

**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*

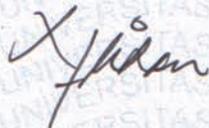
NPM : 1421011025

Konsentrasi : MSDM

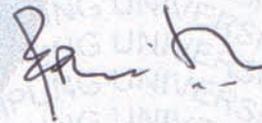
Program Studi : Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Lampung

Pembimbing I,

Pembimbing II,

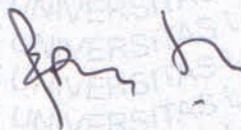


Dr. Irham Lihan, S.E., M.Si.
NIP 19590906 198603 1 003



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.



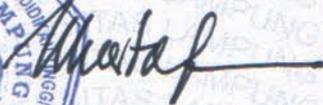
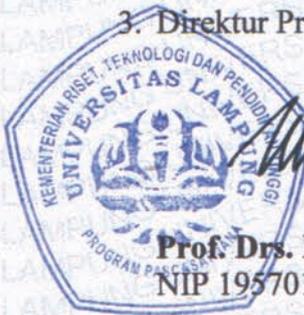
1.4. Sekretaris Penguji : Dr. Ernie Hendrawaty, S.E., M.Si.
(Pembimbing II)

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

	Halaman
ABSTRACT	i
ABSTRAK	ii
COVER DALAM	iii
HALAMAN PERSETUJUAN	iv
HALAMAN PENGESAHAN	v
PERNYATAAN	vi
RIWAYAT HIDUP	vii
MOTTO	viii
PERSEMBAHAN	ix
KATA PENGANTAR	x
DAFTAR ISI	xiii
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR	xvi
DAFTAR LAMPIRAN	xvii
I. PENDAHULUAN	
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
II. TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS	
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 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

Tabel		Halaman
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 ²)	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:

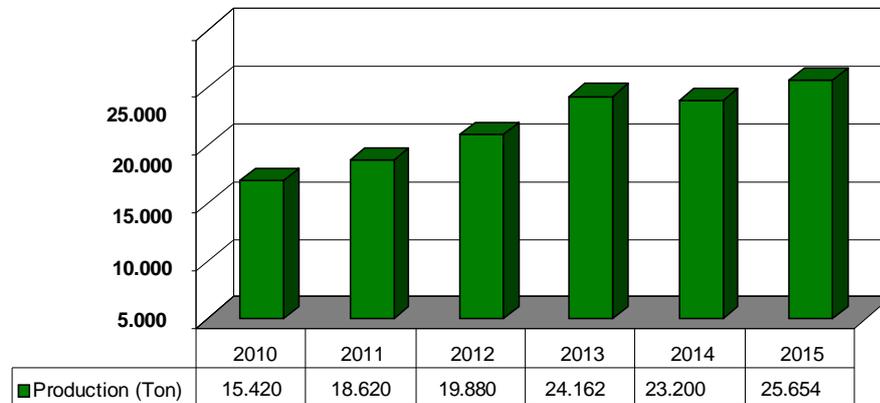
Tabel 1.1. Target Pembelian Lada pada Juli s/d Oktober 2016.

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
Rata-rata					0,83%		

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.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

2.1 Landasan Teori

Teori adalah serangkaian konsep dalam bentuk proposisi-proposisi yang saling berkaitan, bertujuan memberikan gambaran yang sistematis tentang suatu gejala (Gaol, 2014). Dengan demikian gambaran yang sistematis tersebut dijabarkan dengan cara menghubungkan suatu konsep dengan konsep lainnya dalam satu proposisi, dan menghubungkan suatu proposisi dengan proposisi lainnya, sehingga dapat menjelaskan suatu gejala tertentu. Berikut disajikan hasil kajian pustaka yang menjadi landasan teori penelitian tersebut.

2.2. Teori Kepemimpinan.

2.2.1. Definisi Kepemimpinan dan Gaya Kepemimpinan

Menurut Yukl (2015:9), kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain untuk memahami dan menyetujui apa yang dibutuhkan dalam melaksanakan tugasitu, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif guna mencapai tujuan bersama. Hughes (2012:6), mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses memengaruhi sebuah kelompok yang terorganisasi untuk mencapai tujuan kelompok. Sedangkan menurut Daft (2011, buku 2:329) mendefinisikan kepemimpinan (*leadership*) sebagai kemampuan untuk memengaruhi orang lain guna mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan definisi diatas, ada 3 aspek penting dalam kepemimpinan, yaitu: manusia/orang, pengaruh, dan tujuan organisasi. Jadi kepemimpinan dijalankan dan melibatkan manusia, adanya unsur memengaruhi, yang digunakan untuk mencapai tujuan organisasi-perusahaan. Tujuan (*goal*) didefinisikan sebagai hasil-hasil spesifik yang ingin diraih oleh suatu organisasi terkait dengan misi dasarnya (David, 2009:18). Dengan kata lain, tujuan adalah kondisi di masa depan yang diinginkan, dan coba diwujudkan oleh organisasi-perusahaan. Oleh karenanya, kepemimpinan juga berarti menciptakan nilai-nilai dan budaya bersama, mengkomunikasikan tujuan-tujuan organisasi kepada orang-orang yang dipimpinya. Kepemimpinan juga bermakna memberi semangat, mengarahkan semua sumber daya guna mencapai kinerja terbaik karyawan dan organisasi. Oleh karena itu, perlu metode pendekatan atau gaya kepemimpinan yang tepat, agar tujuan organisasi tercapai secara efektif dan efisien. Efektif mengacu pada tingkat pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Sedangkan efisien mengacu pada penggunaan biaya dan sumber daya seminimal mungkin guna tercapainya tujuan organisasi-perusahaan.

Menurut Alimuddin dalam Prasetyo (2008:171), gaya kepemimpinan didefinisikan sebagai 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.

Menurut Almasdi dan Jusuf (2012), gaya kepemimpinan adalah cara dalam menghadapi dan melayani staf atau bawahan yang biasanya berbeda pada

setiap individu dan dapat berubah-ubah, kesemuanya itu adalah untuk terciptanya kesatuan dan persatuan dalam berpikir serta berbuat dalam rangka mencapai tujuan organisasi (Prasetyo, 2008).

