitas produk, dan sebagainya.
- 4) *Formal Philosophy*, yaitu kebijakan dan prinsip ideologis yang mengarahkan perilaku organisasi terhadap karyawan, pelanggan dan pemegang saham.
- 5) *Rules of the Game*, yaitu aturan-aturan dalam organisasi (the ropes), halhal apa saja yang harus di pelajari karyawan baru agar dapat di terima di organisasi tersebut.
- 6) *Climate*, yaitu perasaan yang secara eksplisit dapat terasa dari keadaan fisik organisasi dan interaksi antar karyawan, interaksi atasan dengan bawahan, juga interaksi dengan pelanggan atau organisasi lain.

- 7) *Embedded skills*, yaitu kompetensi khusus dari anggota organisasi untuk menyelesaikan tugasnya dan kemampuan menyalurkan keahliannya dari suatu generasi ke generasi lainnya.
- 8) *Habits of thinking, mental models, and/or linguistic paradigm*, yaitu adanya suatu kesamaan “*frame*” yang mengarah pada persepsi (untuk dapat mengurangi adanya perbedaan persepsi), pikiran, dan bahasa yang digunakan karyawan, dan diajarkan pada karyawan baru pada awal proses sosialisasi.
- 9) *Shared Meanings*, yaitu rasa saling pengertian yang diciptakan sendiri oleh karyawan dari interaksi sehari-hari.
- 10) *Root Metaphors or Integrating Symbols*, yaitu ide-ide, perasaan, dan citra organisasi yang dikembangkan sebagai karakteristik organisasi yang secara sadar ataupun tidak sadar tercermin dari bangunan, tata ruang kerja, dan materi lainnya.

### **c. Fungsi Budaya Organisasi**

fungsi budaya organisasi menurut Robbins dan Judge (2015, hal. 359), yaitu :

- 1) Budaya memiliki peranan untuk mendefinisikan batasan. Hal ini menciptakan perbedaan antara salah satu organisasi dengan yang lainnya.
- 2) Menyampaikan suatu perasaan akan identitas bagi para anggota organisasi.
- 3) Budaya akan memfasilitasi komitmen pada segala sesuatu yang lebih besar daripada kepentingan diri sendiri perorangan.
- 4) Mendorong stabilitas dari sistem sosial. Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mengikat organisasi secara bersama-sama dengan

menyediakan standar bagi apa yang seharusnya dikatakan dan dilakukan oleh para pekerja.

- 5) Pengambilan perasaan dan mekanisme pengendalian yang membimbing dan membentuk tingkah laku dan perilaku para pekerja.

Sedangkan menurut Schein dalam Tika ( 2010, hal. 13 ) membagi fungsi budaya organisasi berdasarkan tahap perkembangannya, yaitu sebagai berikut ini :

- 1) Fase awal

merupakan tahap pertumbuhan suatu organisasi, pada tahap ini fungsi budaya organisasi terletak pada pembeda baik terhadap lingkungan maupun terhadap kelompok atau organisasi lain.

- 2) Fase pertengahan hidup organisasi

Pada fase ini budaya berfungsi sebagai integrator karena munculnya sub-sub budaya baru sebagai penyelamat krisis identitas dan membuka kesempatan untuk mengarahkan perubahan budaya organisasi.

- 3) Fase dewasa

Pada fase ini budaya organisasi dapat sebagai penghambat dalam berinovasi karena berorientasi pada kebesaran masa lalu dan menjadi sumber nilai untuk berpuas diri.

#### **d. Indikator Budaya Organisasi**

Budaya organisasi merupakan suatu alat dalam menafsirkan kehidupan dan perilaku dari organisasi. Indikator budaya Organisasi menurut Robbins & Coulter (2012, hal. 52) adalah sebagai berikut :

- 1) Inovasi dan keberanian mengambil resiko
- 2) Perhatian terhadap detail

- 3) Berorientasi kepada hasil
- 4) Berorientasi kepada manusia
- 5) Berorientasi tim
- 6) Sikap agresif
- 7) Stabilitas

Berikut penjelasan dari masing-masing indikator diatas yaitu sebagai berikut :

- 1) Inovasi dan keberanian mengambil resiko

Sejauh mana organisasi mendorong para karyawan bersikap inovatif dan berani mengambil resiko.

- 2) Perhatian terhadap detail

Sejauh mana organisasi mengharapkan karyawan memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian kepada rician.

- 3) Berorientasi kepada hasil

Sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil dibandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hal tersebut.

- 4) Berorientasi kepada manusia

Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil hasil pada orang orang di dalam organisasi.

- 5) Berorientasi tim

Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim, bukan individu-individu.

- 6) Sikap agresif

Sejauh mana orang-orang dalam organisasi itu agresif dan kompetitif untuk menjalankan budaya organisasi sebaik-baiknya.

#### 7) Stabilitas

Sejauh mana kegiatan organisasi menekankan status quo (mempertahankan apa yang ada karena dianggap sudah cukup baik) dari pada pertumbuhan.

Sedangkan menurut Tika (2010, hal. 5) ada enam indikator budaya organisasi yaitu :

- 1) Asumsi Dasar
- 2) Keyakinan yang Dianut
- 3) Pemimpin atau Kelompok
- 4) Pedoman Mengatasi Masalah
- 5) Berbagi Nilai
- 6) Penyesuaian

Berikut penjelasan dari masing-masing indikator diatas yaitu sebagai berikut :

#### 1) Asumsi Dasar

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

#### 2) Keyakinan yang Dianut

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

#### 3) Pemimpin atau Kelompok

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

4) Pedoman Mengatasi Masalah

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

5) Berbagi Nilai

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

6) Penyesuaian

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

Dan Menurut Robbins dan Jugde dalam Wibowo ( 2013, hal.167 ) sebagai berikut :

- 1) Inovasi dan pengambilan resiko
- 2) Perhatian ke hal yang rinci atau detail
- 3) Orientasi hasil
- 4) Orientasi orang
- 5) Orientasi tim

Berikut penjelasan dari masing-masing indikator diatas yaitu sebagai berikut :

- 1) Inovasi dan pengambilan resiko

Inovasi dan pengambilan resiko, yaitu kadar seberapa jauh karyawan di dorong untuk inovatif dan mengambil resiko.

2) Perhatian ke hal yang rinci atau detail

Perhatian ke hal yang rinci atau detail yaitu seberapa jauh karyawan di harapkan mampu menunjukkan ketepatan, analisis dan perhatian yang rinci/detail.

3) Orientasi Hasil

yaitu seberapa jauh pimpinan berfokus pada hasil atau output dan bukannya pada cara mencapai hasil itu.

4) Orientasi Orang

yaitu seberapa jauh keputusan manajemen turut mempengaruhi orang-orang yang ada dalam organisasi.

5) Orientasi Tim

yaitu seberapa jauh pekerjaan disusun berdasarkan tim dan bukannya perorangan.

### **3. Kepemimpinan**

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

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

Moeheriono (2012, hal. 382) Kepemimpinan adalah proses oleh seseorang atau kelompok mencoba untuk mempengaruhi tugas-tugas dan sikap orang lain terhadap sebuah akhir dari hasil yang dikehendaki untuk mencapai visi misi organisasi.

Menurut Robbins dan Judge yang dikutip dalam buku Wibowo (2015, hal. 280) “menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sebuah visi dan serangkaian tujuan.”

Sedangkan Menurut McShane dan Von Glinow yang dikutip dalam buku Wibowo (2015, hal. 280) menyatakan kepemimpinan adalah tentang mempengaruhi, memotivasi, dan memungkinkan orang lain memberikan kontribusi kearah efektivitas dan keberhasilan organisasi dimana mereka menjadi anggotanya.

Berdasarkan pengertian yang diungkapkan para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi dan mengarahkan orang lain melalui komunikasi, baik individual maupun kelompok untuk mencapai tujuan perusahaan maupun organisasi.

#### **b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan**

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan menurut Kartini Kartono (2014, hal. 36) yaitu :

##### 1) Kapasitas

Pemimpin harus memiliki kecerdasan, kewaspadaan, kemampuan berbicara atau verbal facility, keaslian, dan kemampuan menilai.

##### 2) Prestasi

Pemimpin memiliki ilmu pengetahuan, gelar sarjana perolehan dalam olahraga dan atletik unggul.

3) Tanggung Jawab

Pemimpin harus mandiri, berinisiatif, tekun, ulet, percaya diri, agresif dan punya cara untuk unggul.

4) Partisipasi

Pemimpin harus aktif, memiliki sosialibilitas tinggi, mampu bergaul, kooperatif atau suka bekerjasama, mudah beradaptasi dan memiliki rasa humor.

