

**PENGARUH PERSEPSI GAYA KEPEMIMPINAN, KOMPETENSI  
KARYAWAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN PT AGRI SPICE INDONESIA  
LAMPUNG**

**(TESIS)**

**OLEH**

**RAHMAD HARDIYANTO**



**PROGRAM PASCASARJANA MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS LAMPUNG  
BANDAR LAMPUNG  
2018**

## **ABSTRACT**

### **Effect of Perception Leadership Style, Employee Competence and Organizational Culture on Employee Performance PT Agri Spice Indonesia Lampung**

**By**

**Rahmad Hardiyanto**

This study aims to provide empirical evidence on whether the leadership style, employee competence, organizational culture, affect the performance of employees of PT Agri Spice Indonesia Lampung, Population in this study are all employees of PT Agri Spice Indonesia Lampung which amounted to 125 people, consisting of 60 employees fixed, and 65 daily workers, the size of the sample that can represent the population to be researched is 123 respondents. The data used is the primary data with research instruments in the form of questionnaires. Data analysis technique used in this research is with multiple linear regression.

Based on the results of the research, it can be seen that both partially and simultaneously all independent variables that exist are leadership style, employee competence, organizational culture have a positive effect on performance. The results of prove that based on the description of the respondents clarity of leadership in giving orders is the leader in explaining for this is clear and the organization's values are owned by the company not in accordance with the expected, in order to improve it is expected to pay more attention to employees by way of rewarding employees who excel eg facilities provided to employees.

**Keywords: leadership style, employee competence, organizational culture, employee performance.**

## **ABSTRAK**

### **Pengaruh Persepsi Gaya Kepemimpinan, Kompetensi Karyawan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT Agri Spice Indonesia Lampung**

**Oleh**

**Rahmad Hardiyanto**

Penelitian ini bertujuan untuk memberikan bukti empiris mengenai apakah gaya kepemimpinan, kompetensi karyawan, budaya organisasi, mempengaruhi kinerja karyawan PT Agri Spice Indonesia Lampung. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Agri Spice Indonesia Lampung yang berjumlah 125 orang, yang terdiri dari 60 orang karyawan tetap, dan 65 pekerja borong harian, besarnya sampel yang dapat mewakili populasi untuk diteliti adalah 123 orang responden. Data yang digunakan merupakan data primer dengan instrumen penelitian berupa kuisioner. Teknik analisis data yang digunakan pada penelitian ini adalah dengan regresi linier berganda.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat diketahui bahwa baik secara parsial maupun simultan seluruh variabel bebas yang ada yaitu gaya kepemimpinan, kompetensi karyawan, budaya organisasi berpengaruh secara positif terhadap kinerja. Hasil perhiungan membuktikan bahwa berdasarkan deskripsi reponden kejelasan pimpinan dalam memberi perintah adalah pimpinan dalam menjelaskan selama ini jelas dan nilai-nilai organisasi yang dimiliki oleh perusahaan belum sesuai dengan yang diharapkan, guna meningkatkan hal tersebut maka diharapkan perusahaan lebih memperhatikan karyawan dengan cara memberikan penghargaan terhadap karyawan yang berprestasi misalnya fasilitas-fasilitas yang diberikan kepada karyawan.

**Kata Kunci : gaya kepemimpinan, kompetensi karyawan, budaya organisasi, kinerja karyawan.**

**PENGARUH PERSEPSI GAYA KEPEMIMPINAN, KOMPETENSI  
KARYAWAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN PT AGRI SPICE INDONESIA  
LAMPUNG**

Oleh  
**RAHMAD HARDIYANTO**

(Tesis)

Sebagai salah satu Syarat untuk Mencapai Gelar  
**MAGISTER MANAJEMEN**

Pada

Program Pascasarjana Magister Manajemen  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung



**PROGRAM PASCASARJANA MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS LAMPUNG  
BANDAR LAMPUNG  
2018**

Judul Tesis : **PENGARUH PERSEPSI GAYA KEPEMIMPINAN,  
KOMPETENSI KARYAWAN, DAN BUDAYA  
ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
PT AGRI SPICE INDONESIA LAMPUNG**

Nama Mahasiswa : *Rahmad Hardiyanto*

NPM : 1421011025

Konsentrasi : MSDM

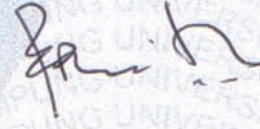
Program Studi : Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Lampung

Pembimbing I,

Pembimbing II,

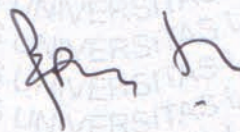


**Dr. Irham Lihan, S.E., M.Si.**  
NIP 19590906 198603 1 003



**Dr. Ernie Hendrawaty, S.E., M.Si.**  
NIP 19691128 200012 2 001

Ketua Program Studi Magister Manajemen  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Lampung



**Dr. Ernie Hendrawaty, S.E., M.Si.**  
NIP 19691128 200012 2 001



**MENGESAHKAN**

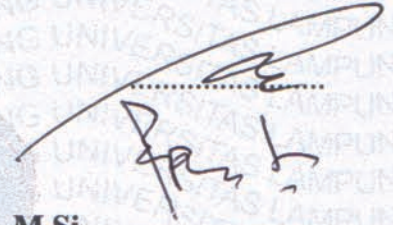
**1. Komisi Penguji :**

**1.1. Ketua Penguji : Dr. Irham Lihan, S.E., M.Si.**  
(Pembimbing I)



**1.2. Penguji I : Dr. Ayi Ahadiat, S.E., M.B.A.**

**1.3. Penguji II : Dr. Ribhan, S.E., M.Si.**



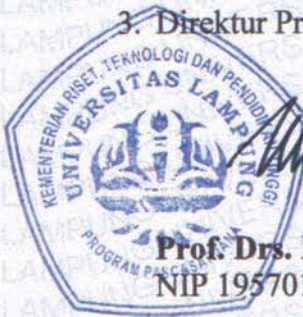
**1.4. Sekretaris Penguji : Dr. Ernie Hendrawaty, S.E., M.Si.**  
(Pembimbing II)

**2. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung,**



**Prof. Dr. H. Satria Bangsawan, S.E., M.Si.**  
NIP 19610904 198703 1 011

**3. Direktur Program Pascasarjana**



**Prof. Drs. Mustafa, M.A., Ph.D.**  
NIP 19570101 198403 1 020

**4. Tanggal Lulus Ujian Tesis : 26 Mei 2018**

## PERNYATAAN KEASLIAN KARYA ILMIAH

Dengan ini saya menyatakan bahwa:

1. Tesis dengan judul “**PENGARUH PERSEPSI GAYA KEPEMIMPINAN, KOMPETENSI KARYAWAN, DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT AGRI SPICE INDONESIA LAMPUNG**” adalah karya saya sendiri dan saya tidak melakukan penjiplakan atau pengutipan atas karya penulis lain dengan cara yang tidak sesuai dengan tata etika ilmiah yang berlaku dalam masyarakat akademik atau yang disebut **plagiarisme**.
2. Hak intelektual atas karya ilmiah ini diserahkan sepenuhnya kepada Universitas Lampung.

Atas pernyataan ini, apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya ketidakbenaran, saya bersedia menanggung akibat dan sanksi yang diberikan kepada saya. Saya bersedia dan sanggup dituntut sesuai dengan hukum yang berlaku.

Bandar Lampung, Mei 2018

Pembuat Pernyataan,



Rahmad Hardiyanto

## **RIWAYAT HIDUP**

Rahmad Hardiyanto, dilahirkan di Lampung Tengah pada tanggal 27 Juli 1968. Pengalaman pendidikannya dimulai dari SD Negeri 1 Bangunrejo, Kabupaten Lampung Tengah, Provinsi Lampung pada tahun 1974. Menginjak kelas 3, Penulis pindah ke SD Negeri 2 Bangunrejo hingga lulus pada tahun 1980. Selain itu, Penulis juga belajar di Madrasah Ibtidaiyah Islamiyah (MII) Bangunrejo, tahun 1974 – 1980.

Penulis kemudian melanjutkan pendidikannya di SMP Negeri 1 Kalirejo, Kabupaten Lampung Tengah, hingga tamat tahun 1983. Selanjutnya Penulis melanjutkan pendidikannya di SMA Negeri 1 Pringsewu, dengan mengambil jurusan IPS, hingga tamat tahun 1986.

Tahun 1986, selanjutnya Penulis kuliah di IKIP Negeri Yogyakarta (Sekarang Universitas Negeri Yogyakarta/UNY), Jurusan Pendidikan Dunia Usaha, Program Studi Akuntansi S1, hingga lulus tahun 1991.

Pada tahun 2014, Penulis melanjutkan kuliahnya di Universitas Lampung, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Program Pascasarjana Magister Manajemen, dengan konsentrasi di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM).

Saat ini Penulis bekerja di PT Agri Spice Indonesia Lampung.



## **MOTTO**

Dan barang siapa yang bertaqwa kepada Allah, niscaya Allah menjadikan baginya kemudahan dalam urusannya (Q.S. Ath Thalaq : 4)

Ilmu tanpa agama akan lumpuh, agama tanpa ilmu akan buta (Albert Einstein)

## **PERSEMBAHAN**

Kupersembahkan tesis ini kepada:

Bapak dan Mama yang kumuliakan, Junaedi Rais (Alm) dan Hj. Rohana atas dukungan dan doa yang tiada putus demi keberhasilan nanda.

Om dan Bulik yang kuhormati, H. Muhasir Rahmat dan Parni atas dorongan dan saran-saran yang membangun kepada nanda

Mas dan Mba yang kusayangi, H. Asief Widodo dan Hj. Rahmawati atas dukungan dan motivasinya kepada adikmu ini.

Istriku tercinta, Titin Zaenudin, S.Th.I., atas semua dukungan, pengorbanan, dan kesabarannya hingga tesis ini dapat selesai.

## **KATA PENGANTAR**

Assalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh.

Alhamdulillah, segala puji syukur Penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT, yang telah memberikan rahmat dan karunia-Nya sehingga Penulis dapat menyelesaikan penulisan tesis tersebut. Tesis dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kompetensi Karyawan, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT Agri Spice Indonesia Lampung” adalah salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen di Universitas Lampung.

Penulis menyadari bahwa selesainya penulisan tesis ini berkat usaha keras dan dukungan serta bantuan dari berbagai pihak. Maka pada kesempatan yang baik ini, Penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih yang mendalam kepada:

1. Prof. Dr. Satria Bangsawan, S.E.,M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung;
2. Dr. Ernie Hendrawaty, S.E., M.Si., selaku Ketua Program Pascasarjana Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung, sekaligus sebagai Dosen Pembimbing II, yang telah banyak memberikan bimbingan kepada Penulis dalam proses penyusunan tesis ini;
3. Prof. Drs. Mustofa, MA., Ph.D., selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Lampung;

4. Dr. Irham Lihan, S.E., M.Si., selaku Dosen Pembimbing I dan Dosen Pembimbing Akademik yang telah banyak membantu dan memberikan saran-saran konstruktif dalam proses penyusunan tesis ini;
5. Dr. Ayi Ahadiat, S.E., M.B.A., selaku Dosen Penguji I yang telah bersedia memberikan arahan, motivasi, dan masukan yang berarti dalam proses penyusunan tesis ini;
6. Dr. Ribhan, S.E., M.Si., selaku Dosen Penguji II yang telah bersedia memberikan saran-saran konstruktif guna perbaikan dalam proses penyusunan tesis tersebut;
7. Semua Bapak dan Ibu Dosen yang dengan penuh dedikasi memberikan ilmu pengetahuan dan wawasan yang luas, selama mengikuti perkuliahan pada Program Pascasarjana Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung;
8. Mba Wanti, yang dengan penuh ikhlas dan sabar membantu Penulis dalam pengurusan administrasi proses perkuliahan sampai penyelesaian tesis ini;
9. Seluruh staff di Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung;
10. Bapak Samuel D. Filiaci, Bapak Edy Hartanto dan segenap Pimpinan PT Agri Spice Indonesia pusat, atas semua bantuan dan dukungannya selama Penulis mengikuti perkuliahan sampai penyusunan tesis ini;
11. Bapak Sukono, Bapak Tommy Kurniawan, Mba Nursolih, Fira, dan seluruh karyawan di PT Agri Spice Indonesia Lampung, juga atas semua bantuan dan

dukungannya sejak Penulis mengikuti perkuliahan, proses penelitian, sampai penyusunan tesis ini;

12. Semua rekan-rekan mahasiswa angkatan tahun 2014 Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung;

13. Semua pihak yang tidak dapat Penulis sebutkan satu per satu, atas semua bantuan, motivasi, dan dukungannya, Penulis berdoa semoga semua amal baiknya mendapat balasan yang lebih baik dari Allah SWT.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa tesis ini jauh dari sempurna, olehkarenanya Penulis mengharapkan saran, kritik yang membangun guna penelitian yang akan datang. Akhir kata semoga tesis ini membawa manfaat. Jika ada kata-kata yang kurang berkenan, Penulis mohon maaf yang sebesar-besarnya.

Billahi taufiq wal hidayah, wassalamu alaikum warahmatullahi wabarakatuh.

Bandar Lampung, Mei 2018

Rahmad Hardiyanto

## DAFTAR ISI

|   | <b>Halaman</b> |
|---|----------------|
| <b>ABSTRACT</b> .....   | i              |
| <b>ABSTRAK</b> .....  | ii             |
| <b>COVER DALAM</b> .....  | iii            |
| <b>HALAMAN PERSETUJUAN</b> .....                                      | iv             |
| <b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....                                       | v              |
| <b>PERNYATAAN</b> .....   | vi             |
| <b>RIWAYAT HIDUP</b> .....  | vii            |
| <b>MOTTO</b> .....  | viii           |
| <b>PERSEMBAHAN</b> .....  | ix             |
| <b>KATA PENGANTAR</b> .....   | x              |
| <b>DAFTAR ISI</b> .....   | xiii           |
| <b>DAFTAR TABEL</b> .....   | xv             |
| <b>DAFTAR GAMBAR</b> .....  | xvi            |
| <b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....  | xvii           |
| <br>  |                |
| <b>I. PENDAHULUAN</b>   |                |
| 1.1 Latar Belakang Masalah dan Alasan Pemilihan Judul Penelitian..... | 1              |
| 1.2 Permasalahan.....   | 9              |
| 1.3 Tujuan Penelitian .....   | 10             |
| 1.4 Manfaat Penelitian .....  | 10             |
| <br>  |                |
| <b>II. TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS</b>                |                |
| 2.1 Landasan Teori.....   | 12             |
| 2.2 Teori Kepemimpinan .....  | 12             |
| 2.3 Kompetensi Karyawan.....  | 22             |
| 2.4 Teori Budaya Organisasi.....                                      | 28             |
| 2.5 Kinerja Karyawan .....  | 34             |
| 2.6 Penelitian Terdahulu .....  | 38             |
| 2.7 Pengembangan Hipotesis .....                                      | 40             |
| 2.8 Kerangka Pemikiran .....  | 43             |

### **III. METODE PENELITIAN**

|  |    |
|--|----|
| 3.1 Rancangan Penelitian .....                     | 44 |
| 3.2 Tempat dan Waktu Penelitian .....              | 44 |
| 3.3 Populasi dan Subjek Penelitian.....            | 45 |
| 3.4 Teknik Pengumpulan Data .....                  | 45 |
| 3.5 Instrumen Penelitian.....                      | 45 |
| 3.6 Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen ..... | 46 |
| 3.7 Teknik Analisis Data .....                     | 47 |
| 3.8 Pengujian Hipotesis.....                       | 48 |

### **IV. HASIL DAN PEMBAHASAN**

|  |    |
|--|----|
| 4.1 Hasil Penelitian .....   | 50 |
| 4.2 Uji Persyaratan Data .....   | 52 |
| 4.3 Persepsi Responden .....   | 55 |
| 4.4 Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kompetensi, Budaya<br>Organisasi, Terhadap Kinerja Karyawan ..... | 71 |
| 4.4.1 Uji Secara Keseluruhan .....   | 71 |
| 4.4.2 Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ ).....   | 72 |
| 4.4.3 Hasil Pengujian Hipotesis .....  | 72 |
| 4.5 Pembahasan .....   | 75 |

### **V. SIMPULAN DAN SARAN**

|                                  |    |
|----------------------------------|----|
| 5.1 Simpulan .....               | 81 |
| 5.2 Keterbatasan Penelitian.. .. | 83 |
| 5.3 Saran.....                   | 84 |

### **DAFTAR PUSTAKA**

### **LAMPIRAN**

## DAFTAR TABEL

| <b>Tabel</b> |   | <b>Halaman</b> |
|--------------|---|----------------|
| 1.1          | Target Pembelian Lada pada Juli s/d Oktober 2016 .....        | 3              |
| 1.2          | Tingkat Absensi Karyawan PT ASI Lampung.....                  | 6              |
| 1.3          | Perkembangan Realisasi Kinerja PT ASI Lampung .....           | 8              |
| 3.1          | Identifikasi dan Definisi Operasional Variabel.....           | 46             |
| 4.1          | Penyebaran Kuesioner Penelitian.....                          | 50             |
| 4.2          | Jenis Kelamin dan Usia.....                                   | 51             |
| 4.3          | Pendidikan Responden .....                                    | 51             |
| 4.4          | Lama Bekerja Responden .....                                  | 52             |
| 4.5          | Hasil Perhitungan Validitas masing-masing Variabel .....      | 53             |
| 4.6          | Hasil Perhitungan Reliabilitas Seluruh Variabel.....          | 54             |
| 4.7          | Hasil Uji Normalitas .....                                    | 55             |
| 4.8          | Frekuensi Jawaban Responden terhadap Gaya Kepemimpinan.....   | 56             |
| 4.9          | Frekuensi Jawaban Responden terhadap Kompetensi Karyawan..... | 60             |
| 4.10         | Frekuensi Jawaban Responden terhadap Budaya Organisasi .....  | 64             |
| 4.11         | Frekuensi Jawaban Responden terhadap Kinerja Karyawan .....   | 68             |
| 4.12         | Hasil Uji secara Simultan.....                                | 71             |
| 4.13         | Uji Koefisien Determinasi (R <sup>2</sup> ) .....             | 72             |
| 4.14         | Hasil Uji Hipotesis .....                                     | 73             |
| 4.15         | Hasil Penelitian .....  | 75             |



## DAFTAR GAMBAR

| Gambar :   | Halaman |
|--|---------|
| 1.1 Jumlah panen Lada Provinsi Lampung Tahun 2010-2015 ..... | 4       |
| 2.1 Kerangka Penelitian .....                                | 43      |

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran :

1. Kuesioner Penelitian
2. Uji Validitas dan Reliabilitas
  - A. Variabel Gaya Kepemimpinan
  - B. Variabel Kompetensi karyawan
  - C. Variabel Budaya Organisasi
  - D. Variabel Kinerja Karyawan
3. Frekuensi Jawaban
  - A. Variabel Gaya Kepemimpinan
  - B. Variabel Kompetensi karyawan
  - C. Variabel Budaya Organisasi
  - D. Variabel Kinerja Karyawan
4. Uji Normalitas
5. Hasil Pengujian Hipotesis
6. Tabel Harga Kritik Product Moment
7. Tabel Uji F (  $\alpha = 0.05$  )
8. Tabel Uji t (  $\alpha = 0.05$  )

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah dan Alasan Pemilihan Judul Penelitian**

Pada era globalisasi sekarang ini, kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi berkembang dinamis dan sangat cepat. Perkembangan ini berpengaruh besar pada berbagai bidang kehidupan masyarakat, diantaranya bidang ekonomi, politik, pertahanan-keamanan dan sosial-budaya. Pengaruh tersebut ada yang positif, ada pula yang negatif. Pengaruh positif diantaranya terbukanya peluang pasar global yang lebih luas, semakin mudah dan cepatnya pergerakan sumber-sumber ekonomi, berkembangnya teknologi tepat guna dan sebagainya. Sementara pengaruh negatif yang dihadapi diantaranya kerusakan lingkungan, pemanasan global, kemerosotan budaya, akibat pemanfaatan sumber daya ekonomi dan teknologi yang tidak tepat, yang berakibat terganggunya/rusaknya sendi-sendi kehidupan masyarakat. Sehingga diperlukan kemauan dan kemampuan dari individu, masyarakat atau organisasi untuk melakukan adaptasi/penyesuaian guna merespon dengan tepat, perkembangan tersebut. Langkah ini perlu diambil agar dampak positif dapat diraih semaksimal mungkin, dan dampak negatifnya dapat dieliminir seminimal mungkin.

Persoalan yang dihadapi oleh perusahaan adalah bagaimana perusahaan dapat menciptakan dan mempengaruhi karyawan sehingga mereka dapat

menjalankan tugas-tugasnya dengan sebaik mungkin atau memiliki kinerja yang baik dan pada akhirnya dapat membantu perusahaan mencapai tujuannya. Bagi perusahaan, untuk mewujudkan keunggulan kompetitif ini tidak mudah. Banyak tantangan dan kendala yang harus dihadapi, baik yang bersumber dari dalam/internal maupun dari luar/eksternal perusahaan. Keterbatasan sumber daya manusia yang unggul, sumber daya modal dan teknologi, sumber daya alam dan perubahan tuntutan pasar yang terus berubah dengan cepat menjadi tantangan tersendiri. Namun dilihat dari sudut pandang yang berbeda, kondisi tersebut diatas, juga merupakan peluang yang harus dimanfaatkan oleh perusahaan. Daft (2010:7) menegaskan bahwa, *Some specific challenges today's managers and organizations face are globalization, intense competition, rigorous ethical scrutiny, the need for rapid response, the digital workplace, and increasing diversity*. Jadi, disatu sisi terdapat tantangan dan kendala, dan di sisi yang lain merupakan peluang-kesempatan bagi perusahaan-perusahaan untuk tumbuh dan berkembang, khususnya yang ada di Indonesia, tidak terkecuali bagi perusahaan-perusahaan yang bergerak di sektor produksi dan perdagangan ekspor seperti PT Agri Spice Indonesia.

PT Agri Spice Indonesia (disingkat PT ASI) adalah salah satu perusahaan di bidang produksi dan perdagangan ekspor komoditi agrobisnis khususnya rempah-rempah seperti: lada hitam, kayu manis, pala, cengkeh, vanili, dan sejenisnya. PT ASI berkantor pusat di Klaten, Jawa Tengah. Memiliki kantor cabang di Lampung, yang beralamat di Jln. Ir Sutami Km 7 Way Laga Sukabumi Bandar Lampung. PT ASI Lampung, khusus menangani produksi dan ekspor lada

hitam dan kayu manis. Penelitian ini akan fokus di PT ASI Lampung saja. PT ASI Lampung dalam hal ini, sangat berkepentingan untuk mengidentifikasi, merumuskan, menciptakan dan meningkatkan keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) dan keunggulan komparatif, agar kinerja karyawan dan juga perusahaan lebih meningkat. Contoh ukuran kinerja diantaranya volume penjualan, dan produktivitas. Untuk bagian produksi, perusahaan menargetkan 8000 ton/Musim kepada bagian pembelian, untuk membantu hal tersebut PT ASI Lampung fokus kepada 4 daerah penghasil lada di Provinsi Lampung. Berikut ini adalah Target pembelian Lada PT ASI Lampung pada masing-masing daerah:

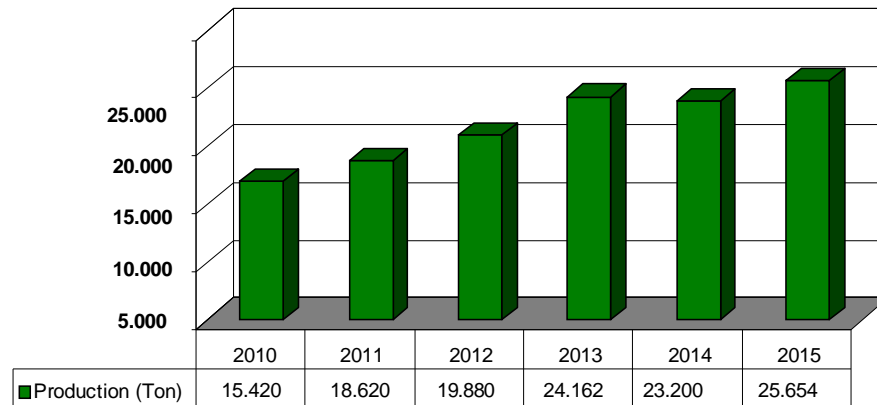
Tabel 1.1. Target Pembelian Lada pada Juli s/d Oktober 2016.

| Nama Daerah   | Target Pembelian (Ton) | Pencapaian Pembelian (Ton) | % Pencapaian |
|---------------|------------------------|----------------------------|--------------|
| Lampung Utara | 4500                   | 3000                       | 66,67%       |
| Lampung Timur | 2000                   | 1250                       | 62,50%       |
| Tanggamus     | 1000                   | 375                        | 37,50%       |
| Lampung Barat | 700                    | 375                        | 53,57%       |
| Total         | 8200                   | 5000                       | 60,98%       |

Sumber : PT Agri Spice Indonesia, Lampung. 2016

Pada Tabel 1.1 terlihat bahwa dari 8200 Ton target yang telah ditetapkan PT ASI Lampung hanya mencapai 60,98% pembelian lada pada saat musim panen. Jumlah total panen lada tiap musim di Provinsi Lampung mengalami peningkatan yang sangat lambat, meskipun mengalami peningkatan lambat panen lada akan selalu terjadi persaingan untuk mendapatkannya, karena berapapun panen yang dihasilkan oleh petani itu pasti akan terbeli, dikarenakan terdapat tiga perusahaan pesaing di Lampung yang memakai lada sebagai bahan baku

produksinya. Gambar di bawah ini adalah perkembangan panen lada dari Tahun 2010-2015 :



Gambar 1.1. Jumlah panen Lada Provinsi Lampung Tahun 2010-2015.  
Sumber: Badan Pusat Statistik, 2016

Berdasarkan Tabel 1.1 dan Gambar 1.1 pencapaian pembelian lada pada PT ASI Lampung hanya mencapai 19,49% dari total panen lada di Provinsi Lampung, hal ini sangat besar pengaruhnya bagi kemajuan PT Agri Spice Indonesia Lampung, maka perlu diteliti faktor-faktor yang dipandang berpengaruh besar terhadap kinerja karyawan, terutama faktor-faktor yang berasal dari dalam/internal perusahaan. Berdasarkan data diatas, dalam penelitian ini peneliti menggunakan faktor gaya kepemimpinan, kompetensi karyawan, dan budaya organisasi dalam melihat pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. Topik tersebut menarik, karena peneliti ingin mengetahui secara mendalam deskripsi/gambaran gaya kepemimpinan yang diterapkan, bagaimana tingkat kompetensi karyawan, dan bagaimana budaya organisasi yang dianut di PT Agri Spice Indonesia Lampung. Hal ini penting, mengingat dengan memperhatikan sungguh-sungguh faktor-faktor yang mempengaruhi terhadap kinerja karyawan, maka kinerja

karyawan dapat ditingkatkan, sehingga perusahaan dapat beroperasi secara berkesinambungan (*sustainable*), kebutuhan dan kepuasan para stakeholder (karyawan, pimpinan, pemegang saham, pelanggan, pemasok, masyarakat, dan pemerintah) dapat terpenuhi dan terjaga dengan baik.

Hal ini selaras dengan pendapat Daft (2010:83) menyebutkan bahwa, lingkungan internal perusahaan (*internal environment*) yang terdiri atas karyawan yang ada, manajemen, dan terutama budaya perusahaan akan mempengaruhi operasi dan kinerja karyawan. Berdasar alasan tersebut, penelitian ini akan dibatasi pada pembahasan masalah faktor-faktor yang diduga berpengaruh besar terhadap kinerja karyawan, khususnya gaya kepemimpinan, kompetensi karyawan, dan budaya organisasi.

Faktor-faktor kepemimpinan khususnya gaya kepemimpinan didalam perusahaan, akan sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan perusahaan. Pimpinan ibarat komandan dalam sebuah pertempuran. Dalam konteks bisnis, tentu pimpinan perusahaan diharapkan memiliki karakter dan gaya kepemimpinan yang tepat dalam mengelola bisnis. Sehingga perusahaan yang dipimpinnya mampu meraih kemenangan dalam persaingan bisnis yang semakin ketat.

Mulyadi dan Rivai (2009:337) memaparkan bahwa pemimpin dalam kepemimpinannya perlu memikirkan dan memperlihatkan gaya kepemimpinan yang akan diterapkan kepada karyawannya. Gaya kepemimpinan yaitu norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain (Handoko, 2003:209).

Beberapa fenomena yang terjadi di PT ASI Lampung tentang masalah gaya kepemimpinan, jika karyawan melakukan kesalahan ketika melakukan pekerjaan (spesialis bagian produksi), beberapa pihak pengawas atau supervisor sering menunjukkan perilaku yang tidak baik saat menegur karyawan yang melakukan kesalahan dalam pekerjaan.

Terkait dengan kompetensi karyawan, dengan bekal kompetensi yang diperoleh dari pendidikan, pelatihan, pengembangan, dan pengalaman kerja karyawan yang memadai, ditunjang dengan sikap yang baik, tentunya juga berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan juga kinerja perusahaan, selain itu tingkat kehadiran di tempat kerja yang diakibatkan oleh kurangnya disiplin kerja karyawan serta penggunaan waktu secara tidak efektif dalam melaksanakan pekerjaan juga dikatakan sebagai rendahnya kinerja karyawan. Untuk mengetahui besarnya disiplin karyawan dapat dilihat dari tingkat absensi karyawan pada PT ASI Lampung dapat dilihat pada Tabel 1.2 berikut ini:

Tabel 1.2  
Tingkat Absensi Karyawan PT ASI Lampung

| Tahun            | Bulan     | Jumlah hari kerja (hari) | Jumlah Karyawan (orang) | Jumlah absensi (orang) | Tingkat absensi (%) | Tingkat Tolerir Absensi | Kategori    |
|------------------|-----------|--------------------------|-------------------------|------------------------|---------------------|-------------------------|-------------|
| 2016             | Agustus   | 25                       | 60                      | 12                     | 0,80%               | 1,00%                   | Baik        |
| 2016             | September | 24                       | 60                      | 9                      | 0,63%               | 1,00%                   | Baik        |
| 2016             | Oktober   | 25                       | 60                      | 16                     | 1,07%               | 1,00%                   | Kurang Baik |
| <b>Rata-rata</b> |           |                          |                         |                        | <b>0,83%</b>        |                         |             |

Sumber : PT ASI Lampung, 2016

Tabel 1.2, memperlihatkan tingginya tingkat absensi karyawan pada PT ASI Lampung, dengan tertinggi pada bulan oktober sebesar 1,07% dan rata-rata selama 3 bulan observasi penelitian, sebesar 0,83%, tingginya tingkat absensi



menyebabkan hasil kerja yang dilakukan kurang maksimal atau bahkan tidak sesuai yang diharapkan oleh perusahaan. Memperhatikan pentingnya peranan strategis sumber daya manusia ini, maka organisasi harus memanfaatkan SDM-nya dengan seefektif mungkin agar memiliki kinerja yang baik. Salah satunya dengan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kepada budaya perusahaan yang baik.

Menurut Ivancevich (2006: 46) budaya organisasi yang kuat dicirikan dengan adanya karyawan yang memiliki nilai inti bersama. Semakin banyak nilai berbagi dan menerima nilai inti, semakin kuat budaya, dan semakin besar pengaruhnya terhadap perilaku organisasi.

Setiap organisasi memiliki budaya organisasi yang berfungsi untuk membentuk aturan atau pedoman dalam berfikir dan bertindak untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Hal ini berarti budaya organisasi yang tumbuh dan terpelihara dengan baik akan mampu memacu organisasi ke arah perkembangan yang lebih baik. Selain itu, tekanan utama dalam perubahan dan pengembangan budaya organisasi adalah mencoba untuk mengubah nilai, sikap dan perilaku dari anggota organisasi secara keseluruhan.

Berikut adalah tabel yang memperlihatkan perkembangan tujuan kerja yang berhubungan dengan kinerja karyawan pada PT ASI Lampung dan pelaksanaannya di tahun 2014 dan 2015.

Tabel 1.3  
Perkembangan Realisasi Kinerja PT ASI Lampung

| Parameter              | Realisasi Tahun 2014                                | Realisasi Tahun 2015                                | %Perubahan |
|------------------------|---|---|------------|
| Pembelian dan Produksi | 65% dari Target                                     | 60,98% dari Target                                  | -4,02%     |
| Penjualan              | \$41.827.595,12                                     | \$39.966.487,07                                     | -4,45%     |
| Keluhan Pelanggan      | Masih Terdapat karakteristik produk yang dikeluhkan | Masih Terdapat karakteristik produk yang dikeluhkan |            |

Sumber : PT ASI Lampung, 2016

Dari Tabel 1.3 dapat terlihat bahwa dari tiga parameter kinerja perusahaan pada tahun 2014 dan 2015, kinerja perusahaan cenderung menurun, hal ini menunjukkan bahwa PT ASI Lampung memerlukan *good management* artinya harus mengembangkan sumber daya manusia sebagai *good manager* dan organisasi yang baik, maka untuk meningkatkan kinerja perusahaan sangat dipengaruhi oleh kemampuan seorang pemimpin dalam menggerakkan bawahannya untuk bekerja sama dalam melaksanakan tugasnya secara efektif dan efisien, serta adanya kompetensi antar karyawan dan juga budaya perusahaan yang mendukung terhadap kinerja. Menurut Robbins (2006: 296) Hampir tidak ada keraguan bahwa budaya organisasi sangat berpengaruh terhadap sikap karyawan. Maka untuk mencapai profesional kerja, manajemen puncak dan divisi sumber daya manusia bisa menciptakan budaya kerja organisasi yang berkualitas. Budaya organisasi dengan penerapan sistem manajemen yang baik adalah cara yang tepat untuk mencapai tujuan organisasi yang sudah direncanakan.

Berdasarkan kajian teoritis, fenomena yang terjadi dan observasi awal, serta penelitian-penelitian terkait dengan permasalahan tersebut diatas, diantaranya dalam bentuk jurnal dan tesis menyimpulkan bahwa budaya organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan

terhadap kinerja karyawan (Kusumawati, 2008), Alvi, *et al.* (2014), Ismail, *et al.* (2010). Lestari (2012) juga menyatakan bahwa ada pengaruh positif budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Purnama (2011) dan Prasetyo (2008) yang menemukan bahwa ada pengaruh positif gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Amanda (2014) yang menyimpulkan pula ada pengaruh positif gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, serta Lusiana (2011) yang menyimpulkan bahwa ada pengaruh positif kompetensi pegawai terhadap kinerja pegawai (karyawan).

Berdasarkan latarbelakang yang telah dipaparkan, maka penulis tertarik melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Persepsi Gaya Kepemimpinan, Kompetensi Karyawan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT Agri Spice Indonesia Lampung”**.

## **1.2 Permasalahan**

Dari latar belakang, identifikasi dan batasan masalah tersebut diatas, maka masalahnya dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan, kompetensi karyawan, budaya organisasi, dan kinerja karyawan di PT Agri Spice Indonesia Lampung?
2. Apakah faktor gaya kepemimpinan mempengaruhi kinerja karyawan PT Agri Spice Indonesia Lampung?
3. Apakah faktor kompetensi karyawan mempengaruhi kinerja karyawan PT Agri Spice Indonesia Lampung?

4. Apakah faktor budaya organisasi mempengaruhi kinerja karyawan PT Agri Spice Indonesia Lampung?
5. Apakah faktor gaya kepemimpinan, kompetensi karyawan, dan budaya organisasi, mempengaruhi kinerja karyawan PT Agri Spice Indonesia Lampung ?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasar rumusan masalah yang disebutkan di atas, maka tujuan penelitian ini adalah untuk:

1. Mengetahui persepsi karyawan tentang gaya kepemimpinan, kompetensi karyawan, budaya organisasi, dan kinerja karyawan PT Agri Spice Indonesia Lampung.
2. Mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan, kompetensi karyawan, budaya organisasi, terhadap kinerja karyawan PT Agri Spice Indonesia Lampung.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini kiranya dapat bermanfaat bagi:

1. Manajemen PT ASI Lampung dalam upayanya menemukan, menerapkan, dan meningkatkan keunggulan-keunggulan kompetitif dan komparatifnya guna dapat bersaing di pasar global.
2. Manajemen PT ASI Lampung dalam melakukan pembinaan Sumber Daya Manusia (SDM) nya, mulai dari level manajemen tingkat atas sampai karyawannya di tingkat bawah agar dapat berkinerja positif dan unggul yang pada gilirannya meningkatkan pula kinerja perusahaan.

3. Manajemen PT ASI Lampung dalam usahanya membentuk dan memelihara budaya organisasi yang adaptif, konstruktif yang berpengaruh positif pada kinerja karyawan dan perusahaan.
4. Pengembangan ilmu manajemen, khususnya manajemen sumber daya manusia, baik secara teoritis maupun praktis, utamanya di dunia bisnis.
5. Pengembangan ilmu metodologi riset, khususnya metodologi riset bisnis di perusahaan yang berorientasi profit.

## **V. SIMPULAN DAN SARAN**

### **5.1 Simpulan**

Penelitian ini bertujuan untuk memberikan bukti empiris mengenai apakah persepsi gaya kepemimpinan, kompetensi karyawan, budaya organisasi, mempengaruhi kinerja karyawan PT Agri Spice Indonesia Lampung. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Agri Spice Indonesia Lampung yang berjumlah 125 orang, yang terdiri dari 60 orang karyawan tetap, dan 65 pekerja borong harian, besarnya sampel yang dapat mewakili populasi untuk diteliti adalah 123 orang responden. Berdasarkan hasil pembahasan, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Berdasarkan keseluruhan pernyataan yang diajukan kepada responden, mayoritas menyatakan setuju atau memberikan persepsi baik terhadap pernyataan dari variabel gaya kepemimpinan yang diukur melalui persepsi responden terhadap dua indikator yaitu gaya kepemimpinan yang berorientasi tugas dan gaya kepemimpinan yang berorientasi manusia (hubungan), dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan di PT Agri Spice Indonesia Lampung lebih mengacu kepada indikator ber-orientasi tugas.

2. Kesimpulan atas seluruh pernyataan yang diajukan terhadap pernyataan dari variabel kompetensi karyawan, sebagian besar responden memberikan persepsi setuju yang diukur menggunakan tiga indikator yaitu pengetahuan, keterampilan, dan sikap, meskipun terdapat beberapa responden yang memberikan pernyataan sangat tidak setuju, tetapi sebagian besar responden menjawab setuju terhadap pernyataan kompetensi karyawan berada pada kategori baik.
3. Hasil dari seluruh pernyataan yang diajukan terhadap variabel budaya organisasi, sebagian besar responden memberikan persepsi rata-rata skor 4 atau menyatakan setuju mengenai pernyataan yang mewakili 4 indikator yaitu budaya penyesuaian, budaya pencapaian, budaya keterlibatan dan budaya konsistensi yang artinya perilaku dari sebagian besar responden yang merupakan karyawan PT Agri Spice Indonesia Lampung mencerminkan nilai budaya yang dapat memberi tenaga dan memotivasi karyawan serta mempersatukannya dengan mengacu kepada pencapaian cita-cita dan tujuan organisasi yang lebih tinggi.
4. Berdasarkan hasil dari keseluruhan atas pernyataan variabel kinerja karyawan, dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden memberikan persepsi setuju. Artinya, karyawan pada PT Agri Spice Indonesia Lampung telah menjalankan fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motivasi sehingga dapat dikatakan bahwa persepsi responden terhadap kinerja berada pada kategori baik
5. Hipotesis yang menyatakan bahwa ada pengaruh positif gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT Agri Spice Indonesia Lampung, terbukti.

6. Hipotesis yang menyatakan bahwa ada pengaruh positif kompetensi karyawan terhadap kinerja karyawan PT Agri Spice Indonesia Lampung, terbukti.
7. Hipotesis yang menyatakan bahwa ada pengaruh positif budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT Agri Spice Indonesia Lampung, terbukti.
8. Hipotesis yang menyatakan bahwa ada pengaruh positif gaya kepemimpinan, kompetensi karyawan, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT Agri Spice Indonesia Lampung, terbukti. Dengan pengaruh terbesar secara parsial dimiliki oleh variabel kompetensi karyawan, diikuti oleh variabel gaya kepemimpinan dan budaya organisasi.

## **5.2 Keterbatasan Penelitian**

Penelitian ini terdapat beberapa keterbatasan antara lain sebagai berikut :

1. Variabel yang diteliti masih dirasa belum cukup untuk mengukur variabel yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan maka diharapkan penelitian yang selanjutnya dapat menambah variabel yang benar – benar dapat mempengaruhi kinerja karyawan.
2. Penelitian ini hanya dilakukan dengan metode survey melalui kuesioner sehingga peneliti tidak dapat mengontrol jawaban responden, dimana responden bisa saja tidak jujur dalam responnya.
3. Penelitian ini hanya membahas mengenai persepsi gaya kepemimpinan, kompetensi karyawan, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, banyak variabel lain yang dapat diteliti seperti tingkat kepuasan kerja, produktivitas kerja dan tingkat stres kerja yang dapat dijadikan acuan bagi peningkatan profesionalisme karyawan.



### 5.3 Saran

Berdasarkan simpulan di atas maka penulis memberikan saran sebagai berikut:

1. Hasil penelitian membuktikan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap variabel kinerja karyawan, hendaknya manajemen sebaiknya melihat apakah gaya kepemimpinan yang dijalankan dalam pekerjaan karyawan sudah sesuai dengan kemampuan yang dimiliki oleh karyawan tersebut atau tidak, karena secara deskriptif hasil menyimpulkan bahwa tidak sepenuhnya karyawan PT Agri Spice Indonesia Lampung terpenuhi kebutuhan dengan baik, selain itu manajemen sebaiknya lebih memperhatikan dan memberikan arahan tentang deskripsi pekerjaan yang harus dilakukan oleh karyawan, agar karyawan jelas apa yang harus dilakukan sesuai aturan atau sesuai dengan kemauan pemimpin.
2. Mengacu pada persepsi responden, bahwa gaya kepemimpinan di PT Agri Spice Indonesia Lampung lebih mengacu kepada indikator ber-orientasi tugas, untuk itu diharapkan manajemen PT Agri Spice Indonesia Lampung harus memelihara hubungan dengan para pekerja mereka, dalam memelihara hubungan dengan para pekerja tidak lepas pada budaya yang ada di perusahaan itu sendiri serta gaya kepemimpinan yang dilaksanakan.
3. Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner masih terdapat responden yang menjawab tidak setuju pada variabel budaya organisasi, hasil ini perlu diperhatikan kembali oleh manajemen PT Agri Spice Indonesia Lampung sebagai pembuat kebijakan karena kebijakan yang ditetapkan dalam organisasi

beserta praktiknya mempengaruhi perilaku kelompok maupun individu didalam tubuh organisasi.

4. Hasil penyebaran kuesioner mayoritas responden sebagai karyawan mempunyai tingkat pendidikan SD dan SMTP, sebaiknya PT Agri Spice Indonesia Lampung dalam melakukan perekrutan karyawan disarankan memiliki standar operasional prosedur layaknya rekrutmen dan seleksi yang lebih baik lagi. Hal ini bertujuan agar alternatif rekrutmen dapat pula memberikan kontribusi nyata yang optimal bagi perusahaan.
5. Bagi penelitian yang akan datang disarankan agar mempertimbangkan faktor-faktor lain yang turut berpengaruh terhadap kinerja karyawan, seperti usia, masa kerja, dan jenis kelamin responden.

## BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

### 4.1 Hasil Penelitian

#### 4.1.1 Data dan Sampel

Data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data primer yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner langsung kepada seluruh karyawan PT Agri Spice Indonesia Lampung yang berjumlah 125 orang, yang terdiri dari 60 orang karyawan tetap, dan 65 pekerja borong harian. Penyebaran kuesioner dilakukan pada tanggal 10 Agustus 2017 sampai dengan 06 September 2017. Sampel yang ditetapkan dalam penelitian ini sebesar 125 responden. Jumlah responden penelitian dapat dilihat pada hasil penyebaran kuesioner berikut ini:

Tabel 4.1  
Penyebaran Kuesioner Penelitian

| Keterangan                                       | Jumlah | Persentase |
|--|--------|------------|
| Distribusi Kuesioner (Sampel)                    | 125    | 100%       |
| Kuesioner Tidak Kembali                          | (2)    | (1,60)     |
| Kuesioner Tidak Diisi Lengkap                    | (1)    | (0,80)     |
| Kuesioner Yang Diolah                            | 123    | 98,40      |
| N Sampel =123                                    |        |            |
| Respon Rate = $(123/125) \times 100\% = 98,40\%$ |        |            |

Sumber : Hasil penelitian diolah, 2017

Sampel yang dapat dijadikan responden sebesar 123, tingkat *respon rate* sebesar  $123/125 = 98,40\%$ . Profil responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut ini:

#### 4.1.2. Karakteristik Responden

Responden pada penelitian ini berjumlah 123 orang dengan karakteristiknya dilihat dari jenis kelamin, usia, pendidikan dan lama bekerja.

Tabel 4.2. Jenis Kelamin dan Usia

| Jenis Kelamin | Jumlah | Persentase | Usia        | Jumlah | Persentase |
|---------------|--------|------------|-------------|--------|------------|
| Perempuan     | 39     | 31,71      | 20-25 tahun | 26     | 21,14      |
| Laki-laki     | 84     | 68,29      | 26-40 tahun | 59     | 47,97      |
|               |        |            | > 40 tahun  | 38     | 30,89      |
| Jumlah        | 123    | 100        | Jumlah      | 123    | 100        |

Sumber: Data kuisioner yang telah diolah, 2017

Berdasarkan hasil kuisioner dapat diketahui dari 123 responden yang menjadi sampel dalam penelitian ini, mayoritas berjenis kelamin laki-laki sebanyak 84 orang atau 68,29%, sedangkan dari usia sebanyak 59 orang atau 47,97% responden mempunyai umur 26-40 tahun, hal ini memperlihatkan bahwa mayoritas responden sudah berusia matang serta dewasa sehingga data yang didapat dapat dipertanggungjawabkan.

Tabel 4.3. Pendidikan Responden

| Pekerjaan | Jumlah | Persentase (%) |
|-----------|--------|----------------|
| SD        | 48     | 39,02          |
| SMTP      | 37     | 30,08          |
| SMTA      | 26     | 21,14          |
| Diploma   | 3      | 2,44           |
| Sarjana   | 9      | 7,32           |
| Jumlah    | 123    | 100            |

Sumber: Data kuisioner yang telah diolah, 2017

Hasil penyebaran kuisioner menunjukkan bahwa 48 orang atau 39,02% responden terbanyak berpendidikan SD dan SMTP dengan jumlah sebesar 37 responden, sedangkan sarjana hanya sebesar 9 orang dari total 123 responden. Hal

ini sangat wajar mengingat bahwa PT Agri Spice Indonesia Lampung adalah perusahaan di bidang produksi dan perdagangan ekspor komoditi agrobisnis yang sebagian besar karyawan yang bekerja dengan status bukan karyawan tetap dan tidak terdapat penerimaan karyawan dalam beberapa tahun terakhir dengan kualifikasi minimal SLTA berketrampilan dan sarjana yang dilengkapi sesuai dengan pekerjaannya.

Tabel 4.4. Lama Bekerja

| Lama Bekerja | Jumlah | Persentase (%) |
|--------------|--------|----------------|
| ≤1 tahun     | 13     | 10,57          |
| 1-3 tahun    | 41     | 33,33          |
| 3-7 tahun    | 50     | 40,65          |
| >7 tahun     | 19     | 15,45          |
| Jumlah       | 123    | 100            |

Sumber: Data kuisioner yang telah diolah, 2017

Hasil penyebaran kuisioner menunjukkan bahwa jumlah responden mempunyai lama bekerja menjadi karyawan PT Agri Spice Indonesia Lampung cukup beragam, tetapi mayoritas sampel adalah karyawan yang mempunyai masa bekerja 3-7 tahun yaitu 40,65% responden dari 123 jumlah sampel.

## 4.2 Uji Persyatan Data

### 4.2.1 Uji Validitas

Pengujian validitas dilakukan dengan menggunakan alat analisis *Product Moment* dan perhitungannya menggunakan bantuan program SPSS versi 19.0. Setiap butir pernyataan pada masing-masing variabel diuji tingkat validitasnya dan mengeksekusi item pernyataan yang dianggap tidak valid. Nilai uji validitas yang diperoleh dari perhitungan SPSS dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.5. Hasil Perhitungan Validitas masing-masing Variabel

| Variabel               | Pertanyaan | Nilai r-hitung | Nilai r-tabel | Keterangan |
|------------------------|------------|----------------|---------------|------------|
| Gaya<br>Kepemimpinan   | GK1        | 0,509          | 0,176         | Valid      |
|                        | GK2        | 0,310          | 0,176         | Valid      |
|                        | GK3        | 0,488          | 0,176         | Valid      |
|                        | GK4        | 0,177          | 0,176         | Valid      |
|                        | GK5        | 0,429          | 0,176         | Valid      |
|                        | GK6        | 0,220          | 0,176         | Valid      |
|                        | GK7        | 0,226          | 0,176         | Valid      |
|                        | GK8        | 0,539          | 0,176         | Valid      |
|                        | GK9        | 0,233          | 0,176         | Valid      |
|                        | GK10       | 0,322          | 0,176         | Valid      |
| Kompetensi<br>Karyawan | KS1        | 0,267          | 0,176         | Valid      |
|                        | KS2        | 0,272          | 0,176         | Valid      |
|                        | KS3        | 0,432          | 0,176         | Valid      |
|                        | KS4        | 0,485          | 0,176         | Valid      |
|                        | KS5        | 0,265          | 0,176         | Valid      |
|                        | KS6        | 0,519          | 0,176         | Valid      |
|                        | KS7        | 0,459          | 0,176         | Valid      |
|                        | KS8        | 0,329          | 0,176         | Valid      |
|                        | KS9        | 0,498          | 0,176         | Valid      |
|                        | KS10       | 0,323          | 0,176         | Valid      |
|                        | KS11       | 0,352          | 0,176         | Valid      |
|                        | KS12       | 0,339          | 0,176         | Valid      |
|                        | KS13       | 0,344          | 0,176         | Valid      |
|                        | KS14       | 0,313          | 0,176         | Valid      |
|                        | KS15       | 0,271          | 0,176         | Valid      |
| Budaya<br>Organisasi   | BO1        | 0,365          | 0,176         | Valid      |
|                        | BO2        | 0,601          | 0,176         | Valid      |
|                        | BO3        | 0,210          | 0,176         | Valid      |
|                        | BO4        | 0,382          | 0,176         | Valid      |
|                        | BO5        | 0,498          | 0,176         | Valid      |
|                        | BO6        | 0,332          | 0,176         | Valid      |
|                        | BO7        | 0,557          | 0,176         | Valid      |
|                        | BO8        | 0,230          | 0,176         | Valid      |
|                        | BO9        | 0,403          | 0,176         | Valid      |
|                        | BO10       | 0,178          | 0,176         | Valid      |
|                        | BO11       | 0,552          | 0,176         | Valid      |
|                        | BO12       | 0,397          | 0,176         | Valid      |
| Kinerja<br>Karyawan    | KIN1       | 0,472          | 0,176         | Valid      |
|                        | KIN2       | 0,505          | 0,176         | Valid      |
|                        | KIN3       | 0,326          | 0,176         | Valid      |
|                        | KIN4       | 0,585          | 0,176         | Valid      |
|                        | KIN5       | 0,449          | 0,176         | Valid      |
|                        | KIN6       | 0,655          | 0,176         | Valid      |
|                        | KIN7       | 0,383          | 0,176         | Valid      |
|                        | KIN8       | 0,437          | 0,176         | Valid      |
|                        | KIN9       | 0,219          | 0,176         | Valid      |
|                        | KIN10      | 0,181          | 0,176         | Valid      |

Sumber: Data Lampiran 2.1 s/d 2.4. 2017.

Berdasarkan hasil perhitungan pada Tabel 4.5 dengan menggunakan SPSS, Nilai uji validitas yang diperoleh dari perhitungan SPSS ternyata seluruh pertanyaan pada seluruh variable dinyatakan memiliki tingkat validitas yang baik karena nilai rhitung > nilai rtabel (0,176) pada n = 123 dan taraf signifikan 95%, serta tingkat kesalahan ( $\sigma = 5\%$ ).

#### 4.2.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Cara yang digunakan untuk menguji reliabilitas kuesioner adalah dengan menggunakan rumus koefisien *Cronbach Alpha*. Hasil uji reliabilitas keseluruhan variable dalam penelitian ini dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 4.6. Hasil Perhitungan Reliabilitas Seluruh Variabel

| Variabel            | <i>Cronbach Alpha</i> | Batas Reliabilitas | Keterangan |
|---------------------|-----------------------|--------------------|------------|
| Gaya Kepemimpinan   | 0,683                 | 0,60               | Reliabel   |
| Kompetensi Karyawan | 0,761                 | 0,60               | Reliabel   |
| Budaya Organisasi   | 0,701                 | 0,60               | Reliabel   |
| Kinerja Karyawan    | 0,738                 | 0,60               | Reliabel   |

Sumber: Data Lampiran 2.1 s/d 2.4. 2017.

Hasil pengujian reliabilitas pada Tabel 4.6 menunjukkan bahwa nilai koefisien Alpha dari variabel-variabel yang diteliti menunjukkan hasil yang beragam dan variabel menghasilkan nilai *Cronbach Alpha* lebih besar dari 0,60. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini adalah *reliabel*.

#### 4.2.2 Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan menguji apakah dalam model penelitian variabel terdistribusi secara normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah model regresi yang memiliki distribusi nilai residual normal atau mendekati normal (Ghozali, 2013). Uji normalitas data dalam penelitian ini menggunakan pengujian *One-Sample Kolmogorov Smirnov test*. Hasil uji normalitas dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Table 4.7  
Hasil Uji Normalitas

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

|                                  |                | Gaya<br>Kepemim<br>pinan | Kompetensi | Budaya<br>Organisasi | Kinerja |
|----------------------------------|----------------|--------------------------|------------|----------------------|---------|
| N                                |                | 123                      | 123        | 123                  | 123     |
| Normal Parameters <sup>a,b</sup> | Mean           | 3,6553                   | 3,7442     | 3,6274               | 3,6683  |
|                                  | Std. Deviation | ,36892                   | ,39147     | ,39454               | ,44451  |
| Most Extreme<br>Differences      | Absolute       | ,131                     | ,066       | ,162                 | ,098    |
|                                  | Positive       | ,079                     | ,059       | ,142                 | ,098    |
|                                  | Negative       | -,131                    | -,066      | -,162                | -,074   |
| Kolmogorov-Smirnov Z             |                | 1,158                    | ,728       | 1,297                | 1,083   |
| Asymp. Sig. (2-tailed)           |                | ,128                     | ,664       | ,103                 | ,191    |

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Sumber: Data Lampiran 4, 2016.

Dari tabel 4.7 diatas menunjukkan bahwa nilai signifikansi (*p-value*) seluruh variabel lebih besar diatas level signifikansi 0,05, sehingga dapat dinyatakan bahwa data dalam penelitian ini telah terdistribusi dengan normal.

#### 4.3 Persepsi Responden

Berdasarkan data tabulasi jawaban responden, dapat dideskripsikan bagaimana persepsi responden terhadap variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian. Penilaian ini didasarkan pada total jawaban responden pada tiap



indikator dalam konstruk. Hasil perhitungan tersebut akan mendeskripsikan penilaian responden terhadap variabel penelitian dalam bentuk skor rata-rata frekuensi jawaban responden, modus serta frekuensi jawaban responden itu sendiri.

### 4.3.1 Variabel Gaya Kepemimpinan

Variabel gaya kepemimpinan adalah pola perilaku seseorang pemimpin untuk memimpin bawahan, mengatur dan merumuskan, menerapkan suatu pekerjaan dan tugas yang dilaksanakan oleh masing-masing bawahan dalam arti kapan dilakukan dan dimana melaksanakannya, dan bagaimana tugas-tugas itu dicapai, persepsi responden terhadap gaya kepemimpinan disajikan dalam tabel berikut:

Table 4.8  
Frekuensi Jawaban Responden terhadap Gaya Kepemimpinan

| No        | Pernyataan Variabel Gaya Kepemimpinan   | Frekuensi  |           |          |          |           | Modus |
|-----------|---|------------|-----------|----------|----------|-----------|-------|
|           |   | STS<br>(1) | TS<br>(2) | N<br>(3) | S<br>(4) | SS<br>(5) |       |
| GK1       | Atasan anda mendorong kerja lembur  | 2          | 2         | 24       | 65       | 30        | 4     |
| GK2       | Atasan anda adalah yang memutuskan apa yang harus dilakukan dan bagaimana melakukannya                      | 1          | 3         | 20       | 83       | 16        | 4     |
| GK3       | Atasan anda membuat jadwal pekerjaan yang harus diselesaikan  | 0          | 1         | 20       | 82       | 20        | 4     |
| GK4       | Atasan anda memecut (memacu) kelompok agar bekerja lebih keras  | 0          | 22        | 62       | 38       | 1         | 3     |
| GK5       | Atasan anda menolak untuk menjelaskan tindakan yang dilakukannya  | 4          | 15        | 14       | 68       | 22        | 4     |
| GK6       | Atasan anda menoleransi penundaan dan ketidakpastian  | 2          | 20        | 66       | 35       | 0         | 3     |
| GK7       | Atasan anda mengizinkan kelompok untuk banyak berinisiatif  | 0          | 16        | 54       | 51       | 2         | 3     |
| GK8       | Atasan anda mengizinkan anggota untuk menggunakan penilaian anggota mereka sendiri dalam memecahkan masalah | 5          | 2         | 9        | 71       | 36        | 4     |
| GK9       | Atasan anda mengizinkan anggotanya bekerja dengan cara yang mereka anggap terbaik                           | 0          | 19        | 39       | 57       | 8         | 4     |
| GK10      | Atasan anda mencoba ide-idenya di kelompok  | 0          | 1         | 24       | 81       | 17        | 4     |
| Rata-rata |   |            |           |          |          |           | 4     |

Sumber: Data Lampiran 3 diolah, 2017.

Berdasarkan Tabel 4.8 dapat dilihat dari 123 orang responden yang diteliti menunjukkan bahwa 65 responden menyatakan setuju dengan skor jawaban 4 yang berarti baik pada pernyataan item indikator GK1 yaitu atasan anda mendorong kerja lembur, hal tersebut dapat terlihat bahwa pimpinan PT Agri Spice Indonesia Lampung mempunyai harapan agar para karyawannya mampu menyelesaikan tugas dan tanggung jawab dan berkomitmen pada sasaran dalam menjalankan pekerjaan.

Pada pernyataan item indikator GK2 yaitu atasan yang memutuskan apa yang harus dilakukan dan bagaimana melakukannya terlihat bahwa rata-rata responden sebanyak 83 orang menyatakan setuju dengan skor jawaban 4 yang berarti pada PT Agri Spice Indonesia Lampung atasan mempunyai gaya kepemimpinan yang berorientasi tugas yaitu sang pemimpin mengarahkan pekerjaan bawahannya untuk mencapai tujuan. Selain itu, responden sebagian besar juga menyatakan setuju pada pernyataan item indikator GK3 yaitu atasan membuat jadwal pekerjaan yang harus diselesaikan. Hasil penyebaran kuisioner menunjukkan bahwa sebanyak 82 responden menyatakan setuju dengan skor jawaban 4 yang berarti jawaban ini mendukung pernyataan sebelumnya (GK2) bahwa para pemimpin dengan gaya ini biasanya memberikan instruksi, menggunakan waktu untuk perencanaan, menekankan tenggat waktu, dan memberikan jadwal pekerjaan yang tegas.

Pada pernyataan GK4 responden juga menyatakan setuju pemimpin memacu kelompok agar bekerja lebih keras dengan skor jawaban 4, tetapi responden menyatakan netral atau ragu-ragu dengan skor 3 pada pernyataan GK5 yaitu atasan menolak untuk menjelaskan tindakan yang dilakukannya. Hasil

tersebut membuktikan bahwa Pemimpin PT Agri Spice Indonesia Lampung tidak menerapkan penuh pendekatan otokrasi atau gaya kepemimpinan yang “memaksa” dengan karyawan yang diorientasikan ke arah pencapaian tugas dan tujuan organisasi-perusahaan.

Pada pernyataan GK6 yaitu pemimpin menoleransi penundaan dan ketidakpastian dari keseluruhan responden sebanyak 66 memberikan pernyataan netral dan 38 responden memberikan pernyataan setuju yang artinya, pemimpin tidak sepenuhnya dapat menerapkan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada manusia (hubungan) dalam membentuk konstruk gaya kepemimpinan di PT Agri Spice Indonesia Lampung, hal ini senada dengan pernyataan GK7 yaitu pemimpin mengizinkan kelompok untuk banyak berinisiatif dengan rata-rata terbanyak 54 responden menyatakan netral ini membuktikan bahwa gaya kepemimpinan yang terdapat di PT Agri Spice Indonesia Lampung belum sepenuhnya tegas, karena masih terdapat 20 responden yang menjawab tidak setuju dan 66 responden yang menjawab netral.

Responden juga sebagian besar menyatakan setuju pada pernyataan GK8 Pemimpin mengizinkan anggota untuk menggunakan penilaian anggota mereka sendiri dalam memecahkan masalah. Hal tersebut dibuktikan oleh pemimpin pemimpin PT Agri Spice Indonesia Lampung yang memberikan kesempatan dan ruang bicara baik dalam diskusi forum maupun personal mengenai ide, gagasan, saran dan masukan mengenai segala aspek yang berhubungan dengan lingkungan organisasi sehingga dapat memberikan manfaat bagi kelangsungan organisasi baik dalam jangka pendek dan jangka panjang.

Responden juga menyatakan setuju atau memberikan penilaian baik dengan nilai rata-rata 4 pada pernyataan GK9 yaitu pemimpin mengizinkan anggotanya bekerja dengan cara yang mereka anggap terbaik. Hal tersebut dapat dibuktikan oleh pemimpin PT Agri Spice Indonesia Lampung dengan rutin melaksanakan kegiatan forum diskusi disetiap akhir minggu mengenai evaluasi pencapaian kinerja dan pembahasan masalah atau kendala yang dihadapi oleh setiap karyawan, hal ini akan menjadi jembatan langsung antara pemimpin dan karyawan untuk memecahkan masalah secara cermat.

Pada pernyataan GK10, yaitu pemimpin mencoba ide-idenya di kelompok, responden sebagian besar menyatakan setuju atau 4 sebanyak 81 responden, hal tersebut ditunjukkan pemimpin oleh pemimpin PT Agri Spice Indonesia Lampung dengan menerapkan dengan tepat seluruh hasil kinerja karyawan dengan pemberian intensif, tunjangan, promosi dan penghargaan lainnya.

Berdasarkan keseluruhan pernyataan yang diajukan kepada 123 responden menyatakan setuju atau memberikan penilaian baik dengan skor 4 terhadap 10 pernyataan yang diajukan dari variabel gaya kepemimpinan yang diukur melalui persepsi responden terhadap dua indikator yaitu gaya kepemimpinan yang berorientasi tugas dan gaya kepemimpinan yang berorientasi manusia (hubungan), dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan di PT Agri Spice Indonesia Lampung lebih mengacu kepada indikator ber-orientasi tugas atau dapat diasosiasikan dengan pimpinan yang menggunakan pendekatan otokrasi atau gaya

kepemimpinan yang “memaksa” dengan karyawan yang diorientasikan ke arah pencapaian tugas dan tujuan organisasi-perusahaan.

### 4.3.2 Variabel Kompetensi Karyawan

Persepsi responden terhadap kompetensi karyawan disajikan dalam tabel berikut:

Table 4.9  
Frekuensi Jawaban Responden terhadap Kompetensi Karyawan

| No             | Pernyataan Variabel kompetensi karyawan  | Frekuensi |        |       |       |        | Modus |
|----------------|--|-----------|--------|-------|-------|--------|-------|
|                |  | STS (1)   | TS (2) | N (3) | S (4) | SS (5) |       |
| KS1            | Pekerjaan yang menjadi tanggung jawab saya, telah sesuai dengan pendidikan saya                  | 1         | 7      | 38    | 64    | 13     | 4     |
| KS2            | Pekerjaan yang saya miliki sekarang, bersumber dari pendidikan formal saya                       | 1         | 16     | 37    | 57    | 12     | 4     |
| KS3            | Ilmu dalam pekerjaan saya, bersumber dari pelatihan/diklat keahlian yang saya ikuti              | 1         | 12     | 33    | 66    | 11     | 4     |
| KS4            | Saya memiliki pengetahuan dasar yang dibutuhkan untuk mengerjakan tugas-tugas rutin saya         | 3         | 27     | 26    | 54    | 13     | 4     |
| KS5            | Saya mampu, paham, dan mengerti tentang teknik/metode/tata cara dalam bekerja                    | 3         | 19     | 34    | 52    | 15     | 4     |
| KS6            | Saya mampu dan memiliki ketrampilan berhitung dalam melaksanakan tugas saya                      | 0         | 7      | 12    | 80    | 24     | 4     |
| KS7            | Saya paham dan bertanggungjawab penuh atas tugas yang di amanatkan kepada saya                   | 1         | 13     | 31    | 64    | 14     | 4     |
| KS8            | Saya mampu mengatasi kesulitan/kendala dalam pekerjaan saya                                      | 2         | 16     | 35    | 58    | 12     | 4     |
| KS9            | Saya dapat dengan cepat menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi di lingkungan kerja saya | 6         | 5      | 31    | 63    | 18     | 4     |
| KS10           | Saya mampu mengerjakan pekerjaan saya dengan teliti dan tuntas                                   | 1         | 16     | 28    | 74    | 4      | 4     |
| KS11           | Saya berusaha melakukan pekerjaan sesuai SOP (Standart Operating Procedure) yang berlaku         | 6         | 4      | 27    | 77    | 9      | 4     |
| KS12           | Saya selalu bertanggungjawab terhadap semua pekerjaan yang saya lakukan                          | 0         | 1      | 9     | 82    | 31     | 4     |
| KS13           | Saya memahami dan mengerti bahwa pekerjaan saya memiliki resiko yang tinggi                      | 0         | 4      | 19    | 68    | 32     | 4     |
| KS14           | Saya dapat menerima saran/kritik/ide yang berkaitan dengan pekerjaan saya                        | 1         | 1      | 7     | 76    | 38     | 4     |
| KS15           | Saya selalu dapat menyelesaikan tugas dan tanggungjawab saya setiap hari dengan tertib           | 0         | 2      | 5     | 84    | 32     | 4     |
| Rata-rata Skor |  |           |        |       |       |        | 4     |

Sumber: Data Lampiran 3, 2017.

Variabel kompetensi karyawan mempunyai makna kemampuan seseorang yang dapat diobservasi/diamati, yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap-perilaku dalam menyelesaikan suatu pekerjaan atau tugas sesuai dengan *perform/standar* kinerja yang telah ditetapkan perusahaan.

Berdasarkan Tabel 4.9 dapat diketahui bahwa dari 123 orang responden yang diteliti menunjukkan bahwa pada pernyataan KS1 yaitu pekerjaan yang menjadi tanggung jawab saya, telah sesuai dengan pendidikan saya, sebanyak 64 orang responden memberikan skor 4 atau menyatakan setuju dan memberikan pernyataan yang baik atas hal tersebut. Selain itu pada pernyataan KS2 yaitu Pekerjaan yang dimiliki, bersumber dari pendidikan formal memperoleh 57 responden memberikan penilaian 4, serta pernyataan KS3 yaitu ilmu dalam pekerjaan, bersumber dari pelatihan/diklat keahlian dengan 66 responden memberikan penilaian 4 atau setuju, hal ini dapat dilihat pada tabel profil responden bahwa PT Agri Spice Indonesia Lampung adalah perusahaan di bidang produksi dan perdagangan ekspor komoditi agrobisnis yang sebagian besar karyawan yang bekerja dengan status bukan karyawan tetap, jadi responden terbanyak berpendidikan SD dan SMTP dengan jumlah sebesar 37 responden, sedangkan sarjana hanya sebesar 9 orang dari total 123 responden.

Pada pernyataan KS4 yaitu memiliki pengetahuan dasar yang dibutuhkan untuk mengerjakan tugas-tugas rutin memperoleh rata-rata skor 4 dari 54 responden. Senada dengan KS5 dengan pernyataan mampu, paham, dan mengerti tentang teknik/metode/tata cara dalam bekerja juga memperoleh rata-rata jawaban 4 atau penilaian yang baik dari 52 orang responden, meskipun terdapat 3 responden

yang menjawab sangat tidak setuju tetapi sebagian besar responden menyatakan setuju atas pernyataan tersebut. Pernyataan KS6 yaitu mampu dan memiliki ketrampilan berhitung dalam melaksanakan tugas memperoleh 64 jawaban setuju atau skor 4. Ketiga pernyataan tersebut memperoleh jawaban mayoritas pada skor 4 atau pernyataan setuju dari 123 orang responden, hal ini membuktikan bahwa responden sebagai karyawan meskipun tidak mempunyai tingkat pendidikan yang tinggi tetapi paham dan mengerti tentang teknik/metode/tata cara dalam bekerja di PT Agri Spice Indonesia Lampung, hal ini dibuktikan dengan adanya pelatihan dan pemberitahuan kepada karyawan baru, atau penugasan bagian kerja yang baru bagi karyawan lama dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab nya.

Pada pernyataan KS7 yaitu paham dan bertanggungjawab penuh atas tugas yang di amanatkan, sebanyak 64 orang responden menyatakan setuju dengan memberikan rata-rata penilaian pada skor 4. Pernyataan KS8 yaitu mampu mengatasi kesulitan/kendala dalam pekerjaan memperoleh rata-rata jawaban 4 dengan pernyataan setuju dari 58 orang responden. Pernyataan KS9 yaitu dapat dengan cepat menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi di lingkungan kerja juga mendapat rata-rata penilaian 4 dari 63 orang responden dengan menyatakan setuju terhadap pernyataan tersebut. Pernyataan KS10 yaitu mampu mengerjakan pekerjaan dengan teliti dan tuntas juga mendapat hasil skor 4 dengan 74 pernyataan setuju dari responden. Ke-empat pernyataan tersebut menyimpulkan bahwa sebagian besar responden memberikan pernyataan setuju atau penilaian sehingga keseluruhan pernyataan tersebut menunjukkan bahwa responden sebagai karyawan PT Agri Spice Indonesia Lampung meskipun tidak memiliki tingkat Pendidikan

yang tinggi tetapi mempunyai jiwa kompetensi dalam pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, pengabdian atau dedikasi yang tinggi pada pekerjaan dan keinginan untuk melebihi standar pencapaian dalam setiap aspek kerja.

Hasil pernyataan KS11 yaitu berusaha melakukan pekerjaan sesuai SOP adalah sebanyak 77 responden menyatakan setuju. Hal senada terlihat pada pernyataan KS12 yaitu selalu bertanggungjawab terhadap semua pekerjaan dengan hasil 82 responden menyatakan setuju dan pernyataan KS13 yaitu memahami dan mengerti bahwa pekerjaan memiliki resiko yang tinggi, pernyataan KS14 yaitu dapat menerima saran/kritik/ide yang berkaitan dengan pekerjaan adalah sebanyak 76 responden menyatakan setuju. Hal senada terlihat pada pernyataan KS15 yaitu selalu dapat menyelesaikan tugas dan tanggungjawab setiap hari dengan tertib dengan hasil 84 responden menyatakan setuju. Hasil pernyataan tersebut menyimpulkan bahwa responden sebagai karyawan atau seorang individu menerima apapun yang ditetapkan oleh organisasi demi terlaksananya tujuan organisasi dan mempunyai tanggung jawab yang berkaitan dengan pekerjaan.

Kesimpulan atas seluruh pernyataan yang diajukan oleh 123 orang responden bahwa sebagian besar responden menjawab setuju terhadap 15 pernyataan dari ketiga indikator yaitu pengetahuan, keterampilan, dan sikap, meskipun terdapat beberapa responden yang memberikan pernyataan sangat tidak setuju, tetapi sebagian besar responden menjawab setuju terhadap pernyataan kompetensi karyawan (KS1-KS15) berada pada kategori baik.



### 4.3.3 Variabel Budaya Organisasi

Budaya organisasi menampilkan nilai, kepercayaan, pemahaman, serta norma inti yang dipegang oleh anggota organisasi. Persepsi responden terhadap budaya organisasi disajikan dalam tabel berikut:

Table 4.10  
Frekuensi Jawaban Responden terhadap Budaya Organisasi

| No   | Pernyataan Variabel budaya organisasi  | Frekuensi  |           |          |          |           | Modus |
|------|--|------------|-----------|----------|----------|-----------|-------|
|      |  | STS<br>(1) | TS<br>(2) | N<br>(3) | S<br>(4) | SS<br>(5) |       |
| BO1  | Perusahaan bersifat personal, kurang lebih seperti kerabat, suasana penuh kasih sayang                     | 0          | 5         | 7        | 56       | 55        | 4     |
| BO2  | Gaya manajemen dicirikan dengan kerja tim dan partisipasi  | 0          | 5         | 19       | 82       | 17        | 4     |
| BO3  | Budaya menekankan pencapaian kinerja tinggi sekaligus terpenuhinya kebutuhan karyawan                      | 6          | 52        | 29       | 30       | 6         | 2     |
| BO4  | Perusahaan bersifat dinamis dan sering berubah, dimana orang-orang didalamnya harus mengambil resiko       | 1          | 5         | 17       | 85       | 15        | 4     |
| BO5  | Gaya manajemen dicirikan dengan inovasi dan pengambilan resiko   | 0          | 2         | 21       | 84       | 16        | 4     |
| BO6  | Karyawan diberi otonomi untuk membuat keputusan, bertindak secara bebas bertanggung jawab                  | 5          | 6         | 11       | 72       | 29        | 4     |
| BO7  | Perusahaan berorientasi pada pencapaian, dengan focus terhadap persaingan dan selesainya pekerjaan         | 0          | 2         | 21       | 78       | 22        | 4     |
| BO8  | Gaya manajemen dicirikan dengan tuntunan kinerja tinggi dan pencapaian                                     | 5          | 24        | 59       | 30       | 5         | 3     |
| BO9  | Karyawan berprestasi diberi promosi/naik jabatan, dan yang tidak berprestasi diberi demosi/turun jabatan   | 7          | 10        | 34       | 60       | 12        | 4     |
| BO10 | Perusahaan bersifat stabil dan terstruktur dengan adanya kejelasan dan prosedur-prosedur yang telah dibuat | 7          | 32        | 50       | 27       | 7         | 3     |
| BO11 | Gaya manajemen dicirikan dengan keadaan yang aman dan dapat diperkirakan                                   | 0          | 4         | 23       | 80       | 16        | 4     |
| BO12 | Karyawan patuh pada aturan yang ada dan cermat dalam kegiatan operasional                                  | 2          | 15        | 43       | 56       | 7         | 4     |

Sumber: Data Lampiran 3, 2017.