Maxwell (2004:7) menyebut adanya hukum penutup (*The Law of the Lid*), yang menyatakan bahwa: kemampuan kepemimpinan adalah penutup untuk menetapkan tingkat efektivitas seseorang. Semakin rendah kemampuan individual untuk memimpin, semakin rendah penutup pada potensialnya. Semakin tinggi kepemimpinan, semakin besar efektivitasnya, artinya, semakin besar dampak yang ingin dibuat oleh seorang pemimpin (*leader*), pengaruhnya harus semakin besar. Jadi, ukuran sebenarnya dari kepemimpinan adalah pengaruh, tidak lebih-tidak kurang, sehingga untuk mencapai tingkat paling tinggi dari efektivitas tujuan yang mau dicapai, seseorang harus meningkatkan penutup dari kemampuan kepemimpinannya untuk memengaruhi orang lain. Dengan demikian menurut Mulyadi (2009), seorang pemimpin (*leader*) sebenarnya memegang kepercayaan orang lain, yang dapat terdiri dari bawahan, pengikut, staf, rekan kerja lain. Pengikut mengharapkan leader untuk menafsirkan realitas, menjelaskan kenyataan sekarang, dan melukiskan gambaran masa depan (*visi*) yang harus diwujudkan. Dengan demikian dapat juga dikatakan bahwa, sukses pribadi tanpa kemampuan kepemimpinan hanya membawa efektivitas pengaruh yang terbatas. Selanjutnya Maxwell (2004:52) mengutip pendapat Robert Dilenschneider menyebutkan, ada segitiga kekuatan yang membantu pemimpin melangkah maju yaitu: komunikasi, pengakuan, dan pengaruh. Seseorang memulai dengan komunikasi yang efektif.

Keadaan ini membawa pada pengakuan, dan pengakuan membawa pada pengaruh.

Selain tersebut diatas, Gaol (2014:1) menyebutkan ada beberapa teori mengenai kepemimpinan, diantaranya adalah teori sosial, dan teori *task and relation*. Teori sosial ini menyatakan bahwa, pemimpin tidaklah lahir karena ditakdirkan atau karena bakat-bakat yang dibawanya sejak lahir, tetapi karena diciptakan oleh masyarakat (*made leader*). Seseorang akan berkesempatan untuk menjadi pemimpin asalkan dilatih dengan pengalaman hidup, disamping masyarakat memberi peluang baginya untuk menjadi pemimpin. Tegasnya, pemimpin itu dapat dibentuk, dengan cara dilatih secara tepat, guna meningkatkan potensi kepemimpinannya. Semakin intensif pelatihannya dan pengalamannya, semakin berkembang kemampuan kepemimpinannya. Jadi, berlaku hukum proses dimana kepemimpinan berkembang terus setiap hari, bukan dalam sehari.

Teori *task and relation* atau teori tugas dan hubungan adalah teori kepemimpinan yang dikemukakan oleh Paul Hersey dan Blanchard (Daft, 2010). Teori tersebut menggambarkan hubungan gaya kepemimpinan yang tepat dengan kematangan para bawahan/karyawan. Kiat kepemimpinan tersebut harus disesuaikan dengan kemampuan dan kemauan para karyawan dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggungjawabnya masing-masing. Teori ini muncul karena tidak ada gaya kepemimpinan yang selalu efektif untuk diterapkan dalam setiap situasi dan kondisi. Gaya kepemimpinan yang efektif disesuaikan dengan tingkat kedewasaan (*maturity*) para karyawan. Ada 2 gaya/perilaku kepemimpinan utama yaitu (1) gaya kepemimpinan yang berorientasi tugas, dan

(2) gaya kepemimpinan yang berorientasi manusia (hubungan). Gaya kepemimpinan yang berorientasi tugas yaitu sejauh mana sang pemimpin berorientasi tugas dan mengarahkan pekerjaan bawahannya untuk mencapai tujuan. Para pemimpin dengan gaya ini biasanya memberikan instruksi, menggunakan waktu untuk perencanaan, menekankan tenggat waktu, dan memberikan jadwal pekerjaan yang tegas. Sementara Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada manusia (hubungan) yaitu sejauhmana sang pemimpin memikirkan bawahan, menghargai pikiran dan perasaan mereka, dan membangun rasa saling percaya. Pemimpin yang penuh pertimbangan, bersifat ramah, memberikan komunikasi terbuka, membangun kerjasama, dan berorientasi kepada kesejahteraan bawahan mereka (Daft, 2010 :337).

Sejalan dengan teori task and relation, adalah pandangan kontingensi dari Fiedler. Daft (2010:6) memaparkan, pandangan kontingensi menyatakan bahwa apa yang berhasil di suatu situasi mungkin tidak akan berhasil di situasi lain. Kontingensi berarti bahwa satu hal bergantung kepada hal-hal lain, dan caramanager/pimpinan merespons suatu situasi ditentukan oleh kontingensi utama dalam situasi tersebut. Tegasnya, suatu situasi dianggap menguntungkan bagi pemimpin ketika hubungan pemimpin-pengikut bersifat positif, tugas-tugas sangat terstruktur, dan pemimpin memiliki kewenangan formal atas pengikut. Sedangkan suatu situasi dianggap sangat tidak menguntungkan bagi pemimpin jika hubungan pemimpin-pengikut buruk, tugas sangat tidak terstruktur, dan pemimpin tidak banyak memiliki kewenangan formal (Daft, 2010:343). Sementara penelitian ini akan berfokus pada teori *task and relation* tersebut.

2.2.2. Kepemimpinan dan Indikatornya

Dalam kaitan karakter dan gaya kepemimpinan yang efektif yang disesuaikan dengan tingkat perkembangan kedewasaan para karyawan ini, berikut disajikan pendapat dari L. Kohlberg dan Jill W. Graham dalam Daft (2010: 117-178), menurutnya, ada 3 (tiga) tingkatan yaitu:

1. Tingkat 1: Prekonvensional,
2. Tingkat 2: Konvensional
3. Tingkat 3: Poskonvensional.

Pada tingkat 1: Prekonvensional, setiap karyawan mementingkan penghargaan dan hukuman, dan mematuhi pihak yang berwenang untuk menghindari konsekuensi yang akan mengganggu dirinya. Dalam konteks organisasi perusahaan, tingkat ini 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.

Pada tingkat 2: Konvensional, pada tingkatan ini para karyawan belajar untuk mengkonfirmasi pengharapan akan perilaku yang baik sebagaimana yang ditentukan oleh rekan kerja, keluarga, dan lingkungan-masyarakat. Memenuhi kewajiban sosial dan interpersonal adalah hal yang penting. Kerjasama kelompok dalam bekerja adalah sikap yang dipilih untuk mencapai tujuan organisasi-perusahaan. Untuk hal tersebut, pimpinan menggunakan gaya kepemimpinan yang mendorong hubungan interpersonal dan kerjasama. Sehingga tercipta sinergi yang positif.

Pada tingkat 3: Poskonvensional, atau tingkatan dengan dasar yang kuat. Pada tingkatan ini karyawan diarahkan oleh serangkaian nilai-nilai internal yang berdasarkan pada prinsip-prinsip keadilan dan hak internasional. Nilai-nilai internal menjadi lebih penting daripada pengharapan dari kepentingan orang lain. Para karyawan dikembangkan dan diberdayakan (*empowering*) dan diberikan kesempatan untuk melakukan partisipasi yang membangun, untuk kelancaran dan tercapainya tujuan organisasi-perusahaan. Pada tingkatan ini, pimpinan menggunakan gaya kepemimpinan berdaya ubah atau kepemimpinan yang mengabdikan, yang memfokuskan diri terhadap kebutuhan karyawannya dan mendorong orang-orang untuk mandiri dan terlibat, berpartisipasi aktif dalam tingkatan pemikiran moral yang lebih tinggi. Seperti yang ditegaskan dalam Maxwell (2004) bahwa, di dasar dari semua kekuatan untuk mempengaruhi adalah membuat orang lain berpartisipasi.