Sedangkan faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan menurut Sutikno (2014, hal. 62) yaitu :

- 1) Keahlian dan pengetahuan yang dimaksud disini adalah latar belakang pendidikan atau ijazah yang dimiliki seorang pemimpin, sesuai tidaknya latar belakang pendidikan itu dengan tugas tugas kepemimpinan yang menjadi tanggung jawabnya, pengalaman kerja sebagai pemimpin, apakah pengalaman yang telah dilakukannya mendorong dia untuk memperbaiki dan mengembangkan kecakapan dan keterampilan dalam memimpin.
- 2) Jenis pekerjaan atau lembaga tempat pemimpin melaksanakan tugas jabatannya, Tiap organisasi atau lembaga yang tidak sejenis memiliki tujuan yang berbeda dan menurut cara-cara pencapaian tujuan yang tidak sama. Oleh karena itu, tiap jenis lembaga memerlukan perilaku dan sikap kepemimpinan yang berbeda pula.
- 3) Sifat-sifat Kepribadian Pemimpin, Kita mengetahui bahwa setiap manusia itu memiliki sifat, watak dan kepribadian yang berbeda-beda. Ada

yang selalu bersikap keras dan tegas, tetapi ada pula yang lemah dan kurang berani. Dengan adanya perbedaan-perbedaan watak dan kepribadian yang dimiliki oleh masing-masing pemimpin, akan menimbulkan perilaku dan sikap yang berbeda pula dalam menjalankan kepemimpinannya.

- 4) Sifat-sifat Kepribadian Pemimpin, mengapa dan bagaimana anggota kelompok menerima dan menjalankan perintah atau tugas-tugas yang diberikan pemimpin.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor ini sangat berpengaruh terhadap pencapaian tujuan perusahaan, karena apabila pemimpin semakin baik dalam memimpin perusahaan maka akan tercapai dengan baik tujuan dari perusahaan tersebut.

### **c. Tipe Kepemimpinan**

Adapun menurut George R. Terry dan Leslie W. Rue (2012, hal. 200) mengemukakan bahwa tipe kepemimpinan terbagi atas 8 (delapan) yaitu :

- 1) Kepemimpinan Situasional
- 2) Kepemimpinan Perilaku Pribadi
- 3) Kepemimpinan terpusat pada Pekerjaan atau Pekerjaannya
- 4) Personal Leadership (Kepemimpinan Pribadi)
- 5) Kepemimpinan Demokrasi
- 6) Kepemimpinan Otoritas
- 7) Kepemimpinan Paternalistik
- 8) Kepemimpinan Asli

Berdasarkan kutipan diatas dapat dijelaskan sebagai berikut :

- 1) Kepemimpinan Situasional, dalam jenis kepemimpinan ini dipercayai bahwa faktor yang paling utama untuk menentukan gaya kepemimpinan adalah situasinya. Pemimpin maupun pengikutnya menyesuaikan diri dengan situasinya.
- 2) Kepemimpinan Perilaku Pribadi adalah orang yang luwes menggunakan dalam setiap keadaan tindakan yang dianggap tepat sambil mengingat selalu kemampuan-kemampuannya, banyaknya pengawasan yang diperlukan dan apakah pemimpin itu ingin menentukan isunya.
- 3) Kepemimpinan terpusat pada Pekerjaan atau Pekerjaannya, jenis ini biasanya memberikan prosedur dan surat perintah secara minimal untuk diikuti, partisipasi dalam pembuatan keputusan dan pemimpin ini dipandang sebagai seorang koordinator dan dianggap sebagai pendorong.
- 4) Kepemimpinan Pribadi (Personal Leadership), terdapat suatu hubungan yang dekat antara pemimpin dan setiap anggota kelompok. Kepribadian - kepribadian dan iklim informal mencirikan situasi, kalau kepemimpinan pribadi yang diikuti.
- 5) Kepemimpinan Demokrasi, jenis ini memberikan penekanan pada partisipasi dan penggunaan pikiran-pikiran oleh anggota-anggota kelompok yang karena itu harus diberi penerangan yang baik mengenai pokok-pokok yang dibahas.
- 6) Kepemimpinan Otoritas, jenis kepemimpinan ini dicirikan oleh pemimpin yang tegas serta faktral dan pengawasan yang ditentukan dengan teliti.

- 7) Kepemimpinan Paternalistik, terdapat suatu pengaruh kebabakkan antara pemimpin dan kelompok. Maksudnya ialah melindungi dan mengusu ketenangan dan kesejahteraan pengikut-pengikutnya.
- 8) Kepemimpinan Asli, jenis kepemimpinan ini berasal dari kelompokkelompok organisasi informal. Pemimpin-pemimpin asli yang berbeda dapat ditemukan untuk tujuan-tujuan yang berbeda dalam kelompok yang sama.

Sedangkan menurut Moeheriono (2012, hal. 390) mengemukakan ada 5 (lima) buah tipe kepemimpinan, yaitu:

- 1) Tipe Otokratis
- 2) Tipe Militeristis
- 3) Tipe Paternalistis
- 4) Tipe Kharismatik
- 5) Tipe Demokratis

Berdasarkan kutipan diatas dapat dijelaskan sebagai berikut :

- 1) Tipe otokratis adalah tipe pemimpin yang memiliki kriteria atau ciri-ciri yaitu menganggap organisasi sebagai pemilik pribadi; mengidentikkan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi; menganggap bawahan sebagai alat semata-mata; tidak mau menerima kritik, saran, dan pendapat; terlalu tergantung kepada kekuasaan formalnya; dalam tindakan penggerakannya sring mempergunakan pendekatan yang mengandung unsur paksaan dan bersifat menghukum.
- 2) Tipe militeristis adalah seorang pemimpin yang memiliki sifat-sifat yaitu dalam menggerakkan bawahan sistem perintah yang lebih sering

dipergunakan, dalam menggerakkan bawahan senang bergantung kepada pangkat dan jabatan, senang pada formalitas yang berlebih-lebihan, menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahan, sukar menerima kritikan dari bawahannya, dan menggemari upacara-upacara untuk berbagai keadaan.

- 3) Tipe paternalistis adalah seorang pemimpin memiliki ciri-ciri yaitu menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak dewasa, bersikap terlalu melindungi (*overly protective*), jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan, jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil inisiatif, jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengembangkan daya kreasi dan fantasinya, serta sering bersikap maha tahu.
- 4) Tipe kharismatik umumnya pemimpin yang demikian mempunyai daya tarik yang besar dan karena pada umumnya mempunyai pengikut yang jumlahnya sangat besar, meskipun para pengikut itu sering pula tidak dapat menjelaskan mengapa mereka menjadi pengikut pemimpin itu.
- 5) Tipe demokratis adalah tipe yang memiliki karakteristik. dalam proses penggerakan bawahannya selalu bertitik tolak dari pendapat bahwa manusia itu adalah makhluk yang termulia didunia, selalu berusaha mensinkronisasikan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan pribadi daripada bawahannya, senang menerima saran, pendapat, dan bahkan kritikan dari bawahannya, selalu berusaha mengutamakan kerja sama dan team work dalam usaha mencapai tujuan, ikhlas memberikan kebebasan yang seluas-luasnya kepada bawahannya

untuk berbuat kesalahan yang kemudian diperbaiki agar bawahan itu tidak lagi berbuat kesalahan yang sama, selalu berusaha untuk menjadikan bawahannya lebih sukses daripadanya, serta berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin.

Dari tipe-tipe kepemimpinan dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan ditentukan oleh kelompok organisasi. Seseorang menjadi pemimpin karena ia mampu memenuhi kebutuhan kelompok berkat kemampuan dan pengetahuan.

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

Menurut Edwin Ghiselli dalam Sunyoto ( 2012, hal.41) indikator gaya kepemimpinan adalah :

- 1) Kemampuan
- 2) Kebutuhan akan prestasi dalam pekerjaan
- 3) Kecerdasan
- 4) Ketegasan (*decisiveness*)
- 5) Kepercayaan diri
- 6) Inisiatif

Berikut Penjelasan dari masing-masing indikator diatas yaitu sebagai berikut :

- 1) Dalam kedudukannya sebagai pengawas (*supervisor anality*) atau pelaksanaan fungsi fungsi dasar manajemen, terutama pengarahan dan gaya kepemimpinan pekerjaan orang lain.
- 2) Mencakup pencarian tanggung jawab dan keinginan sukses.
- 3) Mencakup kebijakan, pemikiran kreatif, dan daya fikir.

- 4) Kemampuan untuk membuat keputusan-keputusan dan memecahkan masalah-masalah dengan cakap dan tepat.
- 5) Pandangan terhadap dirinya sebagai kemampuan untuk menghadapi masalah.
- 6) Kemampuan untuk bertindak tidak tergantung mengembangkan serangkaian kegiatan dan menemukan cara-cara baru dan inovasi.

Sedangkan Indikator kepemimpinan menurut Keith Davis dalam Toha (2010, hal. 287) yaitu sebagai berikut :

- 1) Kecerdasan
- 2) Kedewasaan dan Keluasan Hubungan Sosial
- 3) Motivasi Diri dan Dorongan Berprestasi
- 4) Sikap-sikap Hubungan Kemanusiaan

Berikut penjelasannya dari masing-masing indikator diatas yaitu sebagai berikut :

- 1) Hasil penelitian pada umumnya membuktikan bahwa pemimpin mempunyai tingkat kecerdasan yang lebih tinggi dibandingkan dengan yang dipimpin.
- 2) Pemimpin cenderung menjadi matang dan mempunyai emosi yang stabil, serta mempunyai perhatian yang luas terhadap aktivitas-aktivitas sosial.
- 3) Para pemimpin secara relatif mempunyai dorongan motivasi yang kuat untuk berprestasi.
- 4) Pemimpin-pemimpin yang berhasil mau mengakui harga diri dan kehormatan para pengikutnya dan mampu berpihak kepadanya.