Berdasarkan Tabel 4.10 dapat diketahui pada pernyataan BO1 yaitu perusahaan bersifat personal, kurang lebih seperti kerabat, suasana penuh kasih sayang ini rata-rata sebanyak 56 responden menyatakan setuju atau memberikan

penilaian skor 4, hal ini dibuktikan dengan keterlibatan atau partisipasi karyawan dalam aktivitas-aktivitas keorganisasian.

Penyataan BO2 yaitu gaya manajemen dicirikan dengan kerja tim dan partisipasi dengan mayoritas responden sebanyak 82 orang memberikan pernyataan setuju atau penilaian baik dengan skor 4. Hal ini berkebalikan dengan pernyataan BO3 yaitu menekankan pencapaian kinerja tinggi sekaligus terpenuhinya kebutuhan karyawan dengan 52 orang responden dari 132 menyatakan tidak setuju pada pernyataan tersebut, hal ini menyimpulkan bahwa terdapat beberapa responden yang memberikan pernyataan tidak setuju, hasil ini perlu diperhatikan kembali oleh manajemen PT Agri Spice Indonesia Lampung sebagai pembuat kebijakan karena kebijakan yang ditetapkan dalam organisasi beserta praktiknya mempengaruhi perilaku kelompok maupun individu didalam tubuh organisasi.

Pada pernyataan BO4 yaitu perusahaan bersifat dinamis dan sering berubah, dimana orang-orang didalamnya harus mengambil resiko dengan hasil jawaban terbanyak dengan 85 orang responden menyatakan setuju, hal senada ditunjukkan pada pernyataan BO5 meskipun terdapat 2 responden yang memberikan pernyataan tidak setuju atas pernyataan gaya manajemen dicirikan dengan inovasi dan pengambilan resiko namun sebagian besar sebanyak 84 orang responden menyatakan setuju atas pernyataan tersebut. Pada pernyataan KO 6 yaitu karyawan diberi otonomi untuk membuat keputusan, bertindak secara bebas bertanggung jawab, sebanyak 72 orang responden menyatakan setuju atau memberikan skor 4 terhadap pernyataan tersebut, dengan kata lain dapat diartikan bahwa sebagian besar responden memiliki budaya penyesuaian diri yang kuat akan membantu

organisasi dalam memberikan kepastian kepada seluruh karyawan untuk berkembang bersama, hal ini dibuktikan oleh sedikitnya karyawan yang mengundurkan diri dari PT Agri Spice Indonesia Lampung.

Pada pernyataan BO 7 yaitu Perusahaan berorientasi pada pencapaian, dengan focus terhadap persaingan dan selesainya pekerjaan dengan jawaban terbanyak dengan 78 orang responden menyatakan setuju, hal senada ditunjukkan pada pernyataan BO8 meskipun terdapat 5 responden yang memberikan pernyataan sangat tidak setuju atas pernyataan gaya manajemen dicirikan dengan tuntunan kinerja tinggi dan pencapaian namun sebagian besar sebanyak 59 orang responden menyatakan netral atau ragu-ragu atas pernyataan tersebut. Pada pernyataan BO9 yaitu karyawan berprestasi diberi promos/naik jabatan, dan yang tidak berprestasi diberi demosi/turun jabatan, sebanyak 60 orang responden menyatakan setuju atau memberikan skor 4 terhadap pernyataan tersebut, dengan kata lain dapat diartikan bahwa sebagian besar responden memiliki budaya keterlibatan yang dapat dikatakan baik karena berfokus pencapaian kinerja yang tinggi sekaligus terpenuhinya kebutuhan karyawan. Atmosfir kasih sayang dan suasana kekeluargaan/ kekerabatan sangat menonjol. Pimpinan PT Agri Spice Indonesia Lampung menekankan pada nilai-nilai seperti kerjasama, perhatian kepada karyawan dan pelanggan, serta tidak memandang perbedaan status dalam perusahaan.

Pada pernyataan BO10 yaitu perusahaan bersifat stabil dan terstruktur dengan adanya kejelasan dan prosedur-prosedur yang telah dibuat dengan hasil jawaban terbanyak dengan 50 orang responden menyatakan netral atau ragu-ragu,

hal berbeda ditunjukkan pada pernyataan BO11 meskipun terdapat 4 responden yang memberikan pernyataan tidak setuju atas pernyataan gaya manajemen dicirikan dengan keadaan yang aman dan dapat diperkirakan namun sebagian besar sebanyak 80 orang responden menyatakan setuju atas pernyataan tersebut. Pada pernyataan KO12 yaitu karyawan patuh pada aturan yang ada dan cermat dalam kegiatan operasional, sebanyak 56 orang responden menyatakan setuju atau memberikan skor 4 terhadap pernyataan tersebut, dengan kata lain dapat diartikan bahwa sebagian besar responden memiliki budaya perusahaan yang menekankan pada kondisi internal dan berorientasi pada konsistensi guna menjaga kondisi perusahaan tetap stabil.

Hasil dari seluruh pernyataan yang diajukan kepada 123 responden adalah sebagian besar responden memberikan penilaian rata-rata skor 4 atau menyatakan setuju mengenai 12 pernyataan yang mewakili 4 indikator yaitu Budaya penyesuaian, Budaya pencapaian, Budaya keterlibatan dan Budaya konsistensi yang artinya perilaku dari sebagian besar responden yang merupakan karyawan PT Agri Spice Indonesia Lampung mencerminkan nilai budaya dapat memberi tenaga dan memotivasi karyawan serta mempersatukannya dengan mengacu kepada pencapaian cita-cita dan tujuan organisasi yang lebih tinggi, walaupun terdapat beberapa responden yang memberikan pernyataan yang bertolak belakang dengan memberikan penilaian skor 1 dan 2, hasil ini perlu diperhatikan kembali oleh manajemen PT Agri Spice Indonesia Lampung sebagai pembuat kebijakan karena kebijakan yang ditetapkan dalam organisasi beserta praktiknya mempengaruhi perilaku kelompok maupun individu didalam tubuh organisasi. Namun dapat

diartikan bahwa persepsi responden terhadap budaya organisasi yang diterapkan PT Agri Spice Indonesia Lampung berada pada kategori baik, karena Setiap individu dan kelompok akan memiliki persepsi dan penilaian yang berbeda terhadap suatu bentuk kebijakan dan praktik MSDM, kekecewaan maupun tekanan yang mungkin timbul akibat persepsi dan penilaian terhadap suatu bentuk kebijakan akan memunculkan bentuk-bentuk perilaku yang akan berpengaruh terhadap penurunan kinerja organisasi.

#### 4.3.4 Variabel Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan perilaku ke arah pencapaian tujuan atau misi organisasi. Persepsi responden terhadap kinerja karyawan disajikan dalam Tabel berikut:

Table 4.11  
Frekuensi Jawaban Responden terhadap Kinerja Karyawan

| No             | Pernyataan Variabel Gaya Kepemimpinan  | Frekuensi  |           |          |          |           | Modus |
|----------------|--|------------|-----------|----------|----------|-----------|-------|
|                |  | STS<br>(1) | TS<br>(2) | N<br>(3) | S<br>(4) | SS<br>(5) |       |
| KIN1           | Saya dapat bertanggungjawab penuh terhadap semua (kuantitas) pelaksanaan tugas                     | 1          | 4         | 26       | 77       | 15        | 4     |
| KIN2           | Saya optimis selalu dapat melakukan pekerjaan sesulit apapun yang diberikan oleh atasan (kualitas) | 1          | 4         | 23       | 75       | 20        | 4     |
| KIN3           | Saya selalu merasa puas terhadap pekerjaan yang dapat diselesaikan dengan tuntas                   | 2          | 2         | 25       | 74       | 20        | 4     |
| KIN4           | Saya menyelesaikan setiap pekerjaan dengan teliti dan rapi   | 2          | 14        | 40       | 55       | 12        | 4     |
| KIN5           | Saya selalu optimis dapat menyelesaikan pekerjaan yang memiliki resiko tinggi                      | 2          | 3         | 26       | 83       | 9         | 4     |
| KIN6           | Saya mampu menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggungjawab sesuai dengan yang ditentukan        | 1          | 11        | 41       | 59       | 11        | 4     |
| KIN7           | Tidak pernah terlambat masuk kerja   | 3          | 3         | 13       | 81       | 23        | 4     |
| KIN8           | Ketika tidak hadir dalam bekerja, saya selalu minta izin kepada atasan                             | 0          | 3         | 20       | 85       | 15        | 4     |
| KIN9           | Mengutamakan kerjasama dengan rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan                            | 2          | 40        | 28       | 41       | 12        | 4     |
| KIN10          | Sering melakukan koordinasi dengan rekan kerja dalam menyelesaikan tugas bersama                   | 3          | 31        | 33       | 45       | 11        | 4     |
| Rata-rata Skor |  |            |           |          |          |           | 4     |

Sumber: Data Lampiran 3, 2017.

Berdasarkan Tabel 4.11 dapat diketahui pada pernyataan KIN1 yaitu dapat bertanggungjawab penuh terhadap semua (kuantitas) pelaksanaan tugas, dari 123 orang responden 77 memberikan penilaian pada skor 4 atau menyatakan setuju atas pernyataan tersebut. Serupa dengan hasil penilaian terhadap KIN2, sebanyak 75 orang responden menyatakan setuju atas pernyataan optimis selalu dapat melakukan pekerjaan sesulit apapun yang diberikan oleh atasan (kualitas). Pada pernyataan KIN3 selalu merasa puas terhadap pekerjaan yang dapat diselesaikan dengan tuntas sebanyak 74 responden menyatakan setuju dan 20 responden menyatakan sangat setuju atau memberikan skor 5 artinya sebagian responden sebagai karyawan di PT Agri Spice Indonesia Lampung menyatakan bahwa telah berusaha meningkatkan kesempurnaan setiap pekerjaan.

Pada pernyataan KIN4 yaitu menyelesaikan setiap pekerjaan dengan teliti dan rapi dengan perolehan hasil responden menyatakan setuju. Hal ini selaras dengan pernyataan KIN5 yaitu selalu optimis dapat menyelesaikan pekerjaan yang memiliki resiko tinggi, sebagian besar responden menyatakan setuju atau memberikan penilaian skor 4. Pada pernyataan KIN6 yaitu saya mampu menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab sesuai dengan yang ditentukan, artinya para responden telah membuktikan bahwa karyawan PT Agri Spice Indonesia Lampung telah menjalankan tugas dan fungsinya sesuai dengan apa yang diinginkan oleh perusahaan.

Selain itu pernyataan seluruh indikator perilaku kerja sebagian besar responden menjawab setuju yaitu pernyataan KIN7 yaitu tidak pernah terlambat

masuk kerja, sebanyak 81 memberikan penilaian skor 4 atau menyatakan setuju. Pada pernyataan KIN8 yaitu ketika tidak hadir dalam bekerja, saya selalu minta izin kepada atasan, sebanyak 85 responden menyatakan setuju, sedangkan mengutamakan kerjasama dengan rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan yang merupakan pernyataan KIN9, sebanyak 99 responden menyatakan setuju. Selanjutnya pernyataan KIN10 yaitu sering melakukan koordinasi dengan rekan kerja dalam menyelesaikan tugas bersama. Sebagian besar responden dari total keseluruhan responden sebanyak 123 yang menjadi sampel pada penelitian ini, menyatakan setuju atas 4 pernyataan yang mewakili indikator perilaku kerja, hal ini dibuktikan oleh kebijakan yang telah ditetapkan oleh PT Agri Spice Indonesia Lampung yang mengacu tingkat tolerir absensi sebesar 1%.

Berdasarkan hasil dari keseluruhan atas 12 pernyataan, dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju atau memberikan penilaian skor 4. Artinya, karyawan pada PT Agri Spice Indonesia Lampung telah menjalankan fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motivasi sehingga dapat dikatakan bahwa persepsi responden terhadap kinerja berada pada kategori baik.

Hasil ini menunjukkan bahwa responden sebagai karyawan telah melakukan kerjasama dengan rekan kerja, hal seperti ini dapat dianggap baik bila mengacu kepada karyawan harian karena pembagian kerjaan untuk karyawan harian sudah ditetapkan oleh koordinator atau mandor lapangan sehingga merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan perusahaan.

#### 4.4 Analisis Pengaruh Persepsi Gaya Kepemimpinan, Kompetensi, Budaya Organisasi, Terhadap Kinerja Karyawan

Analisis regresi berganda meliputi berbagai perhitungan dan pengujian yaitu penentuan persamaan regresi, perhitungan koefisien determinasi, pengujian signifikansi variabel independen, berikut hasil perhitungan regresi:

##### 4.4.1 Uji Secara Keseluruhan

Pengujian keberartian pengaruh variabel bebas secara simultan terhadap variabel terikat digunakan Uji *Fisher* (Uji F) dengan tingkat kepercayaan 95% atau  $\alpha$  sebesar 0,05.

Tabel 4.12.  
Hasil Uji secara Simultan

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

| Model |            | Sum of Squares | df  | Mean Square | F      | Sig.              |
|-------|------------|----------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| 1     | Regression | 11,394         | 3   | 3,798       | 35,552 | ,000 <sup>a</sup> |
|       | Residual   | 12,712         | 119 | ,107        |        |                   |
|       | Total      | 24,106         | 122 |             |        |                   |

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

b. Dependent Variable: Kinerja

Sumber: Hasil perhitungan (Lampiran 5)

Terlihat hasil uji statistik secara simultan yang dapat dilihat di Tabel 4.12. menunjukkan bahwa  $F_{hitung}$  sebesar 35,552 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000, bila dibandingkan dengan  $F_{tabel}$  pada  $n=123$  dan  $k=3$  maka  $F_{tabel}$  sebesar 2,68. Karena  $F_{hitung} (35,552) > F_{tabel} (2,68)$  selain itu nilai signifikan  $0,000 < 0,05$  sehingga dapat disimpulkan  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Dengan demikian, terdapat pengaruh positif persepsi gaya kepemimpinan, kompetensi karyawan, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT Agri Spice Indonesia Lampung.



#### 4.4.2 Uji Determinasi ( $R^2$ )

Koefisien determinasi pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan varian variabel dependen, hasil perhitungan koefisien determinasi dapat terlihat pada tabel berikut:

Tabel 4.13.  
Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

| Model Summary <sup>b</sup> |                   |          |                   |                            |               |
|----------------------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|---------------|
| Model                      | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Durbin-Watson |
| 1                          | ,687 <sup>a</sup> | ,473     | ,459              | ,32684                     | 1,489         |

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

b. Dependent Variable: Kinerja

Sumber: Hasil perhitungan (Lampiran 5)

Berdasarkan tabel 4.13 di atas nilai R square ( $R^2$ ) diperoleh sebesar 0,473 yang berarti bahwa 47,3% kinerja karyawan PT Agri Spice Indonesia Lampung dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan, kompetensi karyawan, dan budaya organisasi. Sedangkan sisanya sebesar 52,7% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

#### 4.4.3 Uji Hipotesis

Penelitian ini menggunakan uji t sebagai uji hipotesis, hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen apakah masing-masing variabel independen berhubungan positif atau negatif dan untuk memprediksi nilai dari variabel dependen apabila nilai variabel independen mengalami kenaikan atau penurunan, hasil perhitungan sebagai berikut:

Tabel 4.14.  
Hasil Uji Hipotesis

| Keterangan         | Nilai         |          |       | Keterangan                        |
|--------------------|---------------|----------|-------|-----------------------------------|
|                    | Koefisien     | t-hitung | Sig   |                                   |
| Konstanta          | 0,131         | 0,375    | 0,709 |                                   |
| Gaya Kepemimpinan  | 0,202         | 2,326    | 0,022 | Positif Signifikan $\alpha = 5\%$ |
| Kompetensi         | 0,424         | 5,334    | 0,000 | Positif Signifikan $\alpha = 5\%$ |
| Budaya Organisasi  | 0,196         | 2,266    | 0,025 | Positif Signifikan $\alpha = 5\%$ |
| F-hitung X F-Tabel | 35,552 > 2,68 |          |       | Positif Signifikan $\alpha = 5\%$ |
| Sig                | 0,000         |          |       |                                   |
| R <sup>2</sup>     | 0,473         |          |       | 47,3% dipengaruhi Var Bebas       |

Sumber: Hasil Perhitungan data Lampiran 5, 2017

Berdasarkan tabel 4.14 dapat dibuat persamaan regresi berganda sebagai berikut:

$$Y = 0,202X_1 + 0,424X_2 + 0,196X_3$$

Nilai konstanta bertanda positif sebesar 0,131 menyatakan bahwa jika tidak ada variabel bebas yang mempengaruhi kinerja karyawan, maka kinerja karyawan tetap bernilai positif 0,131.

Nilai koefisien variabel gaya kepemimpinan sebesar 0,202 dengan *probability* sebesar 0,022 atau  $p < 0,05$ . Ini berarti variabel gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap variabel kinerja karyawan PT Agri Spice Indonesia Lampung. Dengan demikian, hipotesis pertama ( $H_1$ ) yang menyatakan bahwa Ada pengaruh positif gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT Agri Spice Indonesia Lampung, terdukung.

Nilai koefisien variabel kompetensi karyawan sebesar 0,424 dengan *probability* sebesar 0,000 atau  $p < 0,05$ . Ini berarti variabel kompetensi karyawan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan PT Agri Spice Indonesia Lampung. Dengan demikian, hipotesis kedua ( $H_2$ ) yang menyatakan bahwa ada pengaruh positif kompetensi karyawan terhadap kinerja karyawan PT Agri Spice Indonesia Lampung, terdukung.

Nilai koefisien variabel budaya organisasi sebesar 0,196 dengan *probability* sebesar 0,025 atau  $p < 0,05$ . Ini berarti variabel budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan PT Agri Spice Indonesia Lampung. Dengan demikian, hipotesis ketiga ( $H_3$ ) yang menyatakan bahwa ada pengaruh positif budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT Agri Spice Indonesia Lampung, terdukung.

Pada pengujian secara simultan didapat nilai  $F_{hitung}$  sebesar 35,552 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000, bila dibandingkan dengan  $F_{tabel}$  pada  $n=123$  dan  $k=3$  maka  $F_{tabel}$  sebesar 2,68. Karena  $F_{hitung} (35,552) > F_{tabel} (2,68)$  selain itu nilai signifikan  $0,000 < 0,05$  maka secara keseluruhan variabel bebas yang ada yaitu gaya kepemimpinan, kompetensi karyawan, dan budaya organisasi mempengaruhi variabel terikat yaitu kinerja karyawan PT Agri Spice Indonesia Lampung, dengan kata lain hipotesis ( $H_4$ ) yang menyatakan bahwa ” Ada pengaruh positif gaya kepemimpinan, kompetensi karyawan, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT Agri Spice Indonesia Lampung” terdukung.

Penelitian ini bertujuan untuk memberikan bukti empiris mengenai apakah faktor-faktor gaya kepemimpinan, kompetensi karyawan, budaya organisasi, mempengaruhi kinerja karyawan PT Agri Spice Indonesia Lampung. Berdasarkan hasil penelitian maka dapat ditarik suatu pembahasan terkait hasil penelitian yang dapat tertuang dalam tabel berikut:

Tabel 4.15  
Hasil Penelitian

| Hipotesis Penelitian   | Hasil Uji   |
|--|-------------|
| H1= Ada pengaruh positif gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT Agri Spice Indonesia Lampung   | Ha didukung |
| H2= Ada pengaruh positif kompetensi karyawan terhadap kinerja karyawan PT Agri Spice Indonesia Lampung   | Ha didukung |
| H3= Ada pengaruh positif budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT Agri Spice Indonesia Lampung   | Ha didukung |
| H4= Ada pengaruh positif gaya kepemimpinan, kompetensi karyawan, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT Agri Spice Indonesia Lampung | Ha didukung |

#### 4.5 Pembahasan

Berdasarkan keseluruhan pernyataan yang diajukan kepada 123 responden, mayoritas responden memberikan penilaian setuju atas variabel yang diteliti yaitu gaya kepemimpinan, kompetensi karyawan, budaya organisasi dan kinerja menyatakan setuju atau memberikan penilaian baik, meskipun terdapat beberapa responden yang memberikan pernyataan yang bertolak belakang dengan memberikan penilaian skor 1 dan 2, hasil ini perlu diperhatikan kembali oleh manajemen PT Agri Spice Indonesia Lampung sebagai pembuat kebijakan karena kebijakan yang ditetapkan dalam organisasi beserta praktiknya mempengaruhi perilaku kelompok maupun individu didalam tubuh organisasi.

#### **4.5.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil pengujian terbukti bahwa variabel gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa “Ada pengaruh positif gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT Agri Spice Indonesia Lampung”, didukung.

Gaya kepemimpinan dalam penelitian ini mempunyai dua indikator yaitu gaya kepemimpinan yang berorientasi tugas dan gaya kepemimpinan yang berorientasi manusia (hubungan). Hasil yang berpengaruh positif mempunyai kesamaan hasil dengan penelitian Babatunde (2015), Kusumawati (2008) dan Amanda (2014) memberi hasil bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, hasil penelitian ini menyarankan bahwa para pemimpin sebaiknya melihat apakah birokrasi yang dijalankan dalam pekerjaan karyawan sudah sesuai dengan kemampuan yang dimiliki oleh karyawan tersebut atau tidak, karena secara deskriptif hasil menyimpulkan bahwa tidak sepenuhnya karyawan PT Agri Spice Indonesia Lampung mempunyai terpenuhi kebutuhan dengan baik, selain itu manajemen sebaiknya lebih memperhatikan dan memberikan arahan tentang deskripsi pekerjaan yang harus dilakukan oleh karyawan, agar karyawan jelas apa yang harus dilakukan sesuai aturan atau sesuai dengan kemauan pemimpin.

#### **4.5.2 Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil pengujian terbukti bahwa variabel kompetensi yang mempunyai tiga indikator yaitu pengetahuan, keterampilan, dan sikap, berpengaruh terhadap kinerja karyawan, sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa “Ada

pengaruh positif kompetensi karyawan terhadap kinerja karyawan PT Agri Spice Indonesia Lampung”, didukung.

Kompetensi tinggi yang dimiliki karyawan dapat menghasilkan prestasi kerja sehingga karyawan akan merasa puas dengan apa yang mereka dapat dari perusahaan, pada dasarnya kepuasan dapat memacu semangat kerja karyawan untuk bekerja keras sehingga dapat mencapai tujuan baik untuk diri sendiri maupun untuk perusahaan. Hasil penelitian membuktikan bahwa terdapat pengaruh positif kompetensi terhadap kinerja karyawan, hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Lusiana (2011) yang membuktikan bahwa ada pengaruh positif kompetensi, sikap dan tindakan terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa kompetensi merupakan variabel utama yang harus dimiliki oleh seorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya, sehingga dengan adanya kompetensi yang telah dimiliki dapat membantu para karyawan di dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang telah ditentukan. Hasil pengujian ini bermakna, bahwa variabel kompetensi merupakan suatu kesatuan yang terintegrasi dan bersinergi mampu membentuk kinerja yang efektif. Oleh karena itu, untuk semakin meningkatkan kinerja maka kompetensi karyawan harus semakin ditingkatkan pula.

#### **4.5.3 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil pengujian terbukti bahwa variabel budaya organisasi yang mempunyai empat indikator yaitu budaya penyesuaian, budaya pencapaian, budaya keterlibatan dan budaya konsistensi berpengaruh terhadap kinerja

karyawan, sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa “Ada pengaruh positif budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT Agri Spice Indonesia Lampung”, didukung.

Menurut Robbins (2006: 296) Hampir tidak ada keraguan bahwa budaya organisasi sangat berpengaruh terhadap sikap karyawan. Maka untuk mencapai profesional kerja, manajemen puncak dan divisi sumber daya manusia bisa menciptakan budaya kerja organisasi yang berkualitas. Hasil penelitian membuktikan bahwa terdapat pengaruh positif budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, hasil penelitian ini mempunyai kesamaan hasil dengan penelitian Kusumawati (2008) yang membuktikan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa budaya yang menampilkan kerja sama tim dan berorientasi kepada rekan kerja, mendorong, dan sebagai sebuah lingkungan kerja saling percaya serta terbuka harmonis, percaya, aman, merata, mudah bergaul, humanistik dan kolaboratif yang dimiliki karyawan dapat membuat budaya organisasi meningkat dan memberi dampak terhadap kinerja karyawan sehingga jika budaya organisasi semakin baik, maka kinerja karyawan akan meningkat. Oleh karena itu, perusahaan diharuskan memelihara tingkat unit-unit kerja dalam organisasi yang mendorong untuk beroperasi dalam koordinasi yang baik sehingga budaya kerja dalam organisasi yang terdapat dalam perusahaan tetap terjaga.

#### **4.5.4 Pengaruh Persepsi Gaya Kepemimpinan, Kompetensi Karyawan, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Penelitian ini memberikan bukti bahwa variabel bebas yang ada yaitu gaya kepemimpinan, kompetensi karyawan, dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Kinerja adalah satu pendekatan strategis dan terpadu untuk menyampaikan sukses berkelanjutan pada organisasi dengan memperbaiki kinerja karyawan yang bekerja di dalamnya dan dengan mengembangkan kapabilitas tim dan kontributor individu.

Hasil uji hipotesis pada tabel 4.14 memperlihatkan bahwa besarnya pengaruh variabel kompetensi mempunyai pengaruh terbesar terhadap kinerja dibandingkan variabel budaya organisasi dan gaya kepemimpinan, sehingga secara serentak variabel bebas yang ada berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Terkait hasil penelitian dengan mengetahui kinerja karyawan dapat memberikan informasi bagi pihak manajemen untuk menentukan kebijakan sumberdaya manusia tentang apa yang terbaik untuk diberikan kepada para karyawan dalam organisasi. Hendaknya manajemen PT Agri Spice Indonesia Lampung menciptakan iklim hubungan dalam keyakinan, kepercayaan dan keterbukaan merupakan pertimbangan mendasar dan memberikan hasil terbaik. Iklim organisasi semacam itu dianggap sejalan dengan produktivitas yang tinggi dan implementasi strategi organisasi yang efektif. Jikalau iklim organisasi bersifat terbuka dan memancing karyawan untuk mengutarakan ketidakpuasan dan kepentingan tanpa rasa takut



akan adanya pembalasan, maka ketidakpuasan dan perhatian seperti itu dapat ditangani dengan cara yang positif.

Selain itu, berdasarkan deskripsi reponden kejelasan pimpinan dalam memberi perintah adalah pimpinan dalam menjelaskan selama ini jelas dan nilai-nilai organisasi yang dimiliki oleh perusahaan belum sesuai dengan yang diharapkan. Misalnya dengan menekankan kepada karyawan untuk bertanggung jawab kepada organisasi dan guna meningkatkan hal tersebut maka diharapkan perusahaan lebih memperhatikan karyawan dengan cara memberikan penghargaan terhadap karyawan yang berprestasi misalnya fasilitas-fasilitas yang diberikan kepada karyawan.

## **BAB III METODE PENELITIAN**

### **3.1 Rancangan Penelitian**

Penelitian ini menggunakan rancangan penelitian kausalitas yang bertujuan untuk memahami variabel yang mempengaruhi (independen) dan variabel yang merupakan akibat (dependen) serta menentukan sifat antara variabel independen dan pengaruh yang diperkirakan. Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif-deskriptif. Desain penelitiannya menggunakan pendekatan kausal. Dengan demikian penelitian ini merupakan kombinasi antara deskriptif dan kausal. Desain deskriptif digunakan dalam rangka mendeskripsikan hasil pengolahan dan analisis data dari tiap-tiap variable penelitian yaitu faktor gaya kepemimpinan, kompetensi karyawan, budaya organisasi, dan kinerja karyawan perusahaan. Desain kausal digunakan untuk mengukur kuatnya hubungan dan pengaruh antara variabel penelitian tersebut di atas, yaitu faktor gaya kepemimpinan, kompetensi karyawan, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan perusahaan PT ASI Lampung.

### **3.2 Tempat dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di kantor PT Agri Spice Indonesia Lampung yang beralamat di Jln. Ir. Sutami Km 7 Sukabumi Bandar Lampung. Direncanakan penelitian ini akan dilaksanakan pada bulan Desember 2016 – bulan Mei 2017.

### **3.3 Populasi dan Subjek Penelitian**

Menurut Ferdinand (2011) populasi adalah gabungan dari seluruh elemen yang berbentuk peristiwa, hal atau orang yang memiliki karakteristik yang serupa yang menjadi pusat perhatian seorang peneliti karena itu dipandang sebagai sebuah semesta penelitian. Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Agri Spice Indonesia Lampung yang berjumlah 125 orang, yang terdiri dari 60 orang karyawan tetap, dan 65 pekerja harian, seluruh populasi menjadi sampel dalam penelitian ini.

### **3.4 Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data primer untuk variabel-variabel penelitian yaitu gaya kepemimpinan, kompetensi karyawan, dan budaya organisasi, serta kinerja karyawan dilakukan dengan cara membagikan kuisioner kepada seluruh subyek penelitian serta mengadakan pengamatan dan penelitian secara langsung keadaan perusahaan dengan segala aspek kegiatan yang berhubungan dengan penelitian.

### **3.5 Instrumen Penelitian**

Instrumen penelitian berupa kuisioner disusun berdasarkan variabel-variabel penelitian secara berurutan, yaitu: gaya kepemimpinan, kompetensi karyawan, budaya organisasi, dan kinerja karyawan perusahaan. Dari variabel penelitian dikembangkan ke dalam sub variabel atau dimensi. Sub variabel atau dimensi dikembangkan lagi ke dalam indikator-indikator yang selanjutnya disusun kisi-kisi instrumen penelitian berupa pernyataan maupun pertanyaan. Pernyataan atau pertanyaan disusun berdasarkan dengan skala interval (skala likert 1 - 5).

Tabel 3.1  
Identifikasi dan Definisi Operasional Variabel

| Variabel            | Definisi  | Dimensi   | Skala  |
|---------------------|---|---|--------|
| Gaya Kepemimpinan   | Pola perilaku seorang pemimpin untuk memimpin bawahan, mengatur dan merumuskan, menerapkan suatu pekerjaan & tugas yang dilaksanakan oleh masing-masing bawahan dalam arti kapan dilakukan dan dimana melaksanakannya dan bagaimana tugas itu dicapai. (Paul Harsey & Blanchard (Daft, 2010) dan Prasetyo (2008)) | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Berorientasi tugas</li> <li>- Berorientasi hubungan-manusia</li> </ul>                           | Likert |
| Kompetensi karyawan | Kemampuan seseorang yang dapat diamati mencakup, keterampilan, dan sikap/ perilaku dalam menyelesaikan suatu pekerjaan atau tugas sesuai dengan standar kerja yang telah ditetapkan. (Noe, et.al, 2010) dan Gaol (2014)   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pengetahuan</li> <li>- Keterampilan</li> <li>- Sikap</li> </ul>                                  | Likert |
| Budaya Organisasi   | Seperangkat nilai, kepercayaan, pemahaman, serta norma inti yang dipegang oleh anggota organisasi. Daniel R. Denison & Aniel K Mishra (Daft, 2010)  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Keterlibatan</li> <li>- Penyesuaian diri</li> <li>- Pencapaian</li> <li>- Konsistensi</li> </ul> | Likert |
| Kinerja Karyawan    | Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. (Prabunegara, 2005)  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kuantitas Kerja</li> <li>- Kualitas Kerja</li> <li>- Perilaku Kerja</li> </ul>                   | Likert |

### 3.6 Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Sebelum instrumen penelitian dalam bentuk kuisisioner digunakan, sebelumnya harus di uji validitas dan reliabilitasnya. Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika

pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Pengujian validitas dilakukan dengan menggunakan alat analisis *Product Moment* dan perhitungannya menggunakan bantuan program SPSS versi 19.0.

Uji reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Cara yang digunakan untuk menguji reliabilitas kuesioner adalah dengan menggunakan rumus koefisien *Cronbach Alpha*.

### 3.7 Teknik Analisis Data

Dalam menganalisis data, digunakan alat-alat analisis sebagai berikut:

1. Alat analisis yang digunakan untuk mendeskripsikan masing-masing variabel akan dilakukan secara statistik dengan rata-rata dan proporsi.
2. Alat analisis untuk menguji pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat melalui uji regresi linear berganda dengan rumus:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3$$

Keterangan:

Y = variabel kinerja karyawan (variabel terikat)

a = parameter konstanta

$b_1b_2b_3$  = lereng garis yang berkaitan dengan variabel  $X_1$ ,  $X_2$ , dan  $X_3$ .

$X_1$  = variabel gaya kepemimpinan (variabel bebas)

$X_2$  = variabel kompetensi karyawan (variabel bebas)

$X_3$  = variabel budaya organisasi (variabel bebas)

3. Alat analisis secara kualitatif dilakukan dengan mendasarkan pada teori-teori yang telah disajikan dimuka, yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan, kompetensi karyawan, budaya organisasi, dan kinerja karyawan.

### **3.8 Pengujian Hipotesis**

#### **3.8.1 Uji Secara Keseluruhan**

Pengujian secara keseluruhan dilakukan untuk mengetahui apakah model regresi layak atau tidak untuk digunakan. Pengujian ini menggunakan uji statistik F yang terdapat pada tabel Anova. Langkah pengambilan keputusan adalah sebagai berikut:

1. Jika probabilitas lebih kecil dari tingkat signifikansi ( $\text{Sig.} \leq 5\%$ ), maka model penelitian dapat digunakan atau model tersebut sudah layak.
2. Jika probabilitas lebih besar dari tingkat signifikansi ( $\text{Sig.} > 5\%$ ), maka model penelitian tidak dapat digunakan atau model tersebut tidak layak.

#### **3.8.2 Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )**

Koefisien determinasi pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan varian variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah nol atau satu. Nilai  $R^2$  yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi varian variabel dependen (Ghozali, 2013). Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang

dibutuhkan untuk memprediksikan varian variabel dependen. Bila terdapat nilai *adjusted R<sup>2</sup>* bernilai negatif, maka *adjusted R<sup>2</sup>* dianggap nol.

### 3.8.3 Uji Statistik t

Uji statistik t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas/ independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen. Dasar pengambilan keputusan:

1. Jika t hitung lebih kecil dari t-tabel, maka Ho didukung,
2. sedangkan jika t hitung lebih besar dari t tabel, maka Ho tidak didukung.

Uji t dapat juga dilakukan dengan hanya melihat nilai signifikansi t masing-masing variabel. Langkah pengambilan keputusan adalah sebagai berikut:

1. Jika tingkat signifikansi ( $\alpha$ ) lebih kecil dari  $\alpha = 5\% / 0,05$ , maka Ho tidak didukung dan Ha didukung
2. Jika tingkat signifikansi ( $\alpha$ ) lebih besar dari  $\alpha = 5\% / 0,05$ , maka Ho didukung dan Ha tidak didukung.

## DAFTAR PUSTAKA

- Almasdi, dan Jusuf Suit. 2012. *Aspek Sikap Mental Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Syiar Media.
- Alvi, Huma Abid, Mehmood Hanif, Muhammad Shahnawaz Adil, Rizman Raheem Ahmed, Ph.D., Jolita Vveihardt, Ph.D. 2014. Impact of Oganizational Culture on Organizational Commitmen and Job Satisfaction. *Eoropean Journal of Business and Management vol 6, No.27, 30-39*.
- Amanda, Vebby Dwi. 2014. Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Sekretariat DPRD Kab. Pringsewu. *Tesis*. Program Magister Manajemen FEB, Universitas Lampung.
- Amstrong, Michael. 2006. *Strategic Human Resourche Management (3<sup>rd</sup> Edition)*. Kogan Page, London and Piladelpia.
- Antonakis, J., Avolio, B.J., and Sivasubramaniam, N. 2003. Context and Leadership: An Examination of the Nine Factor Full-Range Leadership Theory Using the Multifactor Leadership Questionnaire, *The Leadership Quarterly*, Vol 14, No 2, pp. 261-295.
- Ardana, K., Mujiati, N.W., Sriathi, A.A.A. 2008. *Perilaku Keorganisasian*, Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Babatunde, Osabiya. 2015. The Impact of Leadership Style on Employee's Performance in an Organization. *Journal. Public Policy and Administration Research*. ISSN Vol.5, No.1, 2015
- Bernardin, H. John, & Joyce E.A Russel.2003. *Human resource management (An Experimental Approach International Edition)*, Singapore : Mc.Graw Hill Inc.
- Brahmasari, Ida Ayu dan Agus Suprayetno. (2009). "Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya Pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus Pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia)." *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol.10, No. 2, September 2008: 124-135. Universitas 17 Agustus Surabaya.
- Cooper, Donald R. & Pamela S. Schindler. 2006. *Metode Riset Bisnis (Edisi 9 volume 1)*. Terjemahan. PT Media Global Edukasi, Jakarta.
- Daft, Richard L. 2010. *Organization Theory and Design (Tenth Edition)*. South-Western Cengage Learning, USA.



- Daft, Richard L., 2010. *Era Baru Manajemen* (Edisi 9, Buku 1). Terjemahan. Salemba Empat, Jakarta.
- Daft, Richard L., 2010. *Era Baru Manajemen* (Edisi 9, Buku 2). Terjemahan. Salemba Empat, Jakarta.
- David, Fred R. 2009. *Manajemen Strategis* (Buku 1 edisi 12). Terjemahan. Salemba Empat, Jakarta.
- Gaol, CHR. Jimmy L. 2014. *A to Z Human Capital: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kompas Gramedia, Jakarta.
- Ghozali, Imam. 2013. *plikasi Analisis Multivariat dengan Program IBM SPSS 21. Edisi 7*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., Donnelly Jr. 2009. *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses*, Edisi Bahasa Indonesia, Tangerang: Binarupa Aksara.
- Guritno, Bambang dan Waridin. 2005. *Pengaruh Persepsi Karyawan Mengenai Perilaku Kepemimpinan, Kepuasan Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja. JRBI*. Vol 1. No 1. Hal: 63-74.
- Habib, Salman, Saira Aslam, Amjad, Hussain, Sana Yasmeen, Muhammad Ibrahim. 2014. The Impact of Organization Culture on Job Satisfaction, Employees Commitment and Turn over Intention. *Journal Advances in Economics and Business* 2(6):215-222, Horizon Research Publishing All rights reserved.
- Hakim, Adnan. 2015. Effect of Organizational Culture, Organizational Commitment to Performance: Study in Hospital of District South Konawe of Southest Sulawesi. *The International Journal of Engineering and Science (IJES)* vol.4, Iss 5, PP 33-41.
- Hughes, R.L., Ginnett, R.C., and Curphy, G.J. 2012. *Leadership: Memperkaya Pelajaran dari Pengalaman*, Edisi Ketujuh, Jakarta: Salemba Humanika.
- Ismail, Azman, Mohd Hamran Mohamad, Hassan Al-Banna Mohamed, Nurhana Mohamad Rafiuddin, Karen Woon Pei Zhen. 2010. Transformational and Transactional Leadership Styles as a Predictor of Individual Outcomes. *Journal Theoretical and Applied Economics, Volume XVII No.6(547)*, 89-104.
- Karakus, M., and Aslan, B. 2008. Teachers' commitment focuses: a three dimensioned view, *Journal of Management Development*, Vol 28, No 5, pp.425-438.

- Kotter, John P. 2014. *Leading Change, Strategi Kepemimpinan Bisnis dari Pakar Kenamaan Dunia*. PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Kusumawati, Ratna. 2008. Analisa Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada RS Roemani Semarang). *Tesis* Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro, Semarang.
- Lestari, Arum (2012). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Organisasi Pelayanan Publik. Kasus di RSUD Menggala Kab. Tulang Bawang. *Tesis*. Program Magister Manajemen FEB, Universitas Lampung.
- Lusiana. 2011. Pengaruh Kompetensi, Sikap, dan Tindakan Terhadap Kinerja Pegawai Bagian Keuangan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta. *Tesis*. Program Magister Manajemen FEB, Universitas Lampung.
- Luthans, F. 2006. *Perilaku Organisasi*, Edisi Sepuluh, Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Ma'arif M. Syamsul dan Lindawati Kartika. 2012). *Manajemen Kinerja Sumber Daya Manusia*. IPB Press, Bogor.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Marnis. 2012. "Transformational Leadership in The Efforts of Increasing Motivation, Performance, and Job Satisfactions at PT Bank Mandiri". *Journal of Economics, Business, and Accountancy*. Volume 5 No. 2. Pages 273 – 288.
- Maxwell, John C. 2004. *Kepemimpinan 101*. Terjemahan. Interaksara, Batam.
- Maxwell, John C. 2013. *The Maxwell Daily Reader*. Terjemahan. PT Bhuana Ilmu Populer: Gramedia Group, Jakarta.
- Mulyadi. 2009. *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel, Berbasis Balance Score Card*. Penerbit STIM YKPN, Yogyakarta.
- Nawawi. 2012. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Berau Coal Kabupaten Berau". *Dalam Jurnal Eksis Riset*. Volume 8 No. 1. Hal 2001 – 2181. Kabupaten Berau : Politeknik Negeri Samarinda.
- Noe, Raymond A., John R. Hollenbeck, Barry Gerhart, Patrick M. Wright. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Mencapai Keunggulan Bersaing* (Edisi 6 buku 1). Terjemahan. Salemba Empat, Jakarta.

- Noe, Raymond A., John R. Hollenbeck, Barry Gerhart, Patrick M. Wright. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Mencapai keunggulan Bersaing* (Edisi 6, buku 2). Terjemahan. Salemba Empat, Jakarta.
- Pareke, F, Js., 2004, Kepemimpinan Transformasional dan Perilaku Kerja Bawahan: Sebuah Agenda Penelitian, *Jurnal*. Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Bengkulu, Tidak Dipublikasikan.
- Prasetyo, Iis .2008. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja. *Jurnal Neo Bisnis Volume .2, no. 2, 168-180*.
- Purnama, Iswindarika Fera 2011. Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja PNS pada Badan Ketahanan Pangan dan Penyuluhan Pertanian Kab. Lampung Tengah. *Tesis*. Program Magister Manajemen FEB, Universitas Lampung.
- Rivai, V, dan Mulyadi, D. 2012. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Jakarta: Rajawali Pers.
- Robbins, Stephen P.2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi kesepuluh. Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia
- Robbins, S.P., and Judge, T.A. 2008. *Perilaku Organisasi*, Edisi Kedua belas, Jakarta: Salemba Empat.
- Seniati, L. 2006. Pengaruh Masa Kerja, *Trait* Kepribadian, Kepuasan Kerja, dan Iklim Psikologis terhadap Komitmen Dosen pada Universitas Indonesia, *Makara Sosial Humaniora*, Vol 10, No 2, pp. 88-97.
- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasional*, Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Sugiono. 2013. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Tondok, M. S., dan Andarika, R. 2004. Hubungan Antara Persepsi Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional dengan Kepuasan Kerja Karyawan, *Jurnal PSYCHE*, Vol 1, No 1, pp. 35-49.
- Umar, Husein. 2010. *Desain Penelitian MSDM dan Perilaku Karyawan*. Rajawali Pers, Jakarta
- Undang-Undang Republik Indonesia No. 13 tahun 2003, tentang Ketenaga kerjaan.
- West, Michael A. 2000. *Developing Creativity in Organizations*. Terjemahan. Kanisius, Yogyakarta.
- Winarto, Paulus. 2005. *The Leadership Wisdom*. PT Elex Media Komputindo-Gramedia Group, Jakarta.

- Yukl, Gary. 2015. *Kepemimpinan dalam Organisasi* (edisi ketujuh). Terjemahan. Indeks, Jakarta.
- Yukl, G. 2010. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Edisi Indonesia. Jakarta: Penerbit PT Indeks.
- Zaim, Halil., Yasar, Mehmet Fatih., Unal, Faruk Omer. 2013. Analyzing The Effects Of Individual Competencies On Performance: A Field Study In Services Industries In Turkey. *Journal of Global Strategic Management* | V. 7 | N. 2 | 2013-December.