Sehubungan dengan gaya kepemimpinan yang efektif untuk disesuaikan dengan tingkat kepemimpinan, Maxwell (2004), mengembangkannya lagi menjadi 5 (lima) tingkatan yaitu: tingkatan posisi/hak, tingkatan izin/hubungan, tingkatan produksi/hasil, tingkatan pengembangan/reproduksi, dan tingkatan kehadiran pribadi/respek. Penjelasannya masing-masing adalah sebagai berikut.

1. Tingkat 1: Posisi/hak – orang mengikuti pemimpinnya karena mereka harus melakukannya. Indikator-indikator yang menjadi karakteristiknya adalah:
 - a. Mengetahui uraian pekerjaan Anda secara menyeluruh
 - b. Menyadari sejarah organisasi-perusahaan

- c. Menghubungkan sejarah organisasi dengan orang di dalam organisasi
(menjadi pemain tim)
 - d. Menerima tanggung jawab
 - e. Melakukan tugas Anda dengan baik secara konsisten
 - f. Melakukan lebih banyak dari yang diharapkan
 - g. Menawarkan ide kreatif untuk perubahan dan perbaikan.
2. Tingkat 2: Izin/hubungan – orang mengikuti pemimpinnya karena mereka ingin. Indikator-indikator yang menjadi karakteristiknya adalah:
- a. Memiliki cinta yang tulus kepada anak buah
 - b. Membuat orang yang bekerja dengan anda lebih sukses
 - c. Melihat lewat mata (cara pandang) orang lain
 - d. Lebih mencintai orang ketimbang prosedur
 - e. Melakukan “menang-menang” atau tidak melakukannya
 - f. Menyertakan orang lain dalam perjalanan Anda
 - g. Menghadapi orang sulit dengan bijaksana
3. Tingkat 3: Produksi/hasil – orang mengikuti pemimpin karena telah melihat apa yang telah pemimpin lakukan untuk organisasinya. Indikator-indikatornya adalah:
- a. Menimbulkan dan menerima tanggungjawab untuk pertumbuhan
 - b. Mengembangkan dan mengikuti pernyataan mengenai tujuan
 - c. Membuat uraian pekerjaan dan energi Anda menjadi bagian terpadu dari pernyataan mengenai tujuan

- d. Mengembangkan tanggungjawab untuk hasil, mulai dengan diri Anda sendiri
 - e. Mengetahui dan melakukan hal-hal yang memberikan hasil tinggi
 - f. Mengkomunikasikan strategi dan visi organisasi
 - g. Menjadi agen pengubah dan memahami ketepatan waktu
 - h. Membuat keputusan sulit yang akan mendatangkan perbedaan.
4. Tingkat 4: Pengembangan manusia/reproduksi-orang mengikuti pemimpinnya karena apa yang telah dilakukan oleh pemimpinnya untuk mereka. Indikator-indikatornya adalah:
- a. Menyadari bahwa manusia adalah aset Anda yang paling berharga
 - b. Menempatkan prioritas untuk mengembangkan manusia
 - c. Menjadi model untuk ditiru orang lain
 - d. Mencerahkan usaha kepemimpinan Anda pada 20 persen anak buah Anda yang paling atas/potensial.
 - e. Memberi kesempatan para pemimpin kunci untuk mengalami peluang pertumbuhan
 - f. Memikat pemenang/produsen yang lain pada sasaran umum
 - g. Mengelilingi diri Anda sendiri dengan inti utama yang melengkapi kepemimpinan Anda
5. Tingkat 5: Kehadiran pribadi/respek – orang mengikuti pemimpinnya karena tahu kepribadian siapa pemimpinnya dan tahu apa yang telah diperankannya. Indikator-indikatornya adalah:
- a. Pengikut Anda loyal dan bersedia mengorbankan diri

- b. Anda menghabiskan waktu bertahun-tahun membimbing dan mencetak pemimpin
- c. Anda menjadi negarawan/konsultan, dan dicari-dibutuhkan orang lain
- d. Kesenangan Anda yang paling besar adalah mengamati orang lain tumbuh dan berkembang
- e. Anda melewati batas organisasi.

Menurut Noe, *et.al* (2010:542) menyimpulkan ada 16 keterampilan/karakteristik untuk mengukur keberhasilan seseorang dalam memimpin, yaitu:

1. Kepandaian mengatasi masalah
2. Melakukan dengan baik tugas dan tanggungjawabnya
3. Belajar dengan cepat
4. Membangun dan memperbaiki hubungan
5. Memimpin bawahan secara efektif
6. Memiliki rasa belas kasih dan kepekaan
7. Bersifat tenang dan berterus terang
8. Menetapkan iklim perkembangan
9. Menghadapai masalah para bawahan dengan jujur dan berani
10. Berorientasi pada tim
11. Seimbang antara kehidupan pribadi dan pekerjaan
12. Memiliki ketegasan
13. Kesadaran diri yang baik
14. Mampu merekrut karyawan yang tepat dan berbakat

15. Menempatkan orang dengan mudah

16. Bertindak luwes/fleksibel.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa faktor kepemimpinan menjadi sangat penting karena berpengaruh positif pada kinerja karyawan. Sementara itu, teori kepemimpinan yang digunakan dalam penelitian ini mengacu dari Paul Hersey dan Blanchard (Daft, 2010). Ada 2 gaya/perilaku kepemimpinan utama yaitu (1) gaya kepemimpinan yang berorientasi tugas, dan (2) gaya kepemimpinan yang berorientasi manusia (hubungan).

2.3. Kompetensi Karyawan

2.3.1. Definisi kompetensi

Gaol (2014) mengutip pendapat beberapa ahli, diantaranya:

- a. *A competency refers to an individual's demonstrated knowledge, skill, or abilities (KSA's) performed to a specific standard. Competencies are observable, behavioral acts that require are combination of KSA's to execute. They are demonstrated in a job context and a such, are influenced by an organization's culture and work environment. In other words, competencies consist of a combination of knowledge, skill, and abilities that are necessary in order to perform a major task or function in the work setting (JNG Consulting Denver, USA).*
- b. *Competency comprises knowledge and skills and the consistent aaplication of that knowledge and skill to the standard of performance required in employment (competency standards). (Body Canberra, 1994).*

Menurut definisi di atas, kompetensi adalah 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. Mulyadi (2009:107) menyatakan kemampuan modal manusia dalam menerapkan ilmu dan pengetahuan ke dalam pekerjaan merekalah, yang menjadikan suatu perusahaan

memiliki keunggulan dalam persaingan. Noe *et.al* (2010:109) juga menyebutkan, hasil penelitian para peneliti menemukan bahwa fleksibilitas dari praktek-praktek manajemen sumber daya manusia, berbagai keterampilan karyawan, dan berbagai perilaku karyawan berhubungan secara positif dengan kinerja keuangan perusahaan.

1. Teori Kompetensi Sumber Daya Manusia

Pandangan Berbasis Sumber Daya (*Resource-BasedView-RBV*) terhadap keunggulan kompetitif meyakini bahwa sumber daya internal lebih penting bagi perusahaan daripada berbagai faktor eksternal dalam upaya untuk meraih serta mempertahankan keunggulan kompetitif (David, 2011:180). Selanjutnya David menyebutkan, sumber daya internal dapat dikelompokkan ke dalam 3 (tiga) kategori yaitu: sumber daya fisik, sumber daya manusia, dan sumber daya organisasional, sedangkan yang termasuk dalam sumber daya manusia mencakup seluruh karyawan, pelatihan, pengalaman, inteligensi (kecerdasan), pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan.

Sedangkan Noe *et.al* (2010) menyebutkan bahwa, praktek-praktek dan gerakan manajemen sumber daya manusia pada awalnya merupakan penerapan pola pikir manajemen di bidang peternakan, dimana sapi yang kenyang akan menghasilkan lebih banyak susu, dan pekerja yang puas akan bekerja lebih giat. Lambat laun pemikiran yang lebih progresif pun berkembang. Perspektif sumber daya manusia tetap berfokus pada partisipasi pekerja-karyawan dan kepemimpinan yang bijaksana, namun penekanannya terus bergeser sehingga mencakup tugas-tugas harian pekerja-karyawan. Perspektif ini menggabungkan

aturan perencanaan tugas kerja dengan teori motivasi. Perspektif tersebut ini digagas oleh Abraham Maslow yang terkenal dengan teori motivasinya, dan Douglas McGregor yang terkenal dengan teori X dan teori Y nya. Selaras dengan materi penelitian, disini hanya akan diuraikan teori X dan teori Y dari McGregor.

Douglas McGregor dalam Noe *et.al* (2010) dan Daft (2010:157)), mengemukakan adanya teori X dan teori Y. Teori X, menyatakan bahwa:

1. Pada dasarnya manusia tidak suka bekerja dan akan menghindarinya jika bisa.
2. Oleh karena pada dasarnya tidak suka bekerja, maka manusia harus dipaksa, dikendalikan, diarahkan, atau diancam dengan hukuman agar mereka memberikan upaya yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi.
3. Kebanyakan manusia memilih untuk diarahkan, ingin menghindari dari tanggungjawab, tidak banyak berambisi, dan paling menginginkan keamanan.

Sedangkan teori Y, menyatakan bahwa:

1. Kerja fisik dan mental merupakan sesuatu yang alamiah, sama halnya dengan bermain dan beristirahat. Pada dasarnya manusia tidak benci bekerja.
2. Kontrol eksternal dan ancaman hukuman bukan satu-satunya cara agar manusia bekerja untuk mencapai tujuan organisasi. Manusia akan mengarahkan dan mengendalikan diri mereka sendiri jika mereka berkomitmen untuk mencapai tujuan organisasi.

3. Dalam kondisi yang tepat, kebanyakan manusia tidak hanya belajar untuk menerima tanggungjawab, tetapi juga untuk mendapatkannya.
4. Kemampuan untuk memanfaatkan imajinasi, orisinalitas, dan kreativitas untuk memecahkan masalah-masalah dalam organisasi dimiliki secara merata oleh semua orang.
5. Dalam kehidupan industri modern, potensi intelektual dari kebanyakan manusia, baru dimanfaatkan sebagian kecil saja.

Kedua teori tersebut masih berlaku hingga sekarang. Jika zaman-zaman sebelumnya banyak organisasi-perusahaan yang menerapkan teori X, namun kini sudah banyak bergeser, lebih menekankan penerapan teori Y dalam organisasi-perusahaannya. Poin penting dari teori Y adalah, organisasi-perusahaan dapat memanfaatkan semua potensi dan kompetensi seluruh karyawannya. Disisi lain, jika diberi kesempatan, penghargaan dan kepercayaan oleh pimpinan organisasi-perusahaan, karyawan akan mengatur, mengontrol diri mereka sendiri dan berkontribusi positif melalui berbagai potensi dan kompetensinya untuk berkinerja unggul demi tercapainya tujuan organisasi-perusahaan. Terkait juga dengan hal ini hasil penelitian Podsakoff *et.al*, dalam Yukl (2015:191), berkesimpulan bahwa pemberian penghargaan yang tergantung pada kinerja bawahan menghasilkan kepuasan dan kinerja bawahan yang tinggi, dan Arvey *et.al*, hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa penerapan hukuman yang tergantung pada situasi akan memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja bawahan ketika penggunaannya dikombinasikan dengan penghargaan.

2. Dimensi Kompetensi dan indikatornya

Kompetensi merupakan faktor kunci penentu bagi seseorang/karyawan dalam menghasilkan kinerja yang unggul bagi diri karyawan sendiri maupun organisasi-perusahaan. Dengan demikian tantangan bagi setiap organisasi-perusahaan adalah bagaimana mengidentifikasi dan merumuskan kompetensi-kompetensi yang dibutuhkan untuk dapat menghasilkan kinerjaunggul bagi karyawan dan organisasi-perusahaan. Dari definisinya sebagaimana telah dipaparkan oleh Noe *et.al* (2010) dan Gaol (2014) di atas, Kompetensi minimal mencakup 3 (tiga) dimensi pokok yaitu:

1. Pengetahuan

Pengetahuan ini mencakup ilmu-ilmu yang diperoleh melalui jenis dan tingkat pendidikan formal (pendidikan sekolah dasar sampai dengan pendidikan tinggi) maupun nonformal (pendidikan di luar sekolah).

2. Keterampilan-keahlian

Keterampilan-keahlian ini mencakup kemampuan yang diperoleh melalui berbagai jenis pelatihan dan pengembangan, serta pengalaman kerja.

3. Sikap-perilaku

Sikap-perilaku yang berhubungan dengan penciptaan kinerja tinggi mencakup dua unsur yaitu kepuasan terhadap pekerjaan (*job satisfaction*) seseorang, dan komitmen pada organisasi-perusahaan (*organizational commitment*). (Daft, 2010:286-287).

Sedangkan menurut McClelland dalam Rivai dan Mulyadi (2012), seorang professor dari Harvard University, kompetensi bisa dianalogikan seperti “gunung

es”, dimana keterampilan-keahlian dan pengetahuan membentuk puncaknya yang berada di atas air. Sedangkan bagian yang ada dibawah permukaan dan didalam air tidak terlihat dengan mata telanjang. Namun bagian didalam tersebut menjadi fondasi dan memiliki pengaruh besar terhadap bentuk dari bagian yang berada di atas air. Menurutnya, peran sosial dan citra diri berada pada bagian ‘sadar’ seseorang, sedangkan *trait*/sifat dan motif seseorang berada pada ‘alam bawah sadar’nya. Jadi, menurut pendapat David McClelland ada 6 (enam) dimensi kompetensi, yaitu:

1. Pengetahuan: ilmu atau informasi yang dimiliki dan dikuasai seseorang dalam bidang tertentu. Contoh: mengerti ilmu manajemen sumber daya manusia.
2. Keterampilan: keahlian atau kecakapan melakukan sesuatu dengan baik. Contoh: keahlian mengoperasikan komputer.
3. Peran sosial: gambaran yang diproyeksikan seseorang kepada orang lain (*the outer self*). Contoh: menjadi seorang pengikut atau menjadi oposan.
4. Citra diri: persepsi individu tentang dirinya (*the inner self*). Contoh: melihat/ memposisikan dirinya sebagai pemimpin.
5. Trait: sifat/karakteristik yang relatif konstan pada tingkah laku seseorang. Contoh: seorang pendengar atau pengikut yang baik.
6. Motif: yaitu niat dasar atau pemikiran yang relatif konstan yang mendorong, mengarahkan individu untuk bertindak atau berperilaku. Contoh: ingin selalu berprestasi.

Untuk dapat mengidentifikasi dan merumuskan kompetensi-kompetensi karyawan yang dibutuhkan untuk dapat menghasilkan kinerja unggul bagi karyawan dan organisasi-perusahaan, dapat ditempuh dengan cara berikut ini. Pertama-tama, mengerti tujuan atau visi-misi organisasi-perusahaan dan langkah-langkah strategis apa yang hendak dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut. Kedua, mengidentifikasi pekerjaan-pekerjaan kunci yaitu pekerjaan-pekerjaan dengan jabatan yang mempunyai dampak paling besar terhadap kinerja organisasi-perusahaan. Hal ini bukan berarti mengabaikan pekerjaan-pekerjaan lainnya dalam organisasi. Ketiga, menentukan kompetensi-kompetensi yang disyaratkan untuk jabatan-jabatan tersebut. Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa faktor kompetensi karyawan berpengaruh positif bagi kinerja karyawan dan organisasi-perusahaan. Penelitian ini akan mendasarkan teori/pendapat Noe *et al* (2010) terkait faktor kompetensi yang telah dikemukakan di atas.

2.4 Teori Budaya Organisasi

2.4.1. Definisi Budaya

Menurut Joanne Martin dalam Daft (2010), Budaya (*culture*) adalah seperangkat nilai, kepercayaan, pemahaman, serta norma inti yang dipegang oleh anggota organisasi. Menurut V. Sate (Noe, *et.al*, 2010), Budaya adalah serangkaian asumsi penting (sering tidak terucap) yang dipegang oleh anggota suatu komunitas. Suatu komunitas atau organisasi banyak jenisnya, dan perusahaan adalah salah satu jenis organisasi. Sedangkan definisi perusahaan adalah setiap bentuk usaha yang berbadan hukum atau tidak, milik orang perseorangan, milik persekutuan, atau milik badan hukum, baik milik swasta

maupun milik negara yang mempekerjakan pekerja/buruh dengan membayar upah atau imbalan dalam bentuk lain (UU Ketenagakerjaan No. 13 tahun 2003). Definisi lain yang lebih lengkap, Budaya organisasi (*organizational culture*) adalah sebuah pola perilaku yang telah dikembangkan sebuah organisasi manakala organisasi belajar untuk mengatasi persoalan adaptasi eksternal dan integrasi internal dan yang telah terbukti cukup berhasil untuk dianggap sah dan diajarkan kepada para anggota baru sebagai cara yang benar untuk memandang, berpikir, dan merasa (David, 2001:182). Sedangkan menurut Gibson (1997) dalam Murtanto dan Melva Djasmin (2005) budaya organisasi adalah sesuatu yang dipercaya oleh karyawan dan kepercayaan ini dapat membentuk keyakinan, nilai nilai dan ekspektasi. Selain itu, *organizational culture has been defined by Furnham and Gunter as 'the commonly held beliefs, attitudes, and values that exist in an organization; put more simply, culture is "the way we do things around here"* (Michael Armstrong, 2006:100).

Budaya sebagai salah satu faktor yang sangat penting bagi organisasi-perusahaan. Budaya internal perusahaan harus sesuai (adaptif) dengan kebutuhan lingkungan eksternal dan strategi perusahaan. Ketika kesesuaian ini terjadi, karyawan yang benar-benar tekun, kompeten, akan menciptakan organisasi yang berkinerja sangat baik yang akan sulit ditandingi. Demikian pernyataan Yoash Wiener dalam Daft (2013:98).

Selain itu, Lorch menemukan bahwa para eksekutif di banyak perusahaan yang sukses, secara emosional berkomitmen terhadap budaya organisasi (David, 2011:182). Mengingat, organisasi mempunyai sifat bawaan: mudah tercerai berai.

Oleh karena itu, dalam pengelolaan organisasi, manajemen perlu merumuskan sesuatu yang menjadi pengikat kebersamaan modal manusia yang menjadi anggota organisasi. Visi, misi, keyakinan dasar, nilai dasar, dan strategi merupakan perekat kebersamaan sekelompok manusia yang tergabung dalam suatu organisasi (Mulyadi, 2009:117). Lebih tegas lagi David (2011:182) menyatakan, budaya sebuah organisasi harus mendukung komitmen kolektif anggota-anggotanya pada satu tujuan bersama. Budaya organisasi harus mampu memelihara kompetensi dan antusiasme di kalangan manajer dan karyawannya.

2.4.2 Jenis-jenis Budaya dan Indikatornya

Dalam rangka mempertimbangkan nilai-nilai budaya apa yang penting bagi organisasi, pimpinan harus mempertimbangkan lingkungan eksternal dengan berbagai dimensinya, juga strategi dan tujuan organisasi-perusahaan. Kecocokan yang pas antara budaya, strategi, dan lingkungan, itu berhubungan dengan beberapa jenis budaya. Pembagian jenis/kategori budaya ini didasarkan pada 2 (dua) dimensi. Pertama, sejauhmana lingkungan eksternal mengharuskan adanya fleksibilitas atau stabilitas. Kedua, sejauhmana fokus strategi perusahaan bersifat internal atau eksternal. Budaya perusahaan dibedakan ke dalam budaya yang adaptif dan tidak adaptif (Daft, 2010:388). Berdasar pendapat Denison dan Mishra dalam Daft (2010:104), disebutkan ada empat jenis budaya perusahaan, yaitu:

1. Budaya penyesuaian (*Adaptability culture*)
2. Budaya pencapaian (*Achievement culture/Mission culture*)
3. Budaya keterlibatan (*Involvement culture/Clan culture*)
4. Budaya konsistensi (*Consistency cultur/Bureaucratic culture*)

Budaya penyesuaian (*adaptability culture*), adalah budaya yang muncul di lingkungan yang mengharuskan adanya respon cepat dan pengambilan keputusan yang beresiko tinggi. Pimpinan mendorong nilai-nilai yang mendukung kemampuan perusahaan untuk dengan cepat mengenali, memahami, dan mengartikan sinyal-sinyal dari lingkungan ke dalam respons perilaku yang baru. Karyawan di dalam perusahaan yang berbudaya demikian, memiliki otonomi untuk membuat keputusan dan bertindak secara bebas-bertanggungjawab untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang baru. Selain itu, kemampuan merespons dengan cepat-tepat terhadap kebutuhan pelanggan, benar-benar sangat dihargai.

Budaya pencapaian (*achievement culture*), adalah budaya yang berorientasi pada hasil. Budaya ini menghargai persaingan, keagresifan, inisiatif perorangan, dan kerelaan untuk bekerja keras dalam waktu lama untuk mencapai tujuan organisasi-perusahaan. Perhatian kepada pertumbuhan volume penjualan, perluasan pangsa pasar, dan pencapaian tingkat keuntungan yang tinggi, menjadi ciri dalam budaya ini. Hal ini tiada lain adalah penerapan *Management by Objective/MBO* atau manajemen yang berbasis pada pencapaian hasil/tujuan. Pimpinan mendorong para karyawannya untuk mencapai tingkat kinerja yang tinggi dengan reward yang tinggi pula. Sebaliknya, karyawan yang berkinerja rendah akan dipecat. Promosi (naik jabatan) dan demosi (turun jabatan) diterapkan dengan tegas sebagai salah satu wujud *reward and punishment*. Dalam budaya tersebut, pengukuran atas kinerja karyawan dan perusahaan dievaluasi secara rutin dalam setiap pertemuan.

Budaya keterlibatan (*involvement culture*), adalah jenis budaya perusahaan yang menempatkan nilai yang tinggi terhadap keterlibatan dan partisipasi aktif karyawannya. Budaya tersebut menekankan pada pencapaian kinerja yang tinggi sekaligus terpenuhinya kebutuhan karyawan. Atmosfir kasih sayang dan suasana kekeluargaan/ kekerabatan sangat menonjol. Pimpinan perusahaan menekankan pada nilai-nilai seperti kerjasama, perhatian kepada karyawan dan pelanggan, serta tidak memandang perbedaan status dalam perusahaan. Karyawan merasa bertanggungjawab dan turut memiliki perusahaan, sehingga muncul tingkat komitmen yang tinggi karyawan terhadap semua upaya pencapaian tujuan perusahaan. Dalam budaya ini, terbentuk komitmen seluruh anggota perusahaan untuk menanamkan kualitas ke dalam setiap aktivitas dengan cara melakukan perbaikan terus menerus menuju tercapainya tujuan perusahaan. Inilah yang disebut dengan *Total Quality Management-TQM* (Manajemen Kualitas Total).

Budaya konsistensi (*consistency culture*), adalah jenis budaya perusahaan yang menekankan pada kondisi internal dan berorientasi pada konsistensi guna menjaga kondisi perusahaan tetap stabil. Patuh terhadap aturan yang ada dan cermat dalam kegiatan operasional perusahaan adalah ciri dari budaya ini. Dalam budaya konsistensi, cara kerja yang metodelis, rasional, teratur dengan baik, sangat dijunjung tinggi. Simbol-simbol, menonjolnya peranan tokoh/pimpinan panutan, adanya karyawan-karyawan teladan, cerita-cerita heroik pimpinan maupun karyawan di dalam membawa perusahaan menuju puncak kesuksesan, juga merupakan ciri khas dari budaya konsistensi.

2.4.3. Tingkat-tingkat Budaya Organisasi

Sebagai seperangkat nilai-nilai, kepercayaan, pemahaman yang membentuk dalam wujud perilaku dan kebiasaan anggota organisasi-perusahaan, maka budaya dapat dianalisis pada 3 (tiga) tingkatan, yaitu:

1. Yang terlihat/artifak, seperti: pakaian seragam, penataan kantor, simbol-simbol, slogan, seremoni, upacara organisasi dan sejenisnya.
2. Yang tidak terlihat, yaitu nilai-nilai yang dipegang teguh seluruh anggota organisasi dalam berperilaku.
3. Yang tidak terlihat dan lebih mendalam, yaitu asumsi-asumsi yang menjadi landasan dan keyakinan yang mendalam.

Sebagaimana dikemukakan di atas bahwa perusahaan yang sukses dalam dunia yang penuh tantangan adalah perusahaan yang memperhatikan dengan teliti terhadap nilai-nilai budaya dan kinerja bisnisnya. Nilai-nilai budaya dapat memberi tenaga dan memotivasi karyawan serta mempersatukannya dengan mengacu kepada pencapaian cita-cita dan tujuan organisasi yang lebih tinggi. Selain itu nilai-nilai budaya dapat memacu kinerja dengan cara membentuk dan membimbing perilaku karyawan, sehingga tindakan setiap karyawan diselaraskan dengan prioritas strategis perusahaan. Dengan demikian budaya kinerja tinggi (*high performance culture*) menjadi hal yang sangat penting.

Menurut Rosental dan Masarech yang dikutip oleh Daft (2010) menyebutkan bahwa, budaya kinerja tinggi yaitu sebuah budaya yang memiliki ciri-ciri:

1. Budaya yang bekerja berdasarkan misi atau tujuan organisasi yang solid
2. Mewujudkan nilai-nilai adaptif yang dianut dalam pengambilan keputusan dan praktek-praktek bisnis
3. Mendorong kepemilikan karyawan, dan pengembangan individu yang baik, untuk hasil-hasil mendasar dan tulang punggung budaya organisasi.

Oleh karenanya, salah satu yang paling penting dilakukan oleh pimpinan adalah menciptakan dan mempengaruhi budaya organisasi guna memenuhi tujuan-tujuan strategis, karena budaya memberikan dampak yang sangat besar terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan indikator yang mengacu dari Denison dan Mishra dalam Daft (2010:104) terkait indikator budaya organisasi.

2.5. Kinerja Karyawan

2.5.1. Definisi Kinerja

Menurut Maarif (2012) Kinerja berarti kemampuan, penampilan, prestasi, dan kapasitas. Menurut Gaol (2014), Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan, dimana seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Jadi kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan (2014:273). Menurut Mangkunegara (2005:67), Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Menurut Hughes, *et al.* (2012:311), kinerja adalah berkaitan dengan perilaku ke arah pencapaian tujuan atau misi organisasi, atau produk dan

jasa yang dihasilkan dari perilaku tersebut. Kinerja atau prestasi kerja biasa juga disebut performansi kerja. Menurut Schemerhorn, *et al.* (1982) dalam Harini Agustina (2002), terdapat 3 faktor utama yang berpengaruh terhadap performansi kerja karyawan yaitu individu (kemampuan bekerja), usaha kerja (keinginan untuk bekerja), dan dukungan organisasional (kesempatan untuk bekerja). Dengan demikian Kinerja atau performansi kerja karyawan merupakan hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan mencapai tujuannya.

2.5.2. Pentingnya Kinerja

Berdasar definisi diatas diketahui bahwa tujuan organisasi dijadikan sebagai standar/ukuran konkrit dari kinerja organisasi dengan seluruh karyawan perusahaan tersebut. Tujuan dan rencana sangat penting dimiliki oleh setiap organisasi-perusahaan, karena tujuan (*goal*) adalah kondisi atau keadaan di masa depan yang diinginkan dan coba diwujudkan oleh organisasi-perusahaan. Sedangkan rencana (*plan*) adalah cetak biru yang digunakan perusahaan untuk mencapai tujuan, dan mengalokasikan sumber daya, waktu, tugas, serta tindakan lain yang diperlukan. Tujuan menentukan sasaran di masa depan, sedangkan rencana menentukan usaha-usaha dan sarana yang digunakan tahap demi tahap di masa sekarang.

Tujuan dan rencana perusahaan memiliki manfaat dan pengaruh yang besar terhadap pihak internal maupun eksternal perusahaan, diantaranya:

1. Lambang Legitimasi, yaitu menggambarkan maksud dan alasan keberadaan atau eksistensinya.

2. Sumber motivasi dan komitmen, dimana tujuan memberi tahu kita tentang 'mengapa' harus melakukan, sedangkan rencana memberi tahu kita tentang 'bagaimana' kita melakukannya. Dengan demikian menimbulkan motivasi dan komitmen yang kuat untuk mencapainya.
3. Alokasi sumber daya, artinya membantu pimpinan dan karyawan dalam memutuskan untuk bidang apa mereka harus mengalokasikan sumber daya, termasuk pegawai, modal, dan peralatan.
4. Panduan tindakan, artinya memberi arahan dengan memfokuskan perhatian kepada target-target tertentu dan mengarahkan upaya pegawai untuk mencapai sasaran penting.
5. Dasar pengambilan keputusan, artinya mereka mengambil keputusan untuk memastikan bahwa kebijakan internal, peranan, kinerja, struktur, produk, dan pengeluaran disesuaikan dengan hasil yang diinginkan. Seluruh keputusan harus sesuai dengan tujuan dan rencana perusahaan.
6. Standar kinerja, inilah fungsi dan manfaat utamanya yaitu sebagai kriteria kinerja dan standar penilaian. Sejauhmana tingkat kinerja perusahaan, diukur dari sejauhmana tujuan yang ditetapkan perusahaan dapat dicapai.

2.5.3. Metode Pendekatan Mengukur Kinerja Karyawan

Menurut Noe *et.al* (2010:467), ada 4 metode pendekatan untuk mengukur kinerja karyawan, yaitu (1) Pendekatan Perbandingan, (2) Pendekatan Atribut, (3) Pendekatan Perilaku, (4) Pendekatan Hasil.

Pertama, pendekatan perbandingan, mensyaratkan penilai untuk membandingkan kinerja seseorang dengan orang lain, misalnya dengan cara pemeringkatan, dan perbandingan pasangan.

Kedua, pendekatan atribut, berfokus pada sejauh apa para individu/karyawan memiliki sifat-sifat tertentu atau karakteristik yang berdaya tarik bagi keberhasilan perusahaan, misalnya inisiatif, daya saing, kerjasama tim, kreatifitas dan kualitas hasil kerja. Pengukuran biasanya dilakukan dalam bentuk skala. Metode atribut ini merupakan metode yang paling populer pada berbagai organisasi.

Ketiga, pendekatan perilaku, metode ini berusaha menjabarkan berbagai perilaku karyawan yang harus ditunjukkan secara efektif pada pekerjaan. Kemudian para manajer menilai sejauh apa para karyawan menunjukkannya.

Keempat, Pendekatan Hasil, metode ini berfokus pada pengelolaan tujuan, hasil-hasil kerja atau kelompok kerja yang dapat diukur. Diantaranya melalui manajemen berdasarkan sasaran/*management by objectives (MBO)*, serta pengukuran produktivitas. Sementara penelitian ini akan menggunakan pendekatan yang sudah populer digunakan di berbagai organisasi yaitu pendekatan atribut.

Berdasarkan beberapa pendapat mengenai indikator kinerja yang telah dipaparkan sebelumnya, ditemukan persamaan yang menyatakan bahwa kinerja karyawan ditunjukkan dari kualitas dan kuantitas hasil pekerjaan, pengetahuan tentang pekerjaan serta kemampuan bekerjasama. Sedangkan indikator kinerja

yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah kuantitas dari hasil, kualitas dari hasil, dan perilaku kerja mengacu dari Hughes, *et al.* (2012:311).

2.6 Penelitian Terdahulu

Babatunde (2015) dengan judul penelitian *The Impact of Leadership Style on Employee's Performance in an Organization*, membuktikan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan dalam pencapaian tujuan organisasi dan tujuan.

Zaim *et al* (2013) melakukan penelitian dengan tujuan untuk menganalisis pengaruh kompetensi individu pada kinerja dalam industri jasa di Turki. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif kompetensi antar individu terhadap kinerja.

Alvi *et al.* (2014) meneliti pengaruh budaya organisasional terhadap komitmen organisasional dan kepuasan kerja pada sektor kimia di Karachi Pakistan. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa budaya mendukung dan budaya birokrasi dari variabel budaya organisasional berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasional dan kepuasan kerja, sedangkan budaya inovasi mempunyai pengaruh tidak signifikan terhadap komitmen organisasional dan kepuasan kerja, karena budaya inovatif, para karyawan kurang loyal dan kurang puas dengan pekerjaannya.

Habib *et al.* (2014) meneliti pengaruh budaya organisasional pada kepuasan kerja, komitmen karyawan dan penolakan karyawan (*employee's retention*) di Pakistan. Penelitian ini menemukan bahwa budaya organisasional

berhubungan positif dan signifikan terhadap komitmen karyawan, kepuasan kerja dan penolakan karyawan.

Kusumawati (2008) meneliti pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di Rumah Sakit Roemani Semarang, menyimpulkan budaya organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Lusiana (2011) meneliti tentang pengaruh kompetensi, sikap dan tindakan terhadap kinerja pegawai bagian keuangan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, menyimpulkan ada pengaruh positif kompetensi, sikap dan tindakan terhadap kinerja pegawai.

Purnama (2011) meneliti pengaruh kepemimpinan, motivasi kerja, dan lingkungan kerja terhadap kinerja PNS pada Badan Ketahanan Pangan dan Penyuluhan Pertanian kabupaten Lampung Tengah, menyimpulkan ada pengaruh positif kepemimpinan, motivasi kerja, dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai.

Guritno dan Waridin (2005) bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan dan tidak signifikan.

Lestari (2012) yang meneliti pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan organisasi pelayanan publik di RSUD Menggala kabupaten Tulang Bawang, menyimpulkan ada pengaruh positif budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

Amanda (2014) meneliti pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan sekretariat DPRD kabupaten Pringsewu,

menyimpulkan ada pengaruh positif kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

Hakim (2015) meneliti pengaruh budaya organisasional terhadap kinerja karyawan di rumah sakit Konawe Sulawesi Selatan, menyimpulkan bahwa budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.7 Pengembangan Hipotesis

2.7.1 Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Kepemimpinan pada dasarnya adalah proses mempengaruhi orang lain. Selain itu kepemimpinan juga berarti kemampuan untuk mempengaruhi, menggerakkan, dan mengarahkan suatu tindakan pada diri seseorang atau sekelompok orang untuk tujuan tertentu. Dalam upaya mempengaruhi tersebut seorang pemimpin menerapkan gaya yang berbeda-beda dalam setiap situasi. Gaya kepemimpinan (leadership styles) merupakan berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja. Dari pengertian tersebut terungkap bahwa apa yang dilakukan oleh atasan mempunyai pengaruh terhadap bawahan, yang dapat membangkitkan semangat dan kegairahan kerja maupun sebaliknya.

Seorang atasan harus mampu menggunakan gaya kepemimpinan yang dapat diterima karyawan sehingga karyawan dapat menjalankan tugasnya dengan baik. Apabila tugas yang diberikan dapat dikerjakan dengan baik maka kinerja karyawan dapat meningkat dan tujuan perusahaan dapat tercapai. Hasil penelitian Babatunde (2015), Kusumawati (2008) dan Amanda (2014) memberi hasil bahwa

gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian di atas maka dapat dirumuskan hipotesisnya sebagai berikut:

H₁: Ada pengaruh positif gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT Agri Spice Indonesia Lampung.

2.7.2 Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan

Kompetensi secara sederhana, merupakan karakteristik yang dimiliki karyawan terbaik untuk membantu mereka menjadi berhasil. Perusahaan membutuhkan orang yang kompeten untuk mencapai hasil secara efisien dan efektif, dalam dunia yang didominasi oleh sektor jasa, pentingnya modal manusia tidak dapat dipungkiri. Untuk mendapatkan pengembalian atas investasi, sumber daya fisik dan teknologi, kita sangat tergantung pada kompetensi seseorang. Dalam lingkup yang luas, modal manusia yang didefinisikan sebagai Pengetahuan, Kemampuan berpikir Analitis, keterampilan dalam berkomunikasi, keberanian dalam pengambilan keputusan merupakan penentu utama sebuah perusahaan. Oleh karena itu, organisasi perlu melakukan pemetaan kompetensi dan pengembangan kompetensi secara sistematis.

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 Zaim *et al* (2013) dan Lusiana (2011) menyimpulkan ada pengaruh positif kompetensi terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan uraian di atas maka dapat dirumuskan hipotesisnya sebagai berikut:

H₂: Ada pengaruh positif kompetensi terhadap kinerja karyawan PT Agri Spice Indonesia Lampung.

2.7.3 Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Budaya organisasi menjadi salah satu pedoman kerja untuk meningkatkan kinerja karyawan menjadi lebih optimal. 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.

Budaya organisasi merupakan bentuk bagaimana orang-orang dalam organisasi berperilaku dan melakukan sesuatu hal yang berbeda dengan organisasi lainnya. Luthans (2006) mengemukakan bahwa budaya organisasi berpengaruh pada kinerja pegawai. Budaya organisasi yang kuat dapat membantu pegawai belajar juga beradaptasi dengan lingkungannya yang mana mempengaruhi pada kinerja pegawai. Hasil penelitian Lestari (2012) dan Amanda (2014) memberi hasil bahwa terdapat pengaruh positif budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian di atas maka dapat dirumuskan hipotesisnya sebagai berikut:

H₃: Ada pengaruh positif budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT Agri Spice Indonesia Lampung.

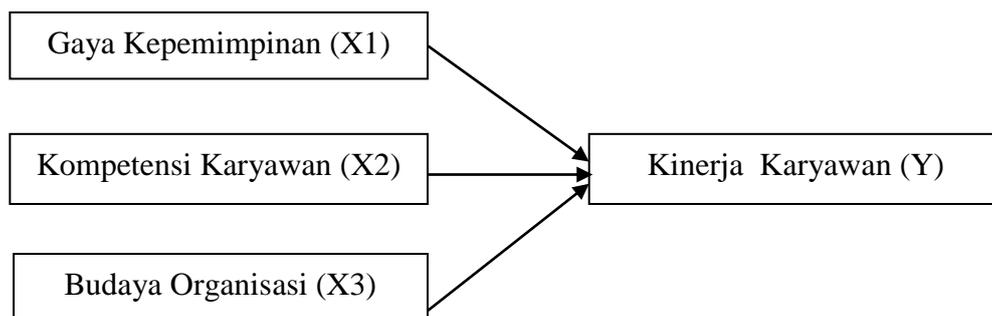
2.7.4 Gaya Kepemimpinan, Kompetensi Karyawan, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Dalam konteks penelitian ini akan difokuskan pada 3 (tiga) faktor saja, yaitu gaya kepemimpinan (sebagai variabel bebas/X1), kompetensi karyawan (sebagai variabel bebas/X2), budaya organisasi (sebagai variabel bebas/X3), dan kinerja karyawan (sebagai variabel terikat/Y). Dari penelitian terdahulu dan uraian yang telah dipaparkan diatas, maka dapat dipahami bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor, baik faktor internal maupun eksternal karyawan, hipotesis yang sesuai dengan penelitian ini adalah

H₄: Ada pengaruh positif gaya kepemimpinan, kompetensi karyawan, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT Agri Spice Indonesia Lampung.

2.8 Kerangka Penelitian

Kerangka konsep atau model penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 2.1.
Kerangka Penelitian

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"> - Berorientasi tugas - Berorientasi hubungan-manusia 	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"> - Pengetahuan - Keterampilan - Sikap 	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"> - Keterlibatan - Penyesuaian diri - Pencapaian - Konsistensi 	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"> - Kuantitas Kerja - Kualitas Kerja - Perilaku Kerja 	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 R²* bernilai negatif, maka *adjusted R²* 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 (α) lebih kecil dari $\alpha = 5\% / 0,05$, maka Ho tidak didukung dan Ha didukung
2. Jika tingkat signifikansi (α) lebih besar dari $\alpha = 5\% / 0,05$, maka Ho didukung dan Ha tidak didukung.

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.

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 (3rd 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.