Sedangkan Indikator kepemimpinan menurut Ghiselli dalam Handoko (2009, hal. 297) diantaranya:

- 1) Kemampuan
- 2) Kecerdasan
- 3) Ketegasan
- 4) Kepercayaan diri
- 5) Inisiatif

Berikut Penjelasan dari masing-masing indikator diatas yaitu sebagai berikut :

- 1) Kemampuan, dalam kedudukannya sebagai pengawas (*supervisor anility*) atau pelaksanaan fungsi-fungsi dasar manajemen, terutama pengarahandan pengawasan pekerjaan orang lain.
- 2) Kecerdasan, mencakup kebijakan, pemikiran kreatif, dan daya pikir.
- 3) Ketegasan (*decisivensess*) atau kemampuan, untuk membuat keputusankeputusan dan memecahkan masalah-masalah dengan cakap dan tepat.
- 4) Kepercayaan diri, atau pandangan terhadap dirinya sebagai kemampuan untuk menghadapi masalah.
- 5) Inisiatif, atau kemampuan untuk bertindak tergantung mengembangkan serangkaian kegiatan dan menemukan cara baru dan inovasi

## **B. Kerangka Konseptual**

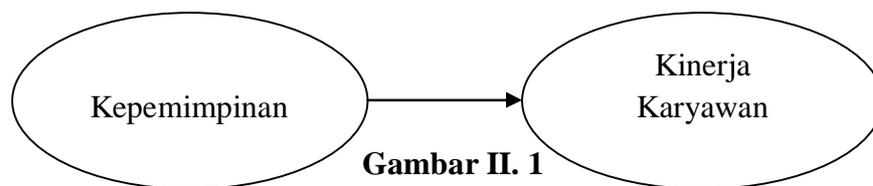
### **1. Pengaruh Kepemimpinan dengan Kinerja Karyawan**

Kepemimpinan dapat dikatakan sebagai cara dari seseorang pemimpin dalam mengarahkan, mendorong dan mengatur seluruh unsur-unsur didalam

kelompok atau organisasi untuk mencapai organisasi yang diinginkan sehingga menghasilkan kinerja karyawan yang bagus sehingga tujuan perusahaan dapat terlaksana.

Moehariono (2012, hal. 382) seorang pemimpin yang efektif adalah seorang yang dengan kekuasaannya mampu menggugah pengikutnya untuk mencapai kinerja yang memuaskan.

Sedangkan menurut penelitian terdahulu yang mendukung pengaruh kepemimpinan dan kinerja adalah seperti Winda (2012) menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel kepemimpinan terhadap kinerja.



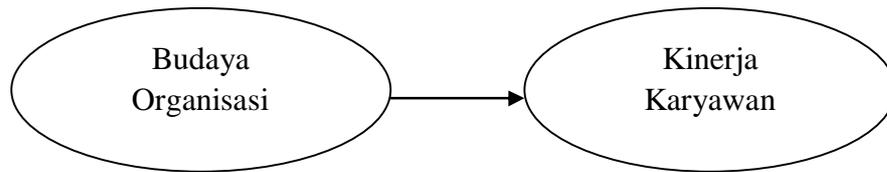
**Gambar II. 1**

### **Hubungan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan**

#### **2. Pengaruh Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan**

Dengan adanya budaya organisasi akan mempermudah karyawan untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan organisasi, dan membantu karyawan untuk mengetahui tindakan apa yang seharusnya dilakukan sesuai dengan nilai-nilai yang ada didalam organisasi dan menjunjung tinggi nilai-nilai tersebut sebagai pedoman karyawan untuk berperilaku yang dapat dijalankan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya Riani ( 2011, hal. 109).

Menurut penelitian terdahulu oleh Purnama Sari (2017) menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan



**Gambar II. 2**

**Hubungan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan**

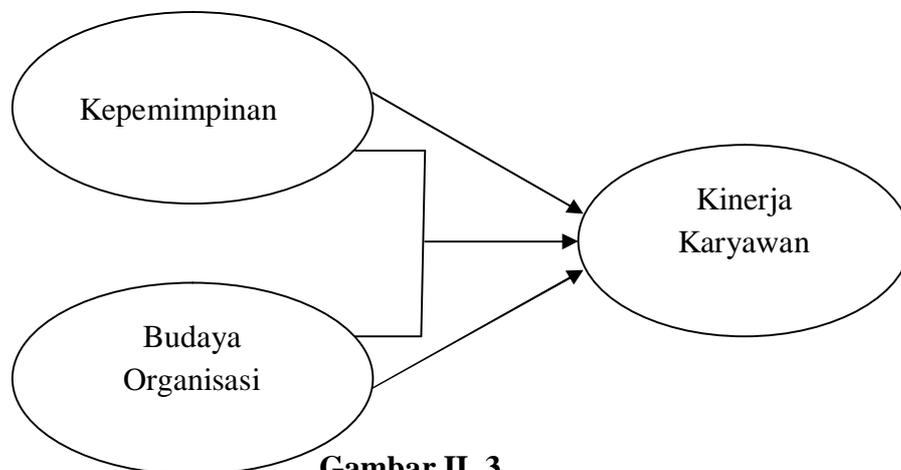
**3. Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan**

Dalam meningkatkan kinerja karyawan yang lebih baik, Untuk itu diperlukan pemimpin yang dapat mengawasi serta dapat memberikan arahan kepada karyawannya agar dapat bekerja dengan lebih efektif dan efisien. Selain itu, perusahaan juga perlu menerapkan budaya organisasi sebagai pedoman bagi karyawan untuk dapat bekerja dengan baik dan tercapainya tujuan perusahaan. Apabila kedua hal tersebut berjalan dengan baik, maka karyawan akan bekerja dengan baik.

Moehariono (2012, hal. 382) Kepemimpinan adalah proses oleh seseorang atau kelompok mencoba untuk mempengaruhi tugas-tugas dan sikap orang lain terhadap sebuah akhir dari hasil yang dikehendaki untuk mencapai visi misi organisasi, Budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai perangkat sistem nilai-nilai ( *values* ), keyakinan-keyakinan ( *beliefs* ) asumsi-asumsi ( *assumption* ), atau norma-norma yang telah berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya Sutrisno( 2010, hal. 2), Mangkunegara (2013, hal.67), bahwa, hal. “Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang

pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Berdasarkan teori diatas serta diperkuat oleh beberapa penelitian seperti penelitian Dede Sumarni (2011) terlihat jelas adanya pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan secara simultan. Berdasarkan kerangka konseptual di atas, adapun yang menjadi kerangka dalam penelitian ini yaitu :



**Gambar II. 3**

### **Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan**

#### **C. Hipotesis**

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Oleh karena itu rumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam bentuk pertanyaan.

Menurut Martono (2010, hal. 57) menyatakan hipotesis merupakan jawaban sementara yang kebenarannya harus diuji atau rangkuman kesimpulan secara teoritis yang diperoleh melalui tinjauan pustaka, proposisi atau dugaan

belum terbukti bahwa tentative menjelaskan fakta atau fenomena, serta kemungkinan jawaban atas pertanyaan-pertanyaan penelitian.

Hipotesis dalam penelitian ini terbagi ke dalam 3 pengujian :

1. Ada pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom Witel Sumut Barat Medan.
2. Ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom Witel Sumut Barat Medan.
3. Ada pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom Witel Sumut Barat Medan.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

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

Dalam penelitian ini penulis menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif dan asosiatif. Dimana menurut Sugiyono (2010, hal. 8) Metode penelitian kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada sample filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sample tertentu, pengumpulan data bersifat kuantitatif/statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Penulis juga menggunakan pendekatan penelitian asosiatif, menurut Juliandi (2013, hal.14) penelitian asosiatif merupakan upaya untuk mengkaji bagaimana suatu variabel memiliki keterikatan atau hubungan dengan variable lainnya, atau apakah suatu variabel dipengaruhi oleh variabel lainnya.

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

Dalam penelitian ini penulis menggunakan variabel independen kepemimpinan dan budaya organisasi serta variabel dependen kinerja karyawan.

Adapun definisi dari variabel diatas adalah sebagai berikut:

##### **1. Variabel Bebas ( *Independent Variable* )**

###### **a. Kepemimpinan (X<sub>1</sub>)**

Kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mengarahkan atau mempengaruhi orang lain melalui komunikasi baik individu maupun kelompok untuk mencapai tujuan dan prestasi kerja.

Tabel III.1

Tabel Kepemimpinan (X<sub>1</sub>)

No	Indikator
1	Kecerdasan
2	Kedewasaan dan Keluasan Hubungan Sosial
3	Motivasi Diri dan Dorongan Berprestasi
4	Sikap-sikap Hubungan Kemanusiaan

Sumber Keith Davis dalam Toha (2010, hal. 287)

**b. Budaya Organisasi (X<sub>2</sub>)**

Budaya organisasi adalah sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain.

Tabel III.2

Tabel Budaya Organisasi (X<sub>2</sub>)

No	Indikator
1	Inovasi dan pengambilan resiko
2	Perhatian ke hal yang rinci atau detail
3	Orientasi hasil
4	Orientasi orang
5	Orientasi tim

Sumber Robbins dan Jugde dalam Wibowo ( 2013, hal.167 )

## 2. Variable Terikat ( *Dependent Variable* )

### Kinerja Karyawan (Y)

Kinerja adalah hasil kerja seseorang yang telah dicapai dalam melaksanakan tugas pada periode tertentu dengan standart, target/sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu disepakati bersama.

**Tabel III.3**

**Tabel Indikator Kinerja (Y)**

No	Indikator
1	Kualitas Kerja
2	Kuantitas Kerja
3	Keandalan Kerja
4	Sikap Kerja

Sumber Mangkunegara (2013, hal. 75)

## C. Tempat dan Waktu Penelitian

### 1. Tempat penelitian

Penelitian ini dilakukan PT. Telkom Indonesia Witel Sumut Barat Medan yang beralamat di Jalan Prof. HM. Yamin SH No. 13 Medan

### 2. Waktu Penelitian

Waktu penelitian ini dilakukan pada bulan Desember 2017 sampai dengan April 2018.

**Tabel III.4**  
**Rincian Waktu Penelitian**

No	Jenis Kegiatan	Desember 2017				Januari 2018				Febuari 2018				Maret 2018			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Pra riset		■	■													
2	PengajuanJudul				■												
3	Penyusunan Proposal					■	■	■	■								
4	BimbinganProposal									■	■	■	■				
5	Seminar Proposal													■			
6	Penyusunan Skripsi														■	■	■
7	Bimbingan Skripsi														■	■	■
8	Sidang Meja Hijau																■

#### **D. Populasi dan Sampel**

##### **a. Populasi**

Menurut Sugiono (2011, hal. 44) bahwa populasi adalah Wilayah Generalisasi terdiri objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi yang digunakan dalam penelitian adalah karyawan PT. Telkom Indonesia Witel Sumut Barat Medan yang berjumlah 70 karyawan tetap.

##### **b. Sampel**

Menurut Sugiono (2011, hal. 44) bahwa sampel adalah bagian dari jumlah dan karakterisrtik yang dimiliki oleh populasi tersebut, penelitian ini untuk teknik pengumpulan sampel yang digunakan adalah sampel jenuh, dimana semua

anggota populasi digunakan sebagai sampel yaitu seluruh karyawan PT. Telkom Indonesia Witel Sumut Barat Medan yang berjumlah 70 orang.

### **E. Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah:

#### 1) Angket Kuesioner (daftar pertanyaan)

Teknik ini dilakukan dengan membagikan kuesioner dalam bentuk pertanyaan atau pernyataan kepada responden secara langsung dan segera dikembalikan kepada peneliti. Peneliti sendiri menggunakan skala likert dengan bentuk checklist.

Menurut Sugiono (2016, hal.142) Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial dengan jawaban pertanyaan yang mempunyai 5 (lima) opsi seperti yang terlihat pada tabel dibawah ini:

**Tabel III.5 Skala Likert**

<b>Pertanyaan</b>	<b>Bobot</b>
<b>Sangat Setuju (SS)</b>	<b>5</b>
<b>Setuju (S)</b>	<b>4</b>
<b>Tidak Setuju (TS)</b>	<b>3</b>
<b>Kurang Setuju (KS)</b>	<b>2</b>
<b>Sangat Tidak Setuju (STS)</b>	<b>1</b>

Untuk mengetahui hasil dari angket (kuesioner) yang disebar. Akan digunakan beberapa rumus dalam pengujiannya yaitu :

a. Uji Validity (validitas)

Validitas merupakan derajat ketepatan antara data yang terjadi pada proyek penelitian dengan data yang dapat dilaporkan oleh peneliti, Sugiyono (2016, hal.267). Untuk mengetahui kelayakan instrumen dari angket/kuesioner yang digunakan uji validitas yaitu untuk mengetahui apakah instrument angket yang dipakai untuk penelitian cukup layak digunakan sehingga mampu menghasilkan data yang akurat sesuai dengan tujuan ukurannya. Dan rumus menguji validitas adalah sebagai berikut:

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

Keterangan:

- n = banyaknya pasangan pengamat
- $\sum x_i$  = jumlah pengamatan variabel X
- $\sum y_i$  = jumlah pengamatan variabel Y
- $(\sum x_i^2)$  = jumlah kuadrat pengamatan variabel X
- $(\sum y_i^2)$  = jumlah kuadrat pengamatan variabel Y
- $(\sum x_i)^2$  = kuadrat jumlah pengamatan variabel X
- $(\sum y_i)^2$  = kuadrat jumlah pengamatan variabel Y
- $\sum x_i y_i$  = jumlah hasil kali variabel X dan Y
- $r_{xy}$  = besarnya korelasi antara kedua variabel X dan Y

Kriteria penerimaan/penolakan hipotesisnya adalah sebagai berikut :

- Tolak  $H_0$  jika nilai korelasi adalah negatif dan atau probabilitas yang dihitung  $\geq$  nilai probabilitas yang ditetapkan sebesar 0,05 (Sig 2-tailed  $\geq \alpha 0,05$ )

- Terima  $H_0$  jika nilai korelasi adalah positif dan probabilitas yang dihitung nilai probabilitas yang ditetapkan sebesar 0,05 (Sig 2-tailed  $\leq 0,05$ )

Hipotesisnya adalah :

- $H_0: \rho = 0$  [tidak ada korelasi signifikan skor item dengan total skor (tidak valid)]
- $H_1: \rho \neq 0$  [ada korelasi signifikan skor item dengan total skor (valid)]

Pengujian validitas tiap instrument bebas dengan cara mengkorelasikan tiap butir pertanyaan tersebut. Syarat minimum untuk memenuhi syarat apakah setiap pertanyaan valid atau tidak valid dengan membandingkan  $r_{hitung}$  terhadap  $r_{tabel} = 0,3610$  (lihat tabel r), dimana  $r_{hitung} \geq r_{tabel}$ .

#### b. Uji Reliability (rebiabilitas)

Berarti adanya ketepatan data yang didapat pada waktu ke waktu. Reliabilitas berkenaan dengan tingkat keandalan suatu instrumen penelitian.

#### 2) Wawancara

Wawancara yaitu teknik pengumpulan data dengan cara bertanya langsung kepada pihak PT. Telkom Indonesia Witel Sumut Barat Medan. Teknik wawancara digunakan untuk memperoleh informasi yang lebih mendalam tentang beberapa informasi yang relevan dengan penelitian yang digunakan.

#### **F. Teknik Analisis Data**

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis data kuantitatif, yakni menguji dan menganalisis data dengan perhitungan angka-angka

dan kemudian menarik kesimpulan dari pengujian tersebut, dengan rumus-rumus dibawah ini :

### 1) Regresi Linier Berganda

Analisis regresi digunakan untuk mengetahui pengaruh dari variabel bebas terhadap variabel terikat. persamaan regresi dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

$$Y = a + b_1 x_1 + b_2 x_2$$

Sumber : (Sugiyono 2012, hal. 227)

Dimana:

Y = kinerja karyawan

a = konstanta

$b_1 b_2$  = besaran koefisien dari masing-masing variabel

$x_1$  = kepemimpinan

$x_2$  = Budaya Organisasi

### 2) Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik adalah persyaratan statistik yang harus dipenuhi pada analisis regresi linear berganda yang berbasis *ordinary least square* (OLS). Hipotesis menentukan uji asumsi klasik, karena model analisis yang dipakai adalah regresi linear berganda. Asumsi klasik yang dimaksud adalah sebagai berikut :

#### a. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Seperti diketahui

bahwa uji t dan F mengasumsikan bahwa nilai residual mengikuti distribusi normal. Kalau asumsi ini dilanggar maka uji statistic menjadi tidak valid untuk jumlah sampel kecil. Pada prinsipnya normalitas dapat dideteksi dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik atau dengan melihat histogram dari residualnya Ghozali ( 2009, hal. 49).

b. Uji Multikolineritas

Digunakan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi yang kuat dan tinggi diantara variabel independen. Apabila terdapat korelasi antar variabel bebas, maka terjadi multikolineritas, demikian juga sebaliknya. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independen. Pengujian multikolineritas dilakukan dengan melihat VIF antar variabel independen dan nilai tolerance. Batasan yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolineritas adalah nilai *tolerance*  $< 0,10$  atau sama dengan  $VIF > 10$ .

c. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residul satu pengamatan ke pengamatan lain. Jika varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut homoskedastisitas, dan jika varians berbeda disebut 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 :

- a. Jika ada pola tertentu seperti titik-titik yang membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang melebar kemudian menyempit). Maka telah terjadi heteroskedastisitas.
- b. Jika tidak ada pola yang jelas seperti titik meyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y. maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

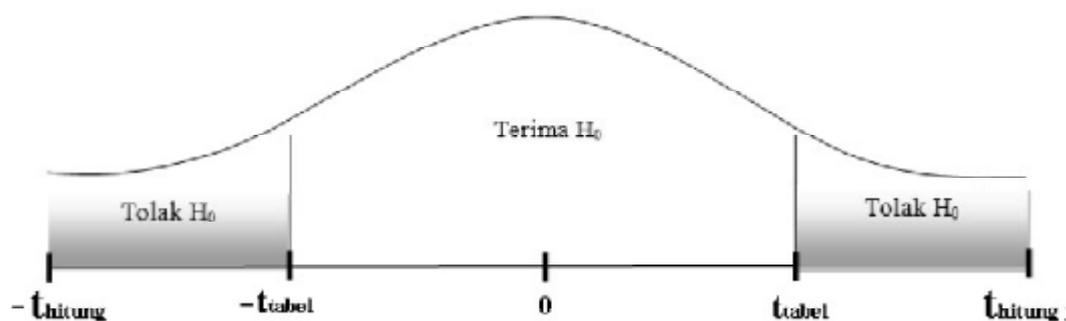
### 3) Uji Parsial (Uji t)

Uji statistik t dilakukan untuk mengetahui pengaruh dari masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen (Ghazali, 2009, hal. 51). Dimana uji t mencari  $t_{hitung}$  dan membandingkan dengan  $t_{tabel}$  apakah variabel independen secara parsial memiliki pengaruh yang signifikan atau tidak dengan variabel dependen. Adapun tahapan-tahapan pengujian yang akan dilakukan adalah sebagai berikut:

Adapun pengujiannya sebagai berikut:

$H_0: \beta=0$ , artinya variabel independen tidak berpengaruh terhadap variable dependen.

$H_a: \beta \neq 0$ , artinya variabel indevenden berpengaruh terhadap variable dependen.



Dasar pengambilan keputusan dalam pengujian ini adalah :

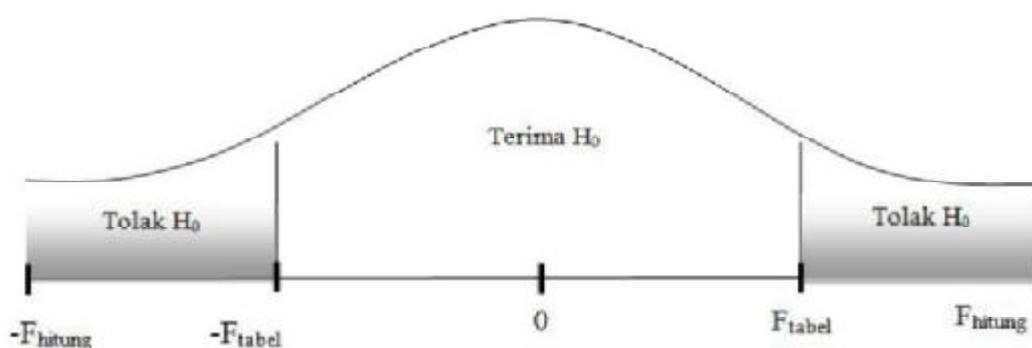
- a. Tidak signifikan jika  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak bila  $t_{hitung} < t_{tabel}$ .
- b. Signifikan jika  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima bila  $t_{hitung} > t_{tabel}$ .

#### 4) Uji Signifikasi Simultan (Uji F)

Uji F digunakan untuk menguji apakah variabel bebas secara bersama-sama berpengaruh terhadap variabel tidak bebas. Dimana uji F mencari “ $F_{hitung}$ ” dan membandingkan dengan “ $F_{tabel}$ ”, apakah variabel independen secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan atau tidak dengan variabel dependen. Kriteria Pengujian hipotesis yaitu:

$H_0: \beta=0$ , artinya variabel independen tidak berpengaruh terhadap variabel dependen.

$H_a: \beta \neq 0$ , artinya variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen.



Dasar pengujian keputusan dalam pengujian ini adalah :

- Tidak signifikan jika  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak bila  $F_{hitung} < F_{tabel}$  dan  $-F_{hitung} > -F_{tabel}$ .
- Signifikan jika  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima bila  $F_{hitung} > F_{tabel}$  dan  $-F_{hitung} > -F_{tabel}$ .

#### 5) Uji Determinan ( $R^2$ )

Koefisien determinan ( $R^2$ ) pada intinya mengukur ketepatan atau kecocokan garis regresi yang dibentuk dari hasil pendugaan terhadap hasil yang diperoleh. Nilai koefisien determinasi antara nol dan satu. Nilai  $R^2$  yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi

variabel dependen amat bebas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen. Rumus untuk mengukur besarnya proporsi adalah:

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

Sugiyono (2010, hal. 193)

Keterangan :

D : Determinasi

R<sub>2</sub> : Nilai korelasi berganda

100% : Persentase kontribusi



## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Hasil Penelitian

##### 1. Deskripsi Hasil Penelitian

Dalam penelitian ini, penulis menyajikan data jawaban angket yang terdiri dari 8 pernyataan untuk variabel X1, 10 pernyataan untuk variabel X2 dan 8 pernyataan untuk variabel Y. Variabel X1 adalah kepemimpinan, variabel X2 adalah budaya organisasi dan untuk variabel Y adalah kinerja. Kuesioner disebarakan sebanyak 75 eksemplar dan yang kembali sebanyak 70 eksemplar. Dengan demikian peneliti hanya menginput dan mengolah data sebanyak 70 eksemplar saja. Berikut ini disajikan karakteristik berdasarkan usia, jenis kelamin dan pendidikan terakhir dari responden sebagai sampel penelitian dengan menggunakan Skala Likert.

**Tabel IV.1**

**Skala Pengukuran Likert Dalam Menghitung Variabel Kepemimpinan (X<sub>1</sub>), Variabel Budaya Organisasi (X<sub>2</sub>) dan Variabel Kinerja Karyawan (Y)**

Keterangan	Bobot
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Kurang Setuju (KS)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

## 2. Identitas Responden

Untuk mengetahui identitas responden yang penulis teliti maka dapat dilihat dari tabel berikut ini:

### a. Jenis Kelamin

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

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Pria	41	58,6	58,6	58,6
Wanita	29	41,4	41,4	100
Total	70	100	100	

Sumber : Hasil Pengolahan Data SPSS Versi 22

Berdasarkan data tabel di atas menunjukkan bahwa berdasarkan karakteristik data jenis kelamin, minoritas responden pada PT. Telkom Witel Sumut Barat Medan berjenis kelamin wanita yaitu sebesar 29 orang (41,4%) dan mayoritas berjenis kelamin laki-laki sebanyak 41 orang (58,6%). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini lebih banyak didominasi pada jenis kelamin pria.

### b. Kelompok Usia

**Tabel IV.3**  
**Distribusi Responden Berdasarkan Usia**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 20 s.d 29	27	38,6	38,6	38,6
30 s.d 39	22	31,4	31,4	70,0
40 s.d 49	15	21,4	21,4	91,4
> 50	6	8,6	8,6	100,0
Total	70	100,0	100,0	

Sumber : Hasil Pengolahan Data SPSS Versi 22

Berdasarkan data tabel persentase di atas menunjukkan bahwa berdasarkan karakteristik usia, mayoritas responden berusia pada kelompok umur dengan

rentang 20 s.d 29 tahun sebanyak 27 orang (38,6%), kelompok usia pada rentang 30 s.d 39 tahun sebanyak 22 orang (31,4%), sedangkan kelompok usia pada rentang 40 s.d 49 tahun sebanyak 15 orang (21,4%) dan minoritas pada kelompok usia >50 tahun sebanyak 6 orang (8,6%). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa berdasarkan karakteristik usia responden lebih banyak didominasi pada kelompok dengan rentang usia 20 s.d 29 tahun.

### c. Tingkat Pendidikan

**Tabel IV.4**  
**Distribusi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid SMA Sederajat	18	25,7	25,7	25,7
D1 s.d D3	22	31,4	31,4	57,1
S1 s.d S2	30	42,9	42,9	100,0
Total	70	100,0	100,0	

Sumber : Hasil Pengolahan Data SPSS Versi 22

Berdasarkan data tabel persentase karakteristik tingkat pendidikan responden diatas menunjukkan bahwa dalam penelitian ini mayoritas responden pada tingkat pendidikan S1 s.d S2 sebanyak 30 orang (42,9%) dan minoritas responden pada tingkat SMA Sederajat sebanyak 18 orang (25,7%). Selebihnya pada tingkat pendidikan D1 s.d D3 sebanyak 22 orang (31,4%). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa mayoritas karyawan pada PT. Telkom Indonesia Witel Sumut Barat Medan berpendidikan S1 s.d S2

### 3. Deskripsi Variabel Penelitian

Responden untuk kategori pertanyaan kepemimpinan adalah karyawan pada PT. Telkom Witel Sumut Barat Medan sebanyak 70 orang. Berikut ini penulis akan menyajikan tabel frekuensi hasil skor jawaban responden dari angket yang penulis sebarakan, yaitu

#### a. Variabel Kinerja (Y)

**Tabel VI.5**  
**Skor Angket Untuk Variabel X<sub>1</sub> (Kepemimpinan)**

ALTERNATIF JAWABAN (X1)												
NO.ITEM	SS		S		KS		TS		STS		JUMLAH	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	11	15,7	55	78,6	4	5,7	0	0,0	0	0,0	70	100
2	17	24,3	53	75,7	0	0,0	0	0,0	0	0,0	70	100
3	49	70,0	21	30,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	70	100
4	29	41,4	38	54,3	3	4,3	0	0,0	0	0,0	70	100
5	18	25,7	48	68,6	4	5,7	0	0,0	0	0,0	70	100
6	10	14,3	48	68,6	7	10,0	5	7,1	0	0,0	70	100
7	21	30,0	33	47,1	16	22,9	0	0,0	0	0,0	70	100
8	13	18,6	44	62,9	8	11,4	5	7,1	0	0,0	70	100

Sumber : Hasil Pengolahan Data SPSS Versi 22

Berdasarkan tabulasi data jawaban responden pada tabel di atas dapatdiuraikan sebagai berikut :

1. Jawaban responden tentang pernyataan Pimpinan saya cepat tanggap dalam mengatasi dan memecahkan masalah yangada mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 55responden (78,6%).
2. Jawaban responden tentang pernyataan Pimpinan saya mampu mengembangkan setiap pendapat/masukan yang diberikan karyawan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 53 responden (75,7%).

3. Jawaban responden tentang pernyataan Pimpinan saya menjaga hubungan kerja yang harmonis kepada setiap karyawannya, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 49 responden (70,0%).
4. Jawaban responden tentang pernyataan Pimpinan saya sering bersosialisasi dengan sesama karyawan diluar jam kerja, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 38 responden (54,3%).
5. Jawaban responden tentang pernyataan Pimpinan saya selalu memberikan bimbingan serta arahan kepada bawahan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 48 responden (68,6%).
6. Jawaban responden tentang pernyataan Pengarahan/bimbingan dalam hal pekerjaan, akan membuat saya termotivasi dalam bekerja lebih baik, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 48 responden (68,6%).
7. Jawaban responden tentang pernyataan Pimpinan saya menjadi penengah jika terjadi konflik diantara karyawan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 33 responden (47,1%).
8. Jawaban responden tentang pernyataan Pimpinan saya seseorang yang tegas, jika karyawan melakukan kesalahan maka akan diberi sanksi, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 44 responden (62,9%).

Berdasarkan distribusi jawaban responden tentang variabel Kepemimpinan (X1) di atas, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden menyatakan setuju 55 responden (78,6%) pada pernyataan pertama tentang Pimpinan saya cepat tanggap dalam mengatasi dan memecahkan masalah yang ada, dan pernyataan kedua tentang Pimpinan saya mampu mengembangkan setiap pendapat/masukan yang diberikan karyawan.

**b. Variabel Budaya Organisasi (X<sub>2</sub>)**

**Tabel VI.6**  
**Skor Angket Untuk Variabel X<sub>2</sub> (Budaya Organisasi)**

ALTERNATIF JAWABAN (X <sub>2</sub> )												
NO.ITEM	SS		S		KS		TS		STS		JUMLAH	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	22	31,4	46	65,7	2	2,9	0	0,0	0	0,0	70	100
2	20	28,6	49	70,0	1	1,4	0	0,0	0	0,0	70	100
3	24	34,3	44	62,9	2	2,9	0	0,0	0	0,0	70	100
4	17	24,3	49	70,0	4	5,7	0	0,0	0	0,0	70	100
5	56	80,0	14	20,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	70	100
6	23	32,9	47	67,1	0	0,0	0	0,0	0	0,0	70	100
7	25	35,7	44	62,9	1	1,4	0	0,0	0	0,0	70	100
8	54	77,1	16	22,9	0	0,0	0	0,0	0	0,0	70	100
9	23	32,9	38	54,3	9	12,9	0	0,0	0	0,0	70	100
10	19	27,1	49	70,0	2	2,9	0	0,0	0	0,0	70	100

Sumber : Hasil Pengolahan Data SPSS Versi 22

Berdasarkan tabulasi data jawaban responden pada tabel di atas dapatdiuraikan sebagai berikut :

1. Jawaban responden tentang pernyataan Saya selalu menciptakan ide-ide inovatif dalam pekerjaan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 46 responden (65,7%).
2. Jawaban responden tentang pernyataan Saya siap mengambil resiko dalam melakukan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab saya, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 49 responden (70,0%).
3. Jawaban responden tentang pernyataan Saya selalu dituntut untuk menyelesaikan pekerjaan dengan tepat dan cermat, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 44 responden (62,9%).
4. Jawaban responden tentang pernyataan Pimpinan memberikan arahan dan komunikasi yang jelas dan rinci mengenai pekerjaan yang harus saya

lakukan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 49 responden (70,0%).

5. Jawaban responden tentang pernyataan Saya terus mengembangkan diri untuk mendapatkan hasil yang optimal dalam menyelesaikan pekerjaan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 56 responden (80,0%).
6. Jawaban responden tentang pernyataan Saya selalu berpikir bagaimana menyelesaikan pekerjaan dengan cepat dengan hasil yang optimal, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 47 responden (67,1%).
7. Jawaban responden tentang pernyataan Saya berusaha mengerjakan pekerjaan dengan sungguh-sungguh, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 44 responden (62,9%).
8. Jawaban responden tentang pernyataan Saya merasa senang dengan pekerjaan yang saya jalani saat ini karena dapat memberi manfaat bagi perusahaan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 54 responden (77,1%).
9. Jawaban responden tentang pernyataan Saya lebih senang menyelesaikan pekerjaan dengan kerjasama tim, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 38 responden (54,3%).
10. Jawaban responden tentang pernyataan Loyalitas saya terhadap tim sangat tinggi, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 49 responden (70,0%).

Berdasarkan distribusi jawaban responden tentang variabel Budaya Organisasi (X2) di atas, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden dengan

nilai tertinggi menyatakan Sangat setuju 56 responden (80,0%) pada pernyataan kelimatentang Saya terus mengembangkan diri untuk mendapatkan hasil yang optimal dalam menyelesaikan pekerjaan.

**c. Variabel Kinerja (Y)**

**Tabel VI.7**  
**Skor Angket Untuk Variabel Y (Kinerja)**

ALTERNATIF JAWABAN (Y)												
NO.ITEM	SS		S		KS		TS		STS		JUMLAH	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	58	82,9	12	17,1	0	0,0	0	0,0	0	0,0	70	100
2	49	70,0	21	30,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	70	100
3	48	68,6	16	22,9	6	8,6	0	0,0	0	0,0	70	100
4	53	75,7	17	24,3	0	0,0	0	0,0	0	0,0	70	100
5	24	34,3	46	65,7	0	0,0	0	0,0	0	0,0	70	100
6	56	80,0	14	20,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	70	100
7	53	75,7	17	24,3	0	0,0	0	0,0	0	0,0	70	100
8	25	35,7	32	45,7	13	18,6	0	0,0	0	0,0	70	100

Sumber : Hasil Pengolahan Data SPSS Versi 22

Berdasarkan tabulasi data jawaban responden variabel Kinerja Karyawan(Y) di atas dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Jawaban responden tentang pernyataan Saya dapat menyelesaikan tugas yang diberikan oleh pimpinan dengan baik, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 58 responden(82,9%).
2. Jawaban responden tentang pernyataan Saya selalu mengerjakan tugas dengan teliti, mayoritasresponden menjawab setuju sebanyak 49 responden (70,0%).
3. Jawaban responden tentang pernyataan Kerjaan yang dihasilkan sesuai dengan target yang ditentukan perusahaan, mayoritas resondenmenjawab setuju sebanyak 48 responden (68,6%).

4. Jawaban responden tentang pernyataan Saya merasa senang jika dapat mencapai target yang ditetapkan perusahaan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 53 responden (75,7%).
5. Jawaban responden tentang pernyataan Saya senantiasa mengikuti dan melaksanakan intruksi yang diberikan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 46 responden (65,7%).
6. Jawaban responden tentang pernyataan Saya dapat menyelesaikan tugas dan memenuhi tanggung jawab sesuai dengan batas waktu yang ditentukan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 56 responden (80,0%).
7. Jawaban responden tentang pernyataan Saya masuk dan pulang kerja sesuai dengan peraturan jam kerja, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 53 responden (75,7%).
8. Jawaban responden tentang pernyataan Saya mampu bekerjasama dengan semua karyawan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 32 responden (45,7%).

Berdasarkan distribusi jawaban responden tentang variabel Kinerja Karyawan (Y) di atas, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden dengan nilai tertinggi menyatakan sangat setuju sebanyak 58 responden (82,9%) pada pernyataan pertama tentang Saya dapat menyelesaikan tugas yang di berikan oleh pimpinan dengan baik dan pernyataan keempat tentang Saya merasa senang jika dapat mencapai target yang ditentukan perusahaan.

#### 4. Pengujian Validitas dan Reliabilitas

##### a. Pengujian Validitas

Validitas merupakan derajat ketepatan antara data yang terjadi pada proyek penelitian dengan daya yang dapat dilaporkan oleh peneliti, Sugiyono (2016, hal.267).

**Tabel III.6**  
**Uji Validitas**

Variabel	Pernyataan	r hitung	r table	Sig	Status
Kepemimpinan	Item 1	0,433	0,235	0,000	Valid
	Item 2	0,524		0,000	Valid
	Item 3	0,451		0,000	Valid
	Item 4	0,516		0,000	Valid
	Item 5	0,602		0,000	Valid
	Item 6	0,655		0,000	Valid
	Item 7	0,773		0,000	Valid
	Item 8	0,692		0,000	Valid
Budaya Organisasi	Item 9	0,847	0,235	0,000	Valid
	Item 10	0,557		0,000	Valid
	Item 11	0,654		0,000	Valid
	Item 12	0,520		0,000	Valid
	Item 13	0,565		0,000	Valid
	Item 14	0,855		0,000	Valid
	Item 15	0,808		0,000	Valid
	Item 16	0,573		0,000	Valid
	Item 17	0,803		0,000	Valid
	Item 18	0,555		0,000	Valid
Kinerja Karyawan	Item 19	0,629	0,235	0,000	Valid
	Item 20	0,500		0,000	Valid
	Item 21	0,765		0,000	Valid
	Item 22	0,484		0,000	Valid
	Item 23	0,542		0,000	Valid
	Item 24	0,649		0,000	Valid
	Item 25	0,737		0,000	Valid
	Item 26	0,698		0,000	Valid

Sumber : Hasil Pengolahan Data SPSS Versi 22

Berdasarkan Tabel III.6 Dapat disimpulkan bahwa semua item indikator tersebut dinyatakan valid karena nilai  $r$  hitung  $>$   $r$  table yaitu lebih besar dari 0,235

#### **b. Realibilitas**

Suatu kuesioner dikatakan reliable atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten dari waktu ke waktu dan suatu konstruk dikatakan reliable jika memberikan nilai *Cronbach Alpha*  $>$  0,600.

**Tabel III.7**  
**Reliabilitas**

Variabel	Cronbach's Alpha	Standar Realibilitas	Status
Kepemimpinan	0,732	0,600	Reliable
Budaya Organisasi	0,868	0,600	Reliable
Kinerja Karyawan	0,771	0,600	Reliable

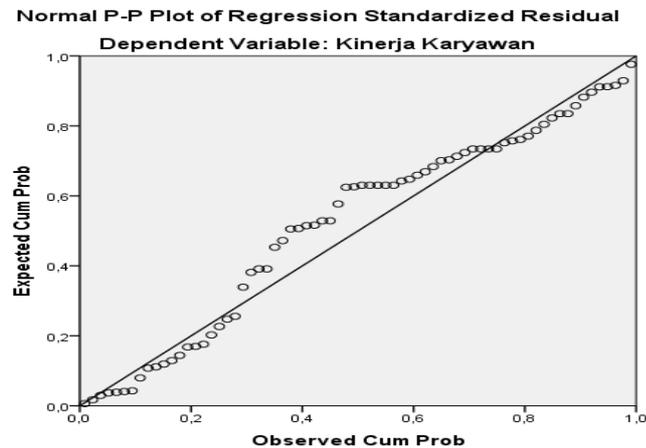
Berdasarkan Tabel III.7 dapat diketahui bahwa semua variabel memiliki nilai *Cronbach Alpha*  $>$  0,600 sehingga dapat disimpulkan bahwa keseluruhan variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah reliable. Dengan demikian butir (indikator) pada masing-masing variabel tersebut layak digunakan sebagai alat ukur.

#### **5. Uji Asumsi Klasik**

Hasil pengolahan SPSS versi 22.00 tentang pengaruh Kepemimpinan ( $X_1$ ) dan Budaya Organisasi ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ ), maka dapat dilihat dengan menggunakan asumsi klasik yaitu :

### a. Uji Normalitas Data

Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah distribusi sebuah data mengikuti atau mendekati distribusi normal. Uji normalitas ini memiliki dua cara untuk menguji apakah distribusi data normal atau tidak, yaitu melalui pendekatan histogram dan pendekatan grafik.



**Gambar IV.1**  
**Uji Normalitas**

Dari gambar diatas dapat disimpulkan bahwa model regresi telah memenuhi asumsi klasik normalitas, karena data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal.

### b. Uji Multikolinieritas

Digunakan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi yang kuat/tinggi diantara variabel independen. Apabila terdapat korelasi antar variabel bebas, maka terjadi multikolinieritas, demikian juga sebaliknya.

**Tabel IV.8**  
**Multikolienaritas**

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1 (Constant)		
Kepemimpinan	,798	1,254
Budaya Organisasi	,798	1,254

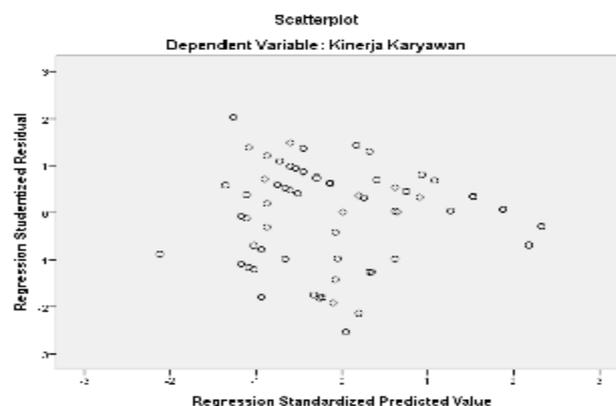
a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber : Hasil Pengolahan Data SPSS Versi 22

Berdasarkan hasil *Collinearty Statistics* dapat dilihat pada *output coefficient* model, dikatakan tidak terjadi gejala multikolinearitas jika nilai VIF  $< 10$ . Hasil perhitungan menghasilkan nilai VIF untuk Kepemimpinan (X1), Budaya Organisasi (X2) dibawah angka 10 maka dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinearitas dalam model regresi tersebut.

### c. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Jika varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut homoskedastisitas, dan jika varians berbeda disebut heteroskedastisitas.



**Gambar IV.2**  
**Uji Heterokedastisitas**

Berdasarkan gambar scatterplot di atas dapat dilihat bahwa variable dalam penelitian ini berdasarkan data uji heterokedastisitas dapat dipahami bahwa tidak terjadi heterokedastisitas. Sebab tidak ada pola yang jelas serta titik-titik menyebar di atas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y. Sehingga dapat dikatakan uji heterokedastisitas pada variabel penelitian ini terpenuhi.

## 6. Regresi Linier Berganda

Analisis regresi disusun untuk melihat hubungan yang terbangun antara variabel penelitian, apakah hubungan yang terbangun positif atau negatif. Berdasarkan olahan data yang telah dilakukan, maka dapat diketahui bahwa model hubungan dari analisis regresi linier berganda dapat dilihat dari tabel berikut ini :

**Tabel IV.9**  
**Koefisien Regresi Linier Berganda**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients
	B	Std. Error	Beta
1 (Constant)	14,645	3,527	
Kepemimpinan	,234	,095	,265
Budaya Organisasi	,331	,080	,447

Sumber : Hasil Pengolahan Data SPSS Versi 22

Berdasarkan tabel diatas, maka persamaan regresi linier berganda yang dapat diformulasikan adalah sebagai berikut :

$$Y = 14,645 + 0,234X_1 + 0,331X_2 + e$$

Persamaan diatas memperlihatkan bahwa semua variabel bebas ( $X_1$ ) memiliki koefisien yang positif menunjukkan apabila kepemimpinan ( $X_1$ ) mengalami kenaikan maka kinerja karyawan juga naik. dan ( $X_2$ ) memiliki koefisien yang positif, menunjukkan apabila budaya organisasi ( $X_2$ ) mengalami kenaikan maka kinerja karyawan juga naik.

**Tabel IV.10**  
**Model Summary Ganda dan R Square**

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,614 <sup>a</sup>	,377	,358	2,01605	,885

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

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber : Hasil Pengolahan Data SPSS Versi 22

Melalui tabel diatas terlihat nilai koefisien korelasi ( $r_{xy}$ ) sebesar 0,614. Sedangkan R-Square adalah 0,377 atau 37,7%. Menunjukkan sekitar 37,7% variabel Kinerja Karyawan (Y) dapat dijelaskan oleh variabel Kepemimpinan ( $X_1$ ) dan Budaya Organisasi ( $X_2$ ) atau secara praktis dapat dikatakan bahwa kontribusi kepemimpinan ( $X_1$ ) dan Budaya Organisasi ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Karyawan (Y) adalah 37,7% sisanya 62,3% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti.

## 7. Pengujian Hipotesis

### a. Uji Parsial (Uji t)

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

**Tabel IV.11**  
**Hasil Uji t**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	14,645	3,527		4,152	,000		
	Kepemimpinan	,234	,095	,265	2,453	,017	,798	1,254
	Budaya Organisasi	,331	,080	,447	4,140	,000	,798	1,254

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

### 1) Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Untuk mengetahui keeratan hubungan (signifikan) perlu dilakukan pengujian nilai koefisien korelasi. Berdasarkan Tabel diatas juga diketahui harga  $t_{hitung}$  variabel kepemimpinan sebesar 2,453. Harga  $t_{hitung}$  tersebut selanjutnya dibandingkan  $t_{tabel}$  dengan jumlah  $n = 70$  berdasarkan taraf signifikansi 0,05 dan  $dk = n - 2$  diperoleh  $t_{tabel}$  sebesar 1,995. Dari hasil yang disajikan tersebut diketahui bahwa  $2,453 > 1,995$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, maka variabel kepemimpinan memiliki hubungan yang nyata (signifikan) dengan variabel kinerja karyawan.

### 2) Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Untuk mengetahui keeratan hubungan (signifikan) perlu dilakukan pengujian nilai koefisien korelasi. Berdasarkan Tabel diatas juga diketahui harga  $t_{hitung}$  variabel kepemimpinan sebesar 4,140. Harga  $t_{hitung}$  tersebut selanjutnya dibandingkan  $t_{tabel}$  dengan jumlah  $n = 70$  berdasarkan taraf signifikansi 0,05 dan  $dk = n - 2$  diperoleh  $t_{tabel}$  sebesar 1,995. Dari hasil yang disajikan tersebut diketahui bahwa  $4,140 > 1,995$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, maka variabel budaya organisasi memiliki hubungan yang nyata (signifikan) dengan variabel kinerja karyawan.

#### b. Uji Secara Simultan (Uji F)

Uji statistik F (simultan) dilakukan untuk mengetahui apakah variabel bebas (independen) secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan atau tidak terhadap variabel terikat (dependen). Ketentuannya adalah jika nilai probabilitasnya  $sig > 0,05$  maka  $H_0$  diterima.

**Tabel IV.12**  
**Uji F**  
**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	164,552	2	82,276	20,243	,000 <sup>b</sup>
	Residual	272,320	67	4,064		
	Total	436,871	69			

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

b. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi, Kepemimpinan

Sumber : Hasil Pengolahan Data SPSS Versi 22

Berdasarkan data tabel uji F diketahui bahwa nilai signifikan sebesar 0,000<sup>b</sup> nilai signifikan ini lebih besar  $< 0,05$  artinya bahwa Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan berpengaruh signifikan pada PT. Telkom Witel Sumut Barat Medan.

Jika dibandingkan nilai  $F_{hitung}$  dengan  $F_{tabel}$  maka dihasilkan  $20,243 > 3,13$  sehingga disimpulkan bahwa Kepemimpinan dan Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Perusahaan pada PT. Telkom Witel Sumut Barat Medan.

## 8. Koefisien Determinasi

Untuk mengetahui sejauh mana kontribusi atau persentase pengaruh Kepemimpinan ( $X_1$ ) dan Budaya Organisasi ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ ), maka dapat diketahui uji determinasi yaitu sebagai berikut :

**Tabel IV.13**  
**Koefisien Determinasi (R-Square)**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,614 <sup>a</sup>	,377	,358	2,01605

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

## b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil uji koefisien determinasi pada tabel diatas, besarnya nilai R Square dalam model regresi adalah 0,377 atau 37,7%, hal ini berarti kontribusi yang diberikan Kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap Kinerja karyawan pada PT. Telkom Witel Sumut Barat Medan 37,7% sisanya 62,3% dipengaruhi variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

## B. Pembahasan

Dari hasil pengujian terlihat bahwa variabel bebas (Kepemimpinan dan Budaya Organisasi) mempunyai pengaruh terhadap variabel Y (Kinerja Karyawan). Lebih rinci hasil analisis dan pengujian tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

### 1. Pengaruh Kepimpinan ( $X_1$ ) Terhadap Kinerja Karyawan.

Berdasarkan hasil temuan penelitian ini mengenai variabel Kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap Kinerja Karyawan (Y) diperoleh  $t_{hitung}$  sebesar 2,453 dengan probabilitas sig  $0,017 < 0,05$  hal tersebut menunjukkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Kesimpulannya ada pengaruh signifikan antara Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Telkom Witel Sumut Barat Medan.

### 2. Pengaruh Budaya Organisasi ( $X_2$ ) Terhadap Kinerja Karyawan.

Berdasarkan hasil temuan penelitian ini mengenai variabel Budaya Organisasi ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Karyawan (Y) diperoleh  $t_{hitung}$  sebesar 4,140 dengan probabilitas sig  $0,000 < 0,05$  hal tersebut menunjukkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Hal ini menunjukkan ada pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Telkom Witel Sumut Barat Medan.

### **3. Pengaruh Kepemimpinan ( $X_1$ ) dan Budaya Organisasi ( $X_2$ ) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)**

Berdasarkan hasil temuan penelitian ini mengenai penelitian Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan menyatakan nilai  $F_{hitung} 20,243 > F_{tabel} 3,13$  dengan  $sig 0.000 < 0.05$  menunjukkan  $H_0$  diterima, berarti Kepemimpinan dan Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Perusahaan pada PT. Telkom Witel Sumut Barat Medan.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang penulis lakukan pada bab sebelumnya maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Ada pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom Witel Sumut Barat Medan.
2. Ada pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom Witel Sumut Barat Medan.
3. Secara simultan ada pengaruh signifikan antara kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom Witel Sumut Barat Medan.

#### **B. Saran**

Berdasarkan kesimpulan karena ada pengaruh yang signifikan antara variabel kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom Witel Sumut Barat Medan, hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan dan budaya organisasi adalah sesuatu yang sangat penting untuk menunjang kinerja, maka penulis menyarankan kepada perusahaan :

1. Mengingat Kepemimpinan, Budaya Organisasi memiliki pengaruh positif yang signifikan serta memberikan kontribusi yang cukup besar terhadap kinerja karyawan. Maka Kepemimpinan dan BUdaya Organisasi harus lebih diperhatikan dan terus dikembangkan untuk menjaga kelangsungan hidup perusahaan.

2. Hasil penelitian dapat digunakan untuk pengembangan ilmu pengetahuan manajemen sumber daya manusia khususnya untuk Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan.

## DAFTAR PUSTAKA

### Buku :

- Abdullah, (2014). *Metode Penelitian*. PT.Remaja Rosdakarya : Bandung.
- Handoko, T. Hani (2009). *Manajemen Edisi ke – 2*, Yogyakarta, BPFE
- Kartono, Kartini (2014). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta : CV. Rajawali
- Malthis dan Jackson, (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 10, Salemba Empat, Jakarta
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Kesebelas. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, Anwar Prabu, (2014). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Edisi Ketujuh. Bandung : Refika Aditama
- Moehariono, (2012). *.Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Edisi Revisi. Jakarta : Raja Grafindo Persada
- Pabundu Tika Moh, (2010). *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta : Bumi Aksara
- Robbins, Stephen P. dan Judge, Timothy A, (2015). *Perilaku Organisasi*. Edisi Keenambelas. Jakarta : Salemba Empat
- Riani, Asri Laksmi. (2011). *Budaya Organisasi*. Graha Ilmu. Yogyakarta
- Sugiyono, (2016). *Metode Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif edisi ketujuh belas*. Bandung:CV Alfabeta
- Sugiyono, (2010). *Metodologi Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Cetakan Kesepuluh. Bandung : Alfabeta

Sutrisno Edy. (2010). *Budaya Organisasi*. Jakarta. Kencana Prenada Media Group.

Siswanto, (2010). *.Pengantar Manajemen*, Cetakan Keenam. Jakarta : Bumi Aksara.

Sunyoto, D. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : CAPS

Thoha, Mifta, (2010). *Perilaku Organisasi Konsep Dasar Aplikasinya*, Cetakan Keduapuluh. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada

Wibowo, (2014). *Manajemen Kinerja*. Cetakan Keempat. Jakarta : PT RajaGrafindo Persada

Wirawan, (2017). *Budaya dan Iklim Organisasi*. Salemba Empat. Jakarta

#### **Jurnal :**

Annisa Pratiwi, Ismi Darmastuti 2014, Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk, Wilayah Telkom Pekalongan) *Jurnal Undip*, Volume, Nomor, Tahun 2014, Halaman 1.

Letanli Ayu Susantri, Sari Sabrinan 2017, Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Loyalitas Karyawan Pada PT. Gici Group Batam, *Jurnal Akutansi dan Bisnis* Volume. 7 , No. 1, Tahun 2017

Winda Mungkana 2015, Pengaruh Lingkungan Kerja Motivasi dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan PT. Telkom Manado, *Jurnal Berkala Ilmiah* , Volume 15, No. 05, Tahun 2015