



**PENGARUH KOMPETENSI, KOMUNIKASI DAN BUDAYA  
ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
PT. PERKEBUNAN NUSANTARA III  
(PERSERO) MEDAN**

**SKRIPSI**

Dijukan Untuk Memenuhi Persyaratan Ujian  
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi Pada Fakultas Sosial Sains  
Universitas Pembangunan Panca Budi

Oleh:

**JAUHAR RAFII**  
NPM: 1515310395

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
FAKULTAS SOSIAL SAINS  
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI  
MEDAN  
2020**



**FAKULTAS SOSIAL SAINS  
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI  
MEDAN**

**PENGESAHAN SKRIPSI**

NAMA : JAUHAR RAFI  
NPM : 1515310395  
PROGRAM STUDI : MANAJEMEN  
JENJANG : S-1 (STRATA SATU)  
JUDUL SKRIPSI : PENGARUH KOMPETENSI, KOMUNIKASI  
DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN PT. PERKEBUNAN  
NUSANTARA III (PERSERO) MEDAN

MEDAN, JANUARI 2020

KETUA PROGRAM STUDI

(NURAFRINA SIRIGAR, SE, M.SI)



(DR. SRIYU NITA, SH, M.HUM)

PEMBIMBING I

(RIZAL AHMAD, S.E, M.SI)

PEMBIMBING II

(DEWI NURMASARI PANE, S.E, M.M)



**FAKULTAS SOSIAL SAINS  
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI  
MEDAN**

SKRIPSI DITERIMA DAN DISETUJUI OLEH PANITIA UJIAN  
SARJANA LENGKAP FAKULTAS SOSIAL SAINS UNIVERSITAS  
PEMBANGUNAN PANCA BUDI

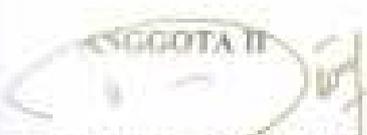
**PERSETUJUAN UJIAN**

NAMA	JALIHAR RAHIE
NPM	1515314095
PROGRAM STUDI	MANAJEMEN
RENLANO	S 1 (STRATA SATU)
JJGCL SKRIPSI	PENGARUH KOMPETENSI, KOMUNIKASI DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. PERKEBUNHAN NUSANTARA III (PERSERO) MEDAN

MEDAN, JANUARI 2020

  
KATA  
**UNPAB**  
INDONESIA  
NURAFINA NURGIDAR, S.E., S.E.SI

ANGGOTA I  
  
RIZAL AHMAD, S.E., M.SI

ANGGOTA II  
  
DEWI NUZULAFARI PANE, S.E., M.M

ANGGOTA III  
  
GILAWAN, S.E., M.SI

ANGGOTA IV  
  
CAHYO PRAMONO, S.E., MM

## PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : JAUHAR RAFTI  
NPM : 1515310395  
Fakultas/Program Studi : SOSIAL SAINS/MANAJEMEN  
Judul Skripsi : PENGARUH KOMPETENSI KOMUNIKASI  
DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN PT. PERKEBUNAN  
NUSANTARA III (PERSERO) MEDAN

Dengan ini menyatakan bahwa:

1. Skripsi ini merupakan hasil karya tulis sendiri dan bukan merupakan hasil karya orang lain (plagiat)
2. Memberikan izin hak bebas royalti Non-Eksklusif kepada Unpah untuk menyimpan, mengalih-mediatekan/formatkan, mengelola, mendistribusikan, dan mempublikasikan karya skripsinya melalui internet atau media lain bagi kepentingan akademis.

Pernyataan ini saya buat dengan penuh tanggungjawab dan saya bersedia menerima konsekuensi apapun sesuai dengan aturan yang berlaku apabila dikemudian hari diketahui bahwa pernyataan ini tidak benar.

Medan, 08 Januari 2020



(JAUHAR RAFTI)

## SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Jaubar Rafli  
Tempat/Tanggal lahir : Medan / 18 Juni 1997  
NPM : 1515310395  
Fakultas : Sosial Sains  
Program Studi : Manajemen  
Alamat : Jl. Budi Luhur No. 9 Medan

Dengan ini mengajukan permohonan untuk mengikuti ujian sarjana lengkap pada Fakultas Sosial Sains Universitas Pembangunan Panca Budi.

Sehubungan dengan hal ini tersebut, maka saya tidak akan lagi ujian perbaikan nilai dimasa yang akan datang.

Demikian surat pernyataan ini saya perbuat dengan sebenarnya, untuk dapat dipergunakan sebagaimana.

Medan, 08 Januari 2020

Yang membuat pernyataan



(Jaubar Rafli)



# UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI FAKULTAS SOSIAL SAINS

Fak. 001-BOSBETT PO BOX - 1099 MEDAN

PROGRAM STUDI EKONOMI PEMBANGUNAN

PROGRAM STUDI MANAJEMEN

PROGRAM STUDI AKUNTANSI

PROGRAM STUDI ILMU HUKUM

PROGRAM STUDI PERPOLITIKAN

(TERAKREDITASI)

(TERAKREDITASI)

(TERAKREDITASI)

(TERAKREDITASI)

(TERAKREDITASI)

## PERMOHONAN JUDUL TESIS / SKRIPSI / TUGAS AKHIR\*

Yang yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama Lengkap

: JAUHAR RAFFI

Tempat/Tgl. Lahir

: Medan / 18 Juni 1997

Nomor Pokok Mahasiswa

: 1513210095

Program Studi

: Manajemen

Spesialisasi

: Manajemen SDM

Jumlah kredit yang telah dicapai

: 141 SKS, IPK 3,30

Demikian ini saya mengajukan judul sesuai bidang ilmu sebagai berikut :

No. .... Judul  
Pengaruh Kompetensi Komunikasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara 18 Medan.

Menyatakan bahwa data dan informasi yang tertera di atas adalah benar-benar sesuai dengan kenyataan yang sebenarnya.

Yang Telah Ditanda Tugasi

  
( R. Sholah Alimshah, M. L., Ph.D. )

Medan, 13 Februari 2019

Permohonan

  
( Jauhar Raffi )

Tanggal : .....  
Dibuat di Medan  
  
( DHARMA WIRYA SREGAS, SE., M.Si. )

Tanggal : .....  
Dibuat di Medan  
Ks. Pusat Administrasi  
  
( DHARMA WIRYA SREGAS, SE., M.Si. )

Tanggal : .....

Dibuat di Medan  
Dosen Pembimbing I

  
( Dharma Wirya Sregas, SE., M.Si. )

Tanggal : .....

Dibuat di Medan  
Dosen Pembimbing II

  
( DHARMA WIRYA SREGAS, SE., M.Si. )

No. Dokumen: Fm-UPB-18-01

Revisi: 0

Tgl. Eff: 23 Oktober 2018



UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI  
**FAKULTAS SOSIAL SAINS**

Jl. Jend. Gatot Subroto Km. 4,5 Telp (061) 8455671  
 website : www.pancabudi.ac.id email : unpar@pancabudi.ac.id  
 Medan - Indonesia

Universitas : Universitas Pembangunan Panca Budi  
 Fakultas : SOSIAL SAINS  
 Dosen Pembimbing I : Rizal Akhmad, Pt., Msi  
 Dosen Pembimbing II : Dewi Nurmasari Rendi Sb, MM  
 Nama Mahasiswa : JALHAR RAFI  
 Jurusan/Program Studi : Manajemen  
 Nomor Pokok Mahasiswa : 1515310395  
 Jenjang Pendidikan : S1  
 Judul Tugas Akhir/Skripsi : Pengaruh Kompetensi Komunikasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi PT. Perkebunan Nusantara II Medan

TANGGAL	PEMBAHASAN MATERI	PARAF	KETERANGAN
18/12/19	- Bab I EYD		
	- Bab II		
	- Bab III		
	- Daftar Pustaka		
	Acc Sugeng 18/12/19		

Medan, 14 Desember 2019  
 Diketahui/Ditandatangani oleh  
 Dekan,



Dr. Sugeng, S.H., M.Hum.



UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI  
**FAKULTAS SOSIAL SAINS**

Jl. Jend. Gatot Subroto Km. 4,5 Telp (061) 8455571  
 website : www.pancabudi.ac.id email: unpa@pancabudi.ac.id  
 Medan - Indonesia

Universitas : Universitas Pembangunan Panca Budi  
 Fakultas : SOSIAL SAINS  
 Dosen Pembimbing I : Endang Anand, SE, M.M  
 Dosen Pembimbing II : Dwi Yudianto, S.Pd, SE, M.M  
 Nama Mahasiswa : JAUHAR RAFI  
 Jurusan/Program Studi : Manajemen  
 Nomor Pokok Mahasiswa : 1515310385  
 Jenjang Pendidikan : Sarjana  
 Judul Tugas Akhir/Skripsi : Pengaruh Konsep "Komunitas" dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Perusahaan PT. Pertelkom Nusantara II Medan

TANGGAL	PEMBAHASAN MATERI	PARAF	KETERANGAN
16/12/19	- Bab I - Bab II - Bab III - Daftar Pustaka - Revisi	  	
	 ACE SANGA		

Medan, 14 Desember 2019  
 Diketahui/Diestujui oleh  
 Dekan,

  
 Dr. Surya Ala, S.H., M.Hum.



UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI  
**FAKULTAS SOSIAL SAINS**

Jl. Jend. Gatot Subroto Km. 4,5 Telp (061) 8455571  
 website : www.pancabudi.ac.id email: unpa@pancabudi.ac.id  
 Medan - Indonesia

Universitas  
 Fakultas  
 Pembimbing I  
 Pembimbing II  
 Mahasiswa  
 Program Studi  
 Pokok Mahasiswa  
 Bidang Pendidikan  
 Tugas Akhir/Skripsi

Universitas Pembangunan Panca Budi  
 SOSIAL SAINS  
Rizal Ahmad, SE, Msi  
Dewi Murmelari Pansa, SE, MM  
 JAUHAR RAFI  
 Manajemen  
 1810310095  
 Sarjana  
 Pengaruh Kompetensi Komunikasi dan Budaya Organisasi  
 Terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara II Medan

ANGGAL	PEMBAHASAN MATERI	PARAF	KETERANGAN
1/2020	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bab I</li> <li>- faktor-faktor yang mempengaruhi</li> <li>- Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja</li> <li>- Bab II</li> <li>- M Normastika</li> <li>- Bab III</li> <li>- Himpunan H.</li> <li>- Bab IV</li> <li>- Survei</li> </ul>	    	

*Handwritten note:*  
 M. Murmelari Pansa, SE, MM  
 1810310095  
 1/2020

Medan, 09 Februari 2020  
 Diketahui/Disetujui oleh:  
 Dekan,



M.Hum



UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI  
FAKULTAS SOSIAL SAINS

Jl. Jend. Gatot Subroto Km. 4,5 Telp (061) 8455571  
website : www.pancabudi.ac.id email : unpad@pancabudi.ac.id  
Medan - Indonesia

Universitas  
Fakultas  
Pembimbing I  
Pembimbing II  
Mahasiswa  
Program Studi  
Pekerjaan Mahasiswa  
Pendidikan  
Tugas Akhir/Sampul

Universitas Pembangunan Panca Budi

SOSIAL SAINS

Pisal, Ahmad, SE, MG

Purwi, Nurmasari Punc, SE-UM

JALUAR RAFI

Manajemen

1515310366

Sarfans

Pengaruh Kompetensi Komunikasi dan Budaya Organisasi  
Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Perkebunan Nusantara II Medan

TANGGAL	PEMBAHASAN MATERI	PARAF	KETERANGAN
1/2/2020	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisi dan daftar IX, daftar tabel dan daftar gambar</li> <li>- Daftar Pustaka Penulisan dan Spasi</li> </ul> <p>Acc Sarfana</p> <p> 1/2/2020</p>	    	

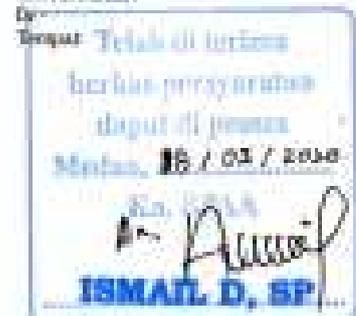
Medan, 08 Februari 2020

Diketahui/Ditetapkan oleh :  
Dekan,

  
Dr. Surya Pura, S.P., M.Hum



Medan, 17 Maret 2020  
Revisi 1/1 - Bapak/Ibu Dekan  
Fakultas SOSIAL, SARAF  
UINPAI Medan



Dengan hormat, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : AMRUS SUPTI  
Tempat/Tgl. Lahir : Medan / 18 Juni 1997  
Nama Orang Tua : APRILITO  
H. P. A. : 191218098  
Fakultas : SOSIAL, SARAF  
Program Studi : Manajemen  
No. HP : 082276853071  
Alamat : Jl. Ratu Lela No. 9

Datang bermohon kepada Bapak/Ibu untuk dapat diterima mengikuti Ujian Meja Hajar dengan judul Pengaruh Kompetensi, Komunikasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan, Selanjutnya saya rencanakan:

1. Melampirkan RAB yang telah diisikan oleh Ka. Prodi dan Dekan.
2. Tidak akan menandatangani perjanjian nilai mata kuliah untuk perbaikan tidak prestasi (NP), dan mohon diterbitkan ijazahnya setelah lulus ujian meja-hajar.
3. Telah tercap ketertarikan bebas pustaka
4. Terlampir surat keterangan bebas laboratorium
5. Terlampir pas photo untuk cetak ukuran 4x6 = 5 lembar dan 3x3 = 5 lembar Hitam Putih
6. Terlampir foto copy STTS SKD terlampir 1 (satu) lembar dan hasil mahasiswa yang terdapat di ke II lampirkan surat dan terlampir sebanyak 1 lembar.
7. Terlampir proposal inventaris pendayagunaan yang sudah terlampir dan sudah sebanyak 1 lembar
8. Simpel sudah di foto lux 2 exemplar (1 untuk perustakaan, 1 untuk mahasiswa) dan 100 kertas jenis 8 manila untuk pengopi (berisi dan nama pengisian diberikan berdasarkan keabsahan keabsahan fakultas yang berlaku) dan lembar persetujuan sudah di tanda-tangani dosen pembimbing, guru dan dekan
9. Soft Copy Simpel di lampir di CD sebanyak 2 disc sesuai dengan judul skripsi
10. Terlampir surat keterangan BPOR (jika saat pengembalian ijazah)
11. Setelah menyelesaikan persyaratan point-point diatas bebas di masalah keabsahan MAP
12. Beranda melampirkan hasil meja-hajar yang diterbitkan untuk memproses pelaksanaan ujian diwisuda, dengan rincian sebagai berikut:

1. [102] Ujian Meja Hajar	: Rp	500,000
2. [170] Administrasi Wisuda	: Rp	1,500,000
3. [202] Bebas Pustaka	: Rp	100,000
4. [221] Bebas LAB	: Rp	
<b>Total Biaya</b>	<b>: Rp</b>	<b>2,100,000</b>

M 18/3  
14/20

Periode Wisuda Ke : 65

Ukuran Toga : XL



Harap saya  
diijazahkan  
18/03/2020

- 1. Surat permohonan ini sah dan berlaku bila :
  - = a. Telah diang bukti Pelaporan dari LPT Perpustakaan UINPAI Medan.
  - = b. Melampirkan bukti Pendaftaran Uang Kuliah KWIF semester berjalan
- 2. Ditanda tangani 2 (dua) orang - Fakultas - sesuai DPA (jika) - Mh. yth.







Acc  
Ditid  
lax  
29/7/20

Acc  
Ditid lax  
29/7/2020  
DEWI N.P.

**PENGARUH KOMPETENSI, KOMUNIKASI DAN BUDAYA  
ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
PT. PERKEBUNAN NUSANTARA III  
(PERSERO) MEDAN**

**S K R I P S I**

Dijukan Untuk Memenuhi Persyaratan Ujian  
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi Pada Fakultas Sosial Sains  
Universitas Pembangunan Panca Budi

Oleh:

**JAUHAR RAFI**  
NPM: 1315210395

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
FAKULTAS SOSIAL SAINS  
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI  
MEDAN  
2020**



Acc  
Sidiq MHA  
8/12/20

**PENGARUH KOMPETENSI, KOMUNIKASI DAN BUDAYA  
ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
PT. PERKEBUNAN NUSANTARA III  
(PERSERO) MEDAN**

**SKRIPSI**

Acc Sidiq MHA  
8/12/2020

Dijukan Untuk Memenuhi Persyaratan Ujian  
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi Pada Fakultas Sosial Sains  
Universitas Pembangunan Panca Budi

Oleh:

**JAUHAR RAFII**  
NPM. 1515310365

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
FAKULTAS SOSIAL SAINS  
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI  
MEDAN  
2020**

## ABSTRAK

---

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompetensi, komunikasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan. Sehubungan dengan tujuan penelitian, sampel sebanyak 45 orang. Metode analisis data dengan regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan. Hal ini ditunjukkan nilai  $t$  hitung variabel kompetensi ( $X_1$ ) sebesar 3,395 dan nilai  $t$  tabel bernilai 2,018, sehingga  $t$  hitung  $>$   $t$  tabel ( $3,395 > 2,018$ ) dan nilai signifikan  $0,000 < 0,05$ . 2) komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan. Hal ini ditunjukkan nilai  $t$  hitung variabel komunikasi ( $X_2$ ) sebesar 3,007 dan nilai  $t$  tabel bernilai 2,018, sehingga  $t$  hitung  $>$   $t$  tabel ( $3,007 > 2,018$ ) dan nilai signifikan  $0,001 < 0,05$ . 3) budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan. Hal ini ditunjukkan nilai  $t$  hitung variabel budaya organisasi ( $X_3$ ) sebesar 3,046 dan nilai  $t$  tabel bernilai 2,018, sehingga  $t$  hitung  $>$   $t$  tabel ( $3,046 > 2,018$ ) dan nilai signifikan  $0,002 < 0,05$ . 4) kompetensi, komunikasi dan budaya organisasi berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan di PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan. Hal ini ditunjukkan dengan nilai  $F$  hitung  $>$   $F$  tabel ( $4,788 > 2,83$ ) dan probabilitas signifikan  $F$  sebesar  $0,001 < 0,05$ . Nilai  $R Square = 0,459$ . Nilai tersebut dapat diartikan variabel kompetensi, komunikasi dan budaya organisasi secara bersama-sama atau simultan mampu mempengaruhi kinerja karyawan sebesar 45,9%, sisanya sebesar 54,1% dijelaskan oleh variabel atau faktor lainnya..

**Kata kunci: Kompetensi, Komunikasi, Budaya Organisasi, Kinerja.**

## ABSTRACT

---

*The purpose of this study was to determine and analyze the effect of competence, communication and organizational culture on employee performance at PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan. In connection with the research objectives, a sample of 45 people. Data analysis method with multiple linear regression.*

*The results showed that: 1) competence had a positive and significant effect on employee performance at PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan. This is indicated by the  $t$  value of competence variable ( $X_1$ ) of 3.395 and  $t$  table value of 2.018, so that  $t \text{ count} > t \text{ table}$  ( $3.395 > 2.018$ ) and significant value of  $0.000 < 0.05$ . 2) communication has a positive and significant effect on employee performance at PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan. This is indicated by the value of  $t$  count communication variable ( $X_2$ ) of 3.007 and  $t$  table value of 2.018, so that  $t \text{ count} > t \text{ table}$  ( $3.007 > 2.018$ ) and a significant value of  $0.001 < 0.05$ . 3) organizational culture has a positive and significant effect on employee performance at PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan. This is indicated by the  $t$  count value of organizational culture variable ( $X_3$ ) of 3.046 and  $t$  table value of 2.018, so that  $t \text{ count} > t \text{ table}$  ( $3.046 > 2.018$ ) and significant value of  $0.002 < 0.05$ . 4) competence, communication and organizational culture simultaneously influence the performance of employees at PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan. This is indicated by the calculated  $F$  value  $> F$  table ( $4.788 > 2.83$ ) and a significant  $F$  probability of  $0.001 < 0.05$ .  $R$  Square value = 0.459. This value can be interpreted as variables of competence, communication and organizational culture together or simultaneously able to influence employee performance by 45.9%, the remaining 54.1% is explained by variables or other factors.*

*Keywords: Competence, Communication, Organizational Culture, Performance.*

## KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kehadiran Allah Yang Maha Esa karena berkat dan rahmatNya penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi ini. Adapun judul yang penulis ajukan adalah sebagai berikut : “Pengaruh kompetensi, Komunikasi dan budaya organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan”.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa dalam pembuatan skripsi ini menghadapi banyak permasalahan dan kesulitan, yang disebabkan oleh keterbatasan pengetahuan dan pengalaman yang penulis miliki. Selama melakukan penelitian dan penulisan skripsi ini, penulis banyak memperoleh bantuan moril dan materil dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang tulus kepada :

1. Bapak Dr. H. Muhammad Isa Indrawan SE, M.M Selaku Rektor Universitas Pembangunan Pancabudi Medan.
2. Ibu Dr. Surya Nita, S.H., M.Hum Selaku Dekan Fakultas Sosial dan Sains.
3. Ibu Nurafrina Siregar, SE., M.Si Selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Sosial dan Sains.
4. Bapak Rizal Ahmad, SE., M.Si sebagai pembimbing I yang telah bersedia meluangkan waktu, memberikan pengarahan dan masukan bagi penulis dalam penyusunan skripsi ini sehingga penulisan skripsi ini dapat berjalan lancar sampai selesai.

5. Ibu Dewi Nurmasari Pane, SE, M.M yang telah bersedia meluangkan waktu, memberikan pengarahan dan masukan bagi penulis dalam penyusunan skripsi ini sehingga penulisan skripsi ini dapat berjalan lancar sampai selesai.
6. Bapak dan Ibu Dosen serta seluruh staf dan pegawai Program Studi Manajemen Fakultas Sosial dan Sains yang telah banyak membantu dan membimbing penulis selama perkuliahan.

Semoga Allah yang Maha Kuasa senantiasa memberikan rahmat dan hidayah-Nya kepada semua pihak yang telah memberikan segala bantuan di atas. Penulis berharap skripsi ini dapat bermanfaat bagi seluruh pihak, dan penulis juga mengharapkan sumbangsih saran kritik yang membangun untuk penyempurnaan skripsi ini. Terimakasih.

Medan, Januari 2020

Jauhar Rafii  
NPM: 1515310395

## DAFTAR ISI

Halaman

HALAMAN JUDUL	
HALAMAN PENGESAHAN	
HALAMAN PERSETUJUAN	
HALAMAN PERNYATAAN	
ABSTRAK .....	i
<i>ABSTRACT</i> .....	ii
KATA PENGANTAR .....	iii
DAFTAR ISI.....	v
DAFTAR TABEL .....	xiii
DAFTAR GAMBAR .....	ix
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Identifikasi dan Batasan Masalah .....	5
C. Perumusan Masalah .....	7
D. Tujuan Penelitian dan Manfaat Penelitian .....	7
E. Keaslian Penelitian .....	9
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....</b>	<b>11</b>
A. Landasan Teori.....	11
1. Kinerja.....	11
a. Pengertian Kinerja .....	11
b. Tujuan Kinerja .....	12
c. Elemen Kinerja.....	13
d. Manfaat Penilaian Kinerja.....	14
e. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan .....	15
f. Indikator Kinerja .....	19
2. Kompetensi .....	22
a. Pengertian Kompetensi .....	22
b. Jenis-Jenis Kompetensi .....	24
c. Peran Kompetensi pada Organisasi.....	24
d. Metode Penilaian Kompetensi. ....	26
e. Indikator Kompetensi.....	27
3. Komunikasi .....	30
a. Pengertian Komunikasi .....	30
b. Tujuan Komunikasi .....	32
c. Fungsi Komunikasi .....	33

d. Indikator Komunikasi.....	34
4. Budaya Organisasi .....	37
a. Pengertian Budaya Organisasi .....	37
b. Jenis-jenis Budaya Organisasi.....	38
c. Indikator Budaya Organisasi.....	39
d. Fungsi Budaya Organisasi.....	41
e. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Budaya Organisasi.....	43
B. PenelitianTerdahulu .....	44
C. Kerangka Konseptual .....	47
D. Hipotesis.....	49
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN .....</b>	<b>51</b>
A. Pendekatan Penelitian .....	51
B. Tempat dan Waktu Penelitian .....	51
C. Variabel Penelitian dan Defenisi Operasional variabel ...	52
D. Populasi dan Sampel .....	55
E. Teknik Pengumpulan Data.....	56
F. Jenis Dan Sumber Data Penelitian .....	57
G. Teknik Analisis Data.....	59
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>65</b>
A. Hasil Penelitian .....	65
1. Deskripsi Objek Penelitian.....	65
a. Sejarah Singkat PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan .....	65
b. Visi dan Misi Perusahaan .....	66
c. Struktur Organisasi dan Pembagian Tugas.....	67
2. Deskripsi Karakteristik Responden.....	73
a. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	73
b. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia .....	74
c. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir .....	74
d. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja	75
3. Deskripsi Variabel Penelitian.....	75
a. Variabel X <sub>1</sub> (Kompetensi) .....	76
b. Variabel X <sub>2</sub> (Komunikasi) .....	79
c. Variabel X <sub>3</sub> (Budaya organisasi) .....	83
d. Variabel Y (Kinerja).....	88
4. Uji Kualitas Data.....	95
a. Uji Validitas .....	96
b. Uji Reliabilitas .....	99
5. Uji Asumsi Klasik.....	100
a. Hasil Uji Normalitas .....	100
b. Hasil Uji Multikolonieritas .....	102
c. Hasil Uji Heteroskedastisitas .....	103
6. Pengujian Hipotesis.....	104

a. Model Analisis Regresi Linier Berganda .....	104
b. Uji Signifikan Simultan (Uji-F).....	106
c. Uji Signifikan Parsial (Uji-t) .....	108
d. Pengujian Koefisien Determinasi ( $R^2$ ).....	110
B. Pembahasan Hasil Penelitian .....	111
<b>BAB V    SIMPULAN DAN SARAN.....</b>	<b>116</b>
A. Simpulan .....	116
B. Saran.....	117
DAFTAR PUSTAKA .....	119
LAMPIRAN .....	121
BIODATA .....	140

## DAFTAR TABEL

No. Tabel	Judul Tabel	Halaman
Tabel 1.1.	Data Penilaian Kinerja Karyawan Tahun 2017-2018 (Orang)	3
Tabel 2.1.	Mapping Penelitian Terdahulu .....	32
Tabel 3.1.	Skedul Proses Penelitian .....	51
Tabel 3.2.	Definisi Operasional Variabel Penelitian .....	42
Tabel 3.3.	Pegawai PT. Perkebunan Nusantara III .....	56
Tabel 4.1.	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	73
Tabel 4.2.	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia .....	74
Tabel 4.3.	Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir .....	74
Tabel 4.4.	Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja .....	75
Tabel 4.5.	Kriteria Angket Respon .....	76
Tabel 4.6.	Penilaian Responden Terhadap Indikator Pengetahuan ( $X_{1-1}$ )	76
Tabel 4.7.	Penilaian Responden Terhadap Indikator Keterampilan ( $X_{1-2}$ )	77
Tabel 4.8.	Penilaian Responden Terhadap Indikator Sikap ( $X_{1-3}$ ).....	78
Tabel 4.9.	Penilaian Responden Terhadap Indikator Komunikasi dari atas ke bawah ( $X_{2-1}$ ).....	79
Tabel 4.10.	Penilaian Responden Terhadap Indikator Komunikasi dari bawah ke atas ( $X_{2-2}$ ).....	80
Tabel 4.11.	Penilaian Responden Terhadap Indikator Komunikasi horizontal ( $X_{2-3}$ ).....	81
Tabel 4.12.	Penilaian Responden Terhadap Indikator Komunikasi diagonal ( $X_{2-4}$ ).....	82
Tabel 4.13.	Penilaian Responden Terhadap Indikator Inisiatif Perseorangan ( $X_{3-1}$ ).....	84
Tabel 4.14.	Penilaian Responden Terhadap Indikator Toleransi terhadap resiko ( $X_{3-2}$ ).....	85
Tabel 4.15.	Penilaian Responden Terhadap Indikator Pengawasan ( $X_{3-3}$ )	86
Tabel 4.16.	Penilaian Responden Terhadap Indikator Dukungan manajemen ( $X_{3-4}$ ).....	87
Tabel 4.17.	Penilaian Responden Terhadap Indikator Pola komunikasi ( $X_{3-5}$ ) .....	88
Tabel 4.18.	Penilaian Responden Terhadap Indikator Kualitas Kerja ( $Y_{1-1}$ ) .....	89
Tabel 4.19.	Penilaian Responden Terhadap Indikator Kuantitas Kerja ( $Y_{1-2}$ ) .....	91
Tabel 4.20.	Penilaian Responden Terhadap Indikator Ketepatan Waktu ( $Y_{1-3}$ ).....	92
Tabel 4.21.	Penilaian Responden Terhadap Indikator Kehadiran ( $Y_{1-4}$ ) ..	93
Tabel 4.22.	Penilaian Responden Terhadap Indikator Kemampuan Kerjasama ( $Y_{1-5}$ ) .....	94
Tabel 4.23.	Uji Validitas terhadap Butir-Butir Pertanyaan Variabel Kompetensi .....	96
Tabel 4.24.	Uji Validitas terhadap Butir-Butir Pertanyaan Variabel Komunikasi .....	97

Tabel 4.25.	Uji Validitas terhadap Butir-Butir Pertanyaan Variabel Budaya Organisasi .....	98
Tabel 4.26.	Uji Validitas terhadap Butir-Butir Pertanyaan Variabel Kinerja .....	99
Tabel 4.27.	Uji Reliabilitas .....	100
Tabel 4.28.	Uji Normalitas.....	102
Tabel 4.29.	Hasil Uji Multikolinieritas .....	103
Tabel 4.30.	Model Analisis Regresi Linier Berganda.....	105
Tabel 4.31.	Uji-F.....	107
Tabel 4.32.	Uji t .....	109
Tabel 4.33.	Uji Koefisien Determinasi .....	110
Tabel 4.31.	Kesimpulan Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian.....	110

## DAFTAR GAMBAR

<b>No. Gambar</b>	<b>Judul Gambar</b>	<b>Halaman</b>
Gambar 2.1.	Kerangka Konseptual .....	49
Gambar 4.1.	Struktur Organisasi PT. Perkebunan Nusantara III .....	67
Gambar 4.2.	Hasil Uji Normalitas Histogram .....	101
Gambar 4.3.	Uji Normalitas <i>Normal Probability Plot</i> .....	101
Gambar 4.4.	Hasil Uji Heteroskedastisitas.....	104

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

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

Seiring dengan perkembangan zaman dan teknologi, suatu perusahaan akan mengadakan perubahan-perubahan dalam organisasi yang bertujuan agar perusahaan tersebut dapat bertahan dan bersaing dengan perusahaan lainnya. Oleh karena itu dibutuhkan kinerja yang baik dari setiap individu yang ada di dalam organisasi. Salah satu masalah pokok dalam masalah sumber daya manusia adalah bagaimana cara terbaik untuk meningkatkan kinerja karyawannya.

Kinerja karyawan erat kaitannya dengan hasil pekerjaan seseorang dalam organisasi. Menurut Malthis (2012:376) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang selama periode tertentu dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja karyawan ditentukan oleh kompetensi yang dimiliki, sehingga kompetensi yang dimiliki sangat berpengaruh terhadap perusahaan. Dengan demikian kompetensi karyawan perlu diketahui perusahaan agar dapat bekerja secara produktif demi tercapainya tujuan perusahaan. Menciptakan keunggulan bersaing menjadi prioritas utama bagi para pemimpin dalam mengelola perusahaan, agar dapat memenangi persaingan usaha yang sangat ketat. Berbagai teknologi dan alat manajemen telah diterapkan pada suatu perusahaan, tetapi teknologi yang digunakan dapat ditiru oleh perusahaan lain.

Secara umum sistem kompetensi yang digunakan perusahaan terdiri dari pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*) dan perilaku (*attitude*), yang

diberlakukan terhadap sumber daya manusia yang dimiliki dalam mencapai tujuan organisasi perusahaan. (Judisseno, Rinsky, 2014:35) Kompetensi adalah gambaran tentang apa yang harus diketahui atau dilakukan seseorang agar dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik (Hutapea dan Thoha, 2014:3). Pengertian kompetensi diantaranya dikenal dengan nama kompetensi teknis atau fungsional atau dapat juga disebut dengan istilah *hard skills/hard competency* yang diartikan dengan kompetensi keras. Konsentrasi kompetensi teknis adalah pada pekerjaan, yaitu untuk menggambarkan tanggung jawab, tantangan, dan sasaran kerja yang harus dilakukan atau yang dicapai oleh si pemangku jabatan agar si pemangku jabatan dapat berprestasi dengan baik. Kompetensi dengan pengertian seperti ini pada umumnya dengan lebih mudah dimiliki oleh karyawan yang mengerjakan pekerjaan standar dan tidak berubah-ubah atau pekerjaan-pekerjaan teknis yang memiliki standar yang jelas. Dengan kemampuan yang ada karyawan dapat bekerja dengan tingkat efisiensi dan kualitas yang tinggi. Menurut Hutapea (2014:28) mengungkapkan bahwa ada tiga komponen untuk pembentuk kompetensi, yaitu pengetahuan, keterampilan dan perilaku.

Disamping kompetensi, komunikasi juga mempengaruhi kinerja karyawan. Komunikasi penting bagi organisasi karena komunikasi merupakan alat utama bagi anggota organisasi untuk dapat bekerja sama dalam melakukan aktifitas manajemen demi mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Purwanto, 2016:35). Kualitas manajemen sebuah perusahaan dinilai dari proses karyawannya berkomunikasi. Komunikasi yang efektif yang terjalin dapat ditunjukkan dengan peningkatan kinerja karyawan karena telah berhasil menunjukkan kerjasama yang baik. Melalui komunikasi, baik pimpinan maupun rekan kerja dapat memberikan

keterangan tentang pekerjaan yang membuat para karyawan dapat melaksanakan pekerjaannya dengan rasa tanggung jawab pada diri sendiri yang tentunya berdampak pada kinerja organisasi yang baik. Kerja sama yang harmonis diharapkan dapat meningkatkan kinerja para karyawan dan organisasi, karena komunikasi berhubungan dengan keseluruhan proses pembinaan perilaku manusia dalam organisasi. Salah satu tantangan besar di dalam komunikasi organisasi adalah bagaimana menyampaikan informasi keseluruh bagian organisasi dan bagaimana menerima informasi dari seluruh bagian organisasi. Hal ini sangat dibutuhkan dalam suatu kerja sama yang baik, baik dengan pimpinan, dengan bawahan, maupun dengan sesama karyawan dalam pemberian perintah/laporan ataupun bermusyawarah. Suatu hubungan yang tercipta dalam organisasi baik antara pimpinan dengan bawahan, bawahan dengan pimpinan ataupun antara sesama karyawan sangat mempengaruhi efektifitas kerja karyawan yang berujung pada peningkatan kinerja karyawan.

Kompetensi dan komunikasi, yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah budaya organisasi. Menurut Robbins (2015:271) budaya organisasi adalah mengacu ke sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain. Suatu budaya organisasi akan berdampak pada kinerja diawali dari input organisasi yang meliputi inovasi dan pengembangan risiko, perhatian ke rincian, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim, keagresifan, dan kemantapan yang kemudian dipersepsikan sebagai budaya organisasi yang akan menjadi sebuah kekuatan yang tinggi atau rendah yang berdampak pada kinerja dan kepuasan karyawan.

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

Fenomena yang terjadi di Kantor Direksi PTPN III (Persero) Medan terkait kinerja karyawan terlihat dalam penilaian kinerja dan hasil kinerja karyawan Kantor Direksi PTPN III (Persero) Medan dapat dilihat pada Tabel 1.1

**Tabel 1.1 Data Penilaian Kinerja Karyawan Tahun 2017-2018 (Orang)**

Faktor yang dinilai	2017			2018		
	Sangat Baik	Baik	Buruk	Sangat Baik	Baik	Buruk
Uraian Tugas	99	292	9	158	237	5
Kompetensi Individu	63	280	57	102	291	7
Kesimpulan Kinerja	80	288	32	156	240	4
<b>Jumlah</b>	<b>400</b>			<b>400</b>		

Sumber : Kantor Direksi PTPN III (Persero) Medan, data diolah, (2019)

Berdasarkan data di atas dapat dilihat untuk penilaian kinerja dari aspek uraian tugas karyawan PTPN III mengalami kenaikan setiap tahunnya hal tersebut dapat dilihat dari peningkatan jumlah karyawan yang berkinerja sangat baik meningkat sebanyak 80 karyawan pada tahun 2017 menjadi 156 karyawan pada tahun 2018, kemudian peningkatan kinerja ini juga dilihat dari menurunnya jumlah karyawan yang berkinerja buruk, dapat dilihat pada tahun 2017 sebanyak 32 orang dan pada tahun 2018 sebanyak 4 orang. Kemudian untuk penilaian kinerja karyawan pada indikator kompetensi individu mengalami penurunan yang cukup tinggi terjadi pada tahun 2018, penilaian kinerja pada indikator ini menurun

sebanyak 57 karyawan yang memiliki kinerja buruk menjadi 7 karyawan di tahun 2018.

Selain itu, mengenai komunikasi yang masih kurang efektif antara atasan dengan bawahan, demikian pula sebaliknya, kemudian komunikasi antar bagian yang masih mempunyai hambatan, demikian juga dengan komunikasi antar karyawan yang terkadang sering terjadi kesalahpahaman penyampaian pesan.

Selain itu, Budaya organisasi kantor direksi PT. Perkebunan Nusantara III (persero) salah satunya adalah sistem GCG (*Good Corporate Governance*) berkaitan dengan dedikasi dan tanggung jawab yang ditunjukkan dari sikap disiplin, bekerja keras dan tuntas. Sikap disiplin yang ada di perusahaan tergolong rendah, dikarenakan masih banyak karyawan yang sering datang terlambat dan tidak mematuhi peraturan seperti tidak mau menggunakan *finger print* untuk absensi.

Berdasarkan latar belakang maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “PENGARUH KOMPETENSI, KOMUNIKASI DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. PERKEBUNAN NUSANTARA III (PERSERO) MEDAN”.

## **B. Identifikasi dan Batasan Masalah**

### **1. Identifikasi Masalah**

Untuk memperoleh kejelasan terhadap masalah yang akan dibahas berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka dapat diidentifikasi masalah-masalah yang ada dalam penelitian ini sebagai berikut:

- a. Karyawan kurang memiliki pengetahuan yang baik.
- b. Karyawan kurang memiliki keterampilan yang baik.
- c. Karyawan kurang menggunakan jalur komunikasi yang berasal dari atas ke bawah
- d. Karyawan kurang menggunakan jalur komunikasi yang berasal dari bawah ke atas
- e. Karyawan kurang memiliki tanggung jawab, kebebasan dan kemerdekaan yang dimiliki individu.
- f. Karyawan kurang didorong mengambil resiko, kurang agresif dan kurang inovatif
- e. Karyawan kurang dapat meningkatkan kuantitas pekerjaan.
- f. Karyawan kurang dapat meningkatkan kualitas pekerjaan.

## **2. Batasan Masalah**

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah dipaparkan diatas, maka perlu dilakukan pembatasan masalah untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas dalam penyajian fakta dan pengelolaan data sehingga dapat menyajikan informasi yang berkualitas. Hal lain yang menyebabkan pembatasan masalah ini bahwasannya agar penelitian ini terarah, fokus, dan tidak menyimpang dari tujuan yang diharapkan, maka peneliti membatasi pada variabel kompetensi, komunikasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan. Karyawan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan hanya dibatasi pada karyawan bagian Sumber Daya Manusia.

### **C. Perumusan Masalah**

Berdasarkan identifikasi masalah dan batasan masalah di atas maka dirumuskan masalah sebagai berikut:

1. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan?
2. Apakah komunikasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan?
3. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan?
3. Apakah kompetensi, komunikasi dan budaya organisasi berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan?

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

#### **1. Tujuan Penelitian**

Tujuan dilakukannya penelitian ini adalah untuk mengetahui :

- a. Pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan.
- b. Pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan.
- c. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan.

- c. Pengaruh kompetensi, komunikasi dan budaya organisasi secara simultan terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan.

## **2. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini dilakukan dengan harapan dapat memberikan beberapa manfaat sebagai berikut:

### **a. Manfaat Teoritis.**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat dan sumbangan terhadap ilmu manajemen khususnya manajemen sumber daya manusia khususnya kompetensi, komunikasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan dan dapat meningkatkan pemahaman tentang teori-teori yang telah diterima dan dipelajari.

### **b. Manfaat Praktis.**

#### **1) Bagi Perguruan Tinggi.**

Hasil penelitian ini secara praktis diharapkan dapat berguna sebagai referensi kepustakaan dan memberikan informasi tentang pengaruh kompetensi, komunikasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan

#### **2) Bagi organisasi.**

Hasil penelitian ini secara praktis diharapkan dapat berguna bagi semua organisasi, sehingga dapat memperoleh gambaran dalam memahami kompetensi, komunikasi dan budaya organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawan.

### 3) Bagi Peneliti.

Penelitian ini secara praktis dapat berguna bagi peneliti sebagai tambahan pengetahuan dan pengalaman agar dapat mengaplikasikan teori yang dimiliki serta menjadi bahan dan sumber informasi. Penelitian ini juga diharapkan dapat digunakan sebagai informasi bagi penelitian selanjutnya.

## **E. Keaslian Penelitian**

Penelitian ini merupakan adaptasi penelitian yang dilakukan oleh Lilis Karnita Soleha, Anton Tirta Komara dan Yuyu Sudia (2012) dengan berjudul “Pengaruh Kepemimpinan, Disiplin Kerja dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Sekretariat Komisi Penyiaran Indonesia daerah Provinsi Jawa Barat”. Sedangkan penelitian ini berjudul “Pengaruh kompetensi, komunikasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan”.

Penelitian ini memiliki perbedaan dengan penelitian sebelumnya yang terletak pada:

1. Lokasi penelitian: pada penelitian terdahulu di Sekretariat Komisi Penyiaran Indonesia daerah Provinsi Jawa Barat, sedangkan penelitian ini di PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan
2. Waktu penelitian: penelitian terdahulu dilakukan pada tahun 2012 sedangkan penelitian ini tahun 2019.
3. Variabel Penelitian: pada penelitian terdahulu variabel penelitiannya adalah kepemimpinan, disiplin, komunikasi dan kinerja, Sedangkan pada

penelitian ini variabel penelitiannya kompetensi, komunikasi, budaya organisasi dan kinerja.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Landasan Teori**

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

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

Menurut Fahmi (2013:127) kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *non profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu. Menurut Rivai (2014:532) kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan suatu kegiatan, dan menyempurnakannya sesuai tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan.

Menurut Mondy (2010:256) kinerja adalah proses berorientasi tujuan yang diarahkan untuk memastikan bahwa proses-proses keorganisasian ada pada tempatnya untuk memaksimalkan produktivitas para karyawan, tim dan akhirnya organisasi.

Menurut Malthis (2012:376) kinerja adalah Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang selama periode tertentu dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya

Berdasarkan pendapat para ahli di atas maka dapat disimpulkan yang dimaksud kinerja dalam penelitian ini adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang selama periode

tertentu dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

#### **b. Tujuan Kinerja**

Menurut Fahmi (2013:131) tujuan kinerja karyawan sebagai berikut:

1. Mencapai peningkatan yang dapat diraih dalam kinerja organisasi.
2. Bertindak sebagai pendorong perubahan dalam mengembangkan suatu budaya yang berorientasi pada kinerja.
3. Meningkatkan motivasi dan komitmen karyawan.
4. Memungkinkan individu mengembangkan kemampuan mereka.
5. Mengembangkan hubungan yang konstruktif dan terbuka antara individu dan manajer dalam suatu proses dialog yang dihubungkan dengan pekerjaan yang sedang dilaksanakan sepanjang tahun.

Menurut Rivai (2014:549) adapun tujuan kinerja pegawai:

1. Untuk perbaikan hasil kinerja pegawai, baik secara kualitas ataupun kuantitas.
2. Memberikan pengetahuan baru dimana akan membantu pegawai dalam memecahan masalah yang kompleks, dengan serangkaian aktifitas yang terbatas dan teratur, melalui tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan organisasi.
3. Memperbaiki hubungan antar personal pegawai dalam aktivitas kerja dalam organisasi.

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa tujuan kinerja antara lain mencapai peningkatan yang dapat diraih, bertindak

sebagai pendorong perubahan, meningkatkan motivasi dan komitmen karyawan, memungkinkan individu mengembangkan kemampuan mereka, mengembangkan hubungan yang konstruktif dan terbuka antara individu dan manajer dalam suatu proses dialog yang dihubungkan dengan pekerjaan yang sedang dilaksanakan sepanjang tahun, memperbaiki hasil kinerja pegawai, baik secara kualitas ataupun kuantitas, memberikan pengetahuan baru dimana akan membantu pegawai dalam memecahkan masalah yang kompleks, dengan serangkaian aktifitas yang terbatas dan teratur, melalui tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan organisasi, memperbaiki hubungan antar personal pegawai dalam aktivitas kerja dalam organisasi.

**c. Elemen Kinerja**

Menurut Fahmi (2013:131) bahwa kinerja mempunyai beberapa elemen yaitu:

1. Hasil kerja dicapai secara individual atau secara institusi, yang berarti kinerja tersebut adalah hasil akhir yang diperoleh secara sendiri-sendiri atau kelompok.
2. Dalam melaksanakan tugas, orang atau lembaga diberikan wewenang dan tanggung jawab, yang berarti orang atau lembaga diberikan hak dan kekuasaan untuk ditindaklanjuti, sehingga pekerjaannya dapat dilakukan dengan baik.
3. Pekerjaan haruslah dilakukan secara legal, yang berarti dalam melaksanakan tugas individu atau lembaga tentu saja harus mengikuti aturan yang telah ditetapkan.

4. Pekerjaan tidaklah bertentangan dengan moral atau etika, artinya selain mengikuti aturan yang telah ditetapkan, tentu saja pekerjaan tersebut haruslah sesuai moral dan etika yang berlaku umum.

**d. Manfaat Penilaian Kinerja**

Menurut Fahmi (2013:137) bagi pihak manajemen perusahaan ada banyak manfaat dengan dilakukannya penilaian kinerja. Penilaian kinerja dimanfaatkan oleh manajemen untuk:

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

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa manfaat penilaian kinerja antara lain mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum, membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan, seperti: promosi, transfer, dan pemberhentian, mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program

pelatihan karyawan, menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atas mereka menilai kinerja mereka dan menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

#### **e. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Siagian (2014:145) menyatakan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi beberapa faktor, yaitu: kompetensi, lingkungan kerja, budaya organisasi, kepemimpinan, dan motivasi kerja, disiplin kerja, kepuasan kerja, komunikasi dan faktor faktor lainnya.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2015:67) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah:

##### 1) Faktor kemampuan dan kompetensi

Secara psikologis kemampuan dan kompetensi artinya pegawai dengan IQ di atas rata-rata (110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja diharapkan. Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

##### 2) Faktor motivasi

Motivasi berbentuk sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai terarah untuk mencapai tujuan kerja

Menurut Prawirosentono (2011:27) Ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu:

1) Efektifitas dan efisiensi

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

2) Otoritas (Wewenang)

Adalah sifat dari suatu komunikasi atau perintah dalam suatu organisasiformal yang dimiliki seorang anggota organisasi kepada anggota organisasi yang lain untuk melakukan sesuatu kegiatan kerja sesuai dengan kontribusinya

3) Disiplin

Adalah taat kepada perintah dan aturan yang berlaku. Jadi, disiplin karyawan adalah kegiatan karyawan yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan organisasi dimana dia bekerja.

4) Inisiatif

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

5) Budaya organisasi

Seperangkat nilai-nilai, keyakinan-keyakinan, atau norma-norma yang telah lama dianut bersama oleh para anggota organisasi,

sebagai pedoman perilaku dan memecahkan masalah-masalah organisasinya.

#### 6) Stress

Suatu kondisi ketegangan yang menciptakan adanya ketidakseimbangan fisik dan psikis, yang mempengaruhi emosi, pola berfikir, dan kondisi seorang karyawan

#### 7) Kemampuan berkomunikasi

Adanya kemampuan berkomunikasi yang baik mengakibatkan hubungan antara karyawan dengan karyawan lain maupun atasan dapat berjalan dengan baik sehingga kinerja karyawan dapat meningkat.

Menurut Gie dalam Widjaya (2013:89) faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut :

##### 1) Motivasi

Semakin termotivasi seorang pegawai/karyawan untuk bekerja dengan baik dan positif maka semakin banyak pula kinerja yang dihasilkan.

##### 2) Kompetensi

Kemampuan dan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja diharapkan.

##### 2) Evaluasi Kerja

Pimpinan/Manajer memberikan dorongan, bantuan dan informasi kepada bawahan, sebaliknya bawahan harus melaksanakan dan

menyelesaikan tugasnya dengan baik untuk dievaluasi apakah tugas tersebut terlaksana dengan baik atau tidak.

### 3) Pengawasan

Dengan adanya pengawasan maka kinerja pegawai/karyawan dapat terus terpantau dalam hal ini dapat memperkecil resiko kesalahan dalam pelaksanaan tugas.

### 4) Koordinasi

Dengan adanya koordinasi maka kinerja pegawai/karyawan dapat terus terpantau dalam hal ini dapat memperkecil resiko kesalahan dalam pelaksanaan tugas dan akan terbina hubungan yang baik antara bawahan dengan atasan.

### 5) Lingkungan Kerja

Menyangkut tata ruang, cahaya, pengaruh suara yang akan mempengaruhi konsentrasi seorang karyawan pada saat bekerja. Jika lingkungan kerja tidak baik maka akan mengakibatkan para karyawan tidak dapat menyelesaikan pekerjaannya secara maksimal.

### 6) Perlengkapan dan Fasilitas

Suatu sarana peralatan yang disediakan oleh pimpinan dalam bekerja. Fasilitas yang kurang lengkap akan mempengaruhi kelancaran pegawai/karyawan dalam bekerja. Semakin baik sarana yang disediakan oleh instansi/perusahaan maka akan mempengaruhi semakin baiknya kerja seseorang dalam mencapai tujuan atau hasil yang diharapkan.

#### 7) Penempatan kerja

Penempatan kerja meliputi bagaimana cara organisasi menyusun orang-orang atau mengelompokkan orang-orang didalam menyelesaikan pekerjaan.

#### 8) Budaya organisasi

Seperangkat nilai-nilai, keyakinan-keyakinan, atau norma-norma yang telah lama dianut bersama oleh para anggota organisasi, sebagai pedoman perilaku dan memecahkan masalah-masalah organisasinya.

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja dalam penelitian ini adalah kompetensi, komunikasi dan budaya organisasi.

#### **f. Indikator Kinerja**

Menurut Mathis (2012:378) berbagai dimensi atau kriteria kinerja yang dapat digunakan untuk mengevaluasi kinerja adalah :

##### 1. Kuantitas pekerjaan

Dimensi ini menunjukkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan. Setiap pekerjaan memiliki persyaratan yang berbeda sehingga menuntut karyawan harus memenuhi persyaratan tersebut baik pengetahuan, keterampilan, maupun kemampuan yang sesuai. Berdasarkan persyaratan pekerjaan tersebut dapat diketahui jumlah karyawan yang dibutuhkan untuk dapat mengerjakannya, atau setiap karyawan dapat mengerjakan berapa unit pekerjaan.

## 2. Kualitas pekerjaan

Setiap karyawan dalam perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut suatu pekerjaan tertentu. Setiap pekerjaan mempunyai standar kualitas tertentu yang harus disesuaikan oleh karyawan untuk dapat mengerjakannya sesuai ketentuan. Karyawan memiliki kinerja baik bila dapat menghasilkan pekerjaan sesuai persyaratan kualitas yang dituntut pekerjaan tersebut.

## 3. Ketepatan waktu

Setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda untuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya. Pekerjaan yang tidak selesai tepat waktu pada suatu bagian akan menghambat pekerjaan pada bagian lain, sehingga mempengaruhi jumlah dan kualitas hasil pekerjaan.

## 4. Kehadiran

Suatu jenis pekerjaan tertentu menuntut kehadiran karyawan dalam mengerjakannya sesuai waktu yang ditentukan. Kinerja karyawan ditentukan oleh tingkat kehadiran karyawan dalam mengerjakannya.\

## 5. Kemampuan kerja sama

Tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan oleh satu orang karyawan saja. Untuk jenis pekerjaan tertentu mungkin harus diselesaikan oleh dua orang atau lebih, sehingga membutuhkan kerja

sama antarkaryawan sangat dibutuhkan. Kinerja karyawan dapat dinilai dari kemampuannya bekerjasama dengan rekan sekerja lainnya.

Menurut Robbins (2015:206), indikator untuk mengukur kinerja karyawan yaitu:

1) Kualitas

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

2) Kuantitas

Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

3) Ketepatan waktu

Ketepatan waktu merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

4) Efektivitas

Efektivitas merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

5) Kemandirian

Kemandirian merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya

## 6) Komitmen kerja

Komitmen kerja merupakan suatu tingkat dimana karyawan memiliki komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

Menurut Mangkunegara (2011:75) menyebutkan indikator dari kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

### 1) Kualitas Kerja

Seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan

### 2) Kuantitas Kerja

Seberapa lama seseorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing

### 3) Pelaksanaan Tugas

Seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan

### 4) Tanggung Jawab

Kesadaran akan kewajiban melakukan pekerjaan dengan akurat atau tidak ada kesalahan

Berdasarkan pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa indikator yang dimaksud dalam penelitian ini adalah karyawan dapat meningkatkan kuantitas pekerjaan, kualitas pekerjaan, tepat waktu, kehadiran dan kemampuan bekerjasama.

## 2. Kompetensi

### a. Pengertian Kompetensi

Istilah kompetensi menurut Webster's Dictionary mulai muncul pada tahun 1596. Istilah ini diambil dari kata Latin "*competere*" yang artinya "*to be suitable*". Kemudian istilah ini secara substansial mengalami perubahan dengan masuknya berbagai isu dan pembahasan mengenai konsep kompetensi dari berbagai literature. Kompetensi adalah karakteristik perilaku yang menggambarkan motif, sifat, konsep diri, nilai-nilai, pengetahuan (*knowledge*) dan keterampilan (*skill*) seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya dengan baik. Karakteristik tersebut tidak terlihat dan tergambarkan dalam kesatuan perilaku yang berupa sikap. Namun unsur kompetensi dapat disebutkan yakni pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), dan perilaku (*attitude*).

Menurut Hutapea (2014:28) menjelaskan bahwa kompetensi adalah sebagai berikut: "kemampuan dan kemauan dalam melakukan sebuah tugas dengan kinerja yang efektif dan efisien untuk mencapai tujuan perusahaan."

Menurut Spencer & Spencer dalam Moehariono (2010:3-4) menjelaskan bahwa kompetensi adalah sebagai berikut: "karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang dimiliki hubungan kausal atau sebagai sebab akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior ditempat kerja atau pada situasi tertentu."

Menurut Mc.Clelland dalam Sedarmayanti (2011:126) menjelaskan bahwa kompetensi adalah sebagai berikut: “karakteristik mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung terhadap, atau dapat memprediksikan kinerja yang sangat baik.”

Menurut Wibowo (2012:324) menjelaskan bahwa kompetensi adalah sebagai berikut: “Suatu kemampuan untuk melaksanakan suatu pekerjaan yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut.”

Berdasarkan pendapat para ahli di atas maka dapat disimpulkan yang dimaksud kompetensi dalam penelitian ini adalah kemampuan dalam kerja dengan menintegrasikan pengetahuan, keterampilan, kemampuan serta nilai-nilai pribadi berdasarkan pengalaman dan pembelajaran dalam rangka pelaksanaan tugasnya secara professional, efektif dan efisien.

#### **b. Jenis-Jenis Kompetensi**

Menurut Miller, Rankin and Neathey, dalam Hutapea dan Thoha, (2014:3) di dalam perusahaan pada awalnya hanya ada 2 jenis defenisi kompetensi yang berkembang pesat, yaitu: kompetensi yang didefenisikan sebagai gambaran tentang apa yang harus diketahui atau dilakukan seseorang agar dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik. Pengertian kompetensi jenis ini dikenal dengan nama kompetensi teknis atau fungsional (*technical/functional competencies*) atau dapat disebut juga dengan istilah *hard skill/hard competency* (kompetensi keras). Konsentrasi kompetensi teknis adalah pada pekerjaan, yaitu

untuk menggambarkan tanggung jawab, tantangan dan sasaran kerja yang harus dilakukan atau dicapai oleh si pemangku jabatan agar si pemangku jabatan dapat berprestasi dengan baik. Kompetensi yang kedua adalah kompetensi yang menggambarkan bagaimana seseorang diharapkan berperilaku agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik. Pengertian kompetensi ini dikenal dengan nama kompetensi perilaku (*behavioural competencies*) atau dapat disebut dengan istilah kompetensi lunak (*soft skills/soft competency*).

### **c. Peran Kompetensi pada Organisasi**

Konsep dasar kompetensi berawal dari konsep individu yang bertujuan untuk mengidentifikasi, memperoleh, dan mengembangkan kemampuan individu agar dapat bekerja dengan prestasi yang luar biasa. Individu merupakan komponen utama yang menjadi pelaku dalam organisasi. Oleh karena itu, kemampuan organisasi tergantung dari kemampuan individu-individu yang bekerja dalam organisasi.

Perusahaan dapat berprestasi unggul apabila orang-orang yang bekerja dalam perusahaan dapat memberikan kontribusi maksimal kepada perusahaan sesuai dengan tugas dan kemampuannya. Atau dalam kata lain, orang-orang tersebut mampu bekerja dengan prestasi yang terbaik artinya mampu berprestasi pada saat ini dan pada masa yang akan datang, baik pada situasi yang stabil maupun pada situasi yang berubah-ubah, tanpa mengganggu pekerjaan orang lain. Dengan demikian, ukuran prestasi organisasi mencakup dimensi waktu, situasi, dan kontribusi serta dampaknya pada pekerjaan orang lain atau

perusahaan. Kompetensi yang tepat, yang merupakan faktor yang menentukan keunggulan prestasi, dapat dimiliki oleh organisasi apabila organisasi tersebut memiliki fondasi yang kuat, yang tercermin pada seluruh proses yang terjadi dalam organisasi. Artinya, organisasi harus memiliki kompetensi inti (*core competency*) yang kuat dan sesuai dengan bisnis intinya (*core business*). Kompetensi inti adalah yang selayaknya dimiliki oleh semua anggota organisasi yang membuat anggota organisasi tersebut berbeda dari organisasi lainnya. Kompetensi inti biasanya merupakan komponen pembentuk misi dan budaya organisasi. Kompetensi inti harus diperkuat oleh kompetensi departemen atau bagian yang ada di organisasi. Kompetensi yang kuat, solid, serta sesuai dengan bisnis perusahaan akan mampu meningkatkan keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) perusahaan serta menciptakan daya kreasi, inovasi, dan adaptasi perusahaan terhadap lingkungan. Tentunya hal ini harus didukung oleh pemilikan kompetensi individu yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan individu tersebut. Dalam dunia bisnis yang dinamis ini, individu tidak hanya dituntut untuk memiliki kompetensi teknis yang kuat, tapi juga kompetensi perilaku yang lebih menentukan kemampuan individu untuk berinteraksi dalam situasi lingkungan yang sering berubah tersebut.

#### d. Metode Penilaian Kompetensi

Rimsky K. Judisseno (2014:56) mengatakan bahwa secara umum setiap perusahaan perlu memiliki metode penilaian kompetensi yang terdiri dari lima metode penilaian kompetensi, yaitu :

##### 1) BEI (*Behavioral Event Interview*)

Tujuan utama diselenggarakannya BEI adalah mengetahui keunggulan utama yang dimiliki seseorang. Jika sebagai *instrument psychometric* untuk menilai individual competencies. BEI dilakukan dengan cara mewawancarai, menanyakan dan meminta kesediaan seseorang untuk menceritakan secara detail bagaimana cara dia menghadapi situasi yang kritis dalam pekerjaan maupun hidupnya. Dengan cara ini hasilnya dapat dibandingkan dengan individu lainnya berdasarkan ranking penilaian, sehingga pada akhirnya dapat menemukan orang yang memiliki kemampuan di atas rata-rata dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Orang tersebut dapat dinyatakan sebagai orang yang mempunyai karakter sebagai *superior performers*.

##### 2) Test

Ada dua model tes yang dapat digunakan dan hasilnya dapat saling melengkapi, yaitu : *operant test* dan *respondent test*. Model *operant test* menghendaki para peserta tes melakukan suatu perbuatan. Sedangkan model *respondent test* menghendaki para peserta tes menjawab berdasarkan pilihan yang sudah tersedia.

##### 3) Assessment centre

Fungsi *assessment centre* adalah menyediakan model simulasi kerja

yang sebenarnya agar setiap orang yang dinilai dapat diketahui model perilakunya.

#### 4) Biodata

Fungsi utamanya untuk mengetahui riwayat hidup seseorang, baik latar belakang pendidikan, keluarga, pengalaman kerja, hobi dan lain sebagainya.

#### 5) Rating

Fungsi utamanya untuk mengetahui kompetensi seseorang melalui orang lain disekitarnya atau biasa disebut *360 degree rating*. Misalnya observasinya terhadap "X" oleh atasannya, bawahannya, teman kerja, pelanggan, para pakar, dan bahkan anggota keluarganya.

### e. Indikator Kompetensi

Menurut Hutapea dan Thoha (2014:28) mengungkapkan bahwa ada tiga komponen utama pembentukan kompetensi yaitu sebagai berikut :

#### 1. Pengetahuan (*Knowledge*)

Informasi yang dimiliki seseorang karyawan untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai bidang yang digelutinya (tertentu), misalnya bahasa komputer. Pengetahuan karyawan turut menentukan berhasil tidaknya pelaksanaan tugas yang dibebankan kepadanya, karyawan yang mempunyai pengetahuan yang cukup meningkatkan efisiensi perusahaan.

## 2. Keterampilan (*Skill*)

Suatu upaya untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan perusahaan kepada seseorang karyawan dengan baik dan maksimal, misalnya seorang programmer computer. Disamping pengetahuan dan kemampuan karyawan, hal yang paling perlu diperhatikan adalah sikap perilaku karyawan.

## 3. Sikap (*Attitude*)

Pola tingkah laku seseorang karyawan di dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan peraturan perusahaan. Apabila karyawan mempunyai sifat mendukung pencapaian organisasi, maka secara otomatis segala tugas yang dibebankan kepadanya akan dilaksanakan sebaik-baiknya. Kompetensi knowledge, skill, dan attitude cenderung lebih nyata (*visible*) dan relatif berada di permukaan (ujung) sebagai karakteristik yang dimiliki manusia. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kompetensi adalah kemampuan dan kemauan untuk melakukan sebuah tugas dengan kinerja yang efektif dan efisien untuk mencapai tujuan perusahaan.

Indikator kompetensi menurut Wibowo (2010:283), diantaranya :

### 1. Keyakinan dan Nilai-nilai

Keyakinan orang tentang dirinya maupun terhadap orang lain akan sangat mempengaruhi perilaku. Apabila orang percaya bahwa mereka tidak kreatif dan inovatif, mereka tidak akan berusaha berpikir tentang cara baru atau berbeda dalam melakukan sesuatu. Untuk itu, setiap orang harus berpikir positif baik tentang dirinya

maupun terhadap orang lain dan menunjukkan ciri orang yang berpikir ke depan.

## 2. Keterampilan

Keterampilan memainkan peran di kebanyakan kompetensi. Berbicara didepan umum merupakan keterampilan yang dapat dipelajari, dipraktikkan dan diperbaiki. Selain itu pelatihan-pelatihan yang pernah diikuti juga akan menambah kemampuan.

## 3. Pengalaman

Keahlian dari banyak kompetensi memerlukan pengalaman mengorganisasi orang, komunikasi dihadapan kelompok, menyelesaikan masalah dan sebagainya. Pengalaman dapat di kembangkan berdasarkan lamanya waktu kerja dalam perusahaan atau organisasi.

## 4. Karakteristik Kepribadian

Orang merespon dan berinteraksi dengan kekuatan dan lingkungan sekitarnya.

## 5. Motivasi

Motivasi merupakan faktor dalam kompetensi dengan memberikan dorongan, apresiasi terhadap pekerjaan bawahan, memberikan pengakuan dan perhatian individual dari atasan dapat mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi seseorang bawahan.

## 6. Kemampuan intelektual

Kecakapan dalam bekerja sama dan kemampuan dalam berkomunikasi dapat meningkatkan dalam hal kompetensi.

## 7. Budaya Organisasi

Budaya organisasi meliputi lingkungan kerja yang dapat mempengaruhi kompetensi sumber daya manusia.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa indikator yang dimaksud dalam penelitian ini adalah pengetahuan, keterampilan dan sikap.

### **3. Komunikasi**

#### **a. Pengertian Komunikasi**

Komunikasi adalah proses penyampaian atau penerimaan pesan dari satu orang kepada orang lain, baik langsung maupun tidak langsung. Komunikasi adalah proses dimana orang yang bekerja dalam organisasi saling mentransmisikan informasi dan menginterpretasikan artinya. Yang penting komunikasi dalam organisasi diperolehnya komunikasi yang efisien dan efektif. Komunikasi yang efektif terjadi bila artian yang dimaksudkan oleh pengirim berita dan artian yang ditangkap oleh penerima berita itu sama dan satu. Sedangkan komunikasi yang efisien terjadi bila biayanya minimum berdasar sumber daya yang dimanfaatkan.

Komunikasi adalah proses penyampaian pikiran atau perasaan oleh seseorang kepada orang lain dengan menggunakan lambang-lambang yang bermakna bagi kedua pihak, dalam situasi yang tertentu komunikasi menggunakan media tertentu untuk merubah sikap atau tingkah laku seorang atau sejumlah orang sehingga ada efek tertentu yang diharapkan (Effendy, 2011:13). Komunikasi adalah proses pemindahan pengertian dalam bentuk gagasan, informasi dari

seseorang ke orang lain (Handoko, 2011:30). Menurut Purwanto (2016:49) komunikasi adalah Proses pemindahan pengertian dalam bentuk gagasan atau informasi dari satu orang ke orang lain. Perpindahan pengertian tersebut melibatkan lebih dari sekedar kata-kata yang dipergunakan dalam percakapan, ekspresi wajah, intonasi, dan sebagainya.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas maka dapat disimpulkan yang dimaksud dengan komunikasi dalam penelitian ini adalah proses penyampaian pikiran atau perasaan oleh seseorang kepada orang lain dengan menggunakan lambang-lambang yang bermakna bagi kedua pihak, dalam situasi yang tertentu komunikasi menggunakan media tertentu untuk merubah sikap atau tingkah laku seorang atau sejumlah orang sehingga ada efek tertentu yang diharapkan.

#### **b. Tujuan Komunikasi**

Tujuan komunikasi adalah untuk membangun/menciptakan pemahaman atau pengertian bersama. Saling memahami atau mengerti bukan berarti harus menyetujui, tetapi mungkin dengan komunikasi terjadi suatu perubahan sikap, pendapat, perilaku, ataupun perubahan secara sosial.

##### 1) Perubahan sosial

Seorang komunikasi setelah menerima pesan kemudian sikapnya berubah, baik positif maupun negatif.

##### 2) Perubahan pendapat

Dalam komunikasi berusaha menciptakan pemahaman.

### 3) Perubahan perilaku

Komunikasi bertujuan untuk merubah perilaku maupun tindakan seseorang, dari perilaku yang destruktif (tidak mencerminkan perilaku hidup sehat, menuju perilaku hidup sehat).

### 4) Perubahan sosial

Membangun dan memelihara ikatan hubungan dengan orang lain sehingga menjadi hubungan yang makin baik. Dalam proses komunikasi yang efektif secara tidak sengaja meningkatkan kadar hubungan interpersonal.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas maka dapat disimpulkan tujuan komunikasi dalam penelitian ini adalah proses penyampaian pikiran membangun/menciptakan pemahaman atau pengertian bersama, saling memahami atau mengerti bukan berarti harus menyetujui, tetapi mungkin dengan komunikasi terjadi suatu perubahan sikap, pendapat, perilaku, ataupun perubahan secara sosial.

## **c. Fungsi Komunikasi**

Menurut Liliweri (2014:18), secara umum ada lima kategori fungsi utama komunikasi :

- 1) Kendali: komunikasi bertindak untuk mengendalikan perilaku anggota dalam beberapa cara, setiap organisasi mempunyai wewenang dan garis panduan formal yang harus dipatuhi oleh karyawan.

- 2) Motivasi: komunikasi membantu perkembangan motivasi dengan menjelaskan kepada para karyawan apa yang harus dilakukan bagaimana mereka bekerja baik dan apa yang dapat dikerjakan untuk memperbaiki kinerja jika itu di bawah standar.
- 3) Pengungkapan emosional: bagi banyak karyawan kelompok kerja mereka merupakan sumber utama untuk interaksi sosial, komunikasi yang terjadi di dalam kelompok itu merupakan mekanisme fundamental dengan mana anggota-anggota menunjukkan kekecewaan dan rasa puas mereka oleh karena itu komunikasi menyiarkan ungkapan emosional dari perasaan dan pemenuhan kebutuhan sosial.
- 4) Informasi: komunikasi memberikan informasi yang diperlukan individu dan kelompok untuk mengambil keputusan dengan meneruskan data guna mengenai dan menilai pilihan-pilihan alternatif (Robbins, 2016:310).

Berdasarkan pendapat para ahli di atas maka dapat disimpulkan bahwa fungsi utama dalam komunikasi antara lain mengendalikan perilaku anggota, membantu perkembangan motivasi dengan menjelaskan kepada para karyawan apa yang harus dilakukan, sumber utama untuk interaksi sosial, dan memberikan informasi yang diperlukan individu dan kelompok untuk mengambil keputusan.

#### **d. Indikator Komunikasi**

Meskipun semua organisasi harus melakukan komunikasi dengan berbagai pihak dalam mencapai tujuannya, perlu diketahui bahwa

pendekatan yang dipakai antara suatu organisasi dengan organisasi yang lain dapat bervariasi atau berbeda-beda (Purwanto, 2016:49).

Menurut (Purwanto, 2016:49) indikator komunikasi ada 4 (empat), yaitu:

#### 1) Komunikasi dari Atas ke Bawah

Seorang manajer yang menggunakan jalur komunikasi kebawah memiliki tujuan untuk menyampaikan informasi, mengarahkan, mengkoordinasikan, memotivasi, memimpin, dan mengendalikan berbagai kegiatan yang ada di level bawah.

Jalur komunikasi yang berasal dari atas (manajer) ke bawah (pegawai) merupakan penyampaian pesan yang dapat berbentuk perintah, instruksi, maupun prosedur untuk dijalankan para bawahan dengan sebaik-baiknya. Untuk mencapai tujuan yang dikehendaki, perlu diperhatikan penggunaan bahasa yang sama, sederhana, tidak bertele-tele, dan mudah dipahami dalam penyampaian pesan.

#### 2) Komunikasi dari Bawah ke Atas

Dalam struktur organisasi, komunikasi dari bawah ke atas (*bottom-up* atau *upward communication*) berarti alur pesan yang disampaikan berasal dari bawah (pegawai) menuju ke atas (manajer). Pesan yang ingin disampaikan mula-mula berasal dari para pegawai yang selanjutnya disampaikan ke jalur yang lebih tinggi. Keterlibatan pegawai (bawahan) dalam proses pengambilan keputusan merupakan cara yang paling positif dalam upaya membantu pencapaian tujuan organisasi.

### 3) Komunikasi Horizontal (*Horizontal Communication*)

Komunikasi horizontal adalah pertukaran pesan diantara orang-orang yang sama tingkat otoritasnya didalam organisasi. Pesan ini biasanya berhubungan dengan tugas-tugas atau tujuan kemanusiaan, seperti koordinasi, pemecahan masalah, penyelesaian konflik dan saling membagi informasi. Ada beberapa tujuan tertentu dari komunikasi horizontal diantaranya adalah :

- a) Mengkoordinasikan tugas-tugas.
- b) Saling memberikan informasi untuk perencanaan dan aktifitas-aktifitas.
- c) Memecahkan masalah yang timbul diantara orang-orang yang berada dalam tingkat yang sama.
- d) Menyelesaikan konflik diantara anggota yang ada dalam bagian organisasi dan antara bagian dengan bagian yang lainnya.
- e) Menjamin pemahaman yang sama antara unit-unit organisasi atau anggota unit organisasi tentang perubahan itu.
- f) Mengembangkan sokongan interpersonal dari temannya. Kontak interpersonal dalam komunikasi horizontal yang mungkin terjadi dapat berupa rapat-rapat komite, interaksi informal pada waktu jam istirahat, percakapan telepon, memo dan nota, serta aktifitas sosial.

### 4) Komunikasi Diagonal

Komunikasi diagonal (*diagonal communication*) adalah komunikasi yang melibatkan antara dua tingkat (level) organisasi

yang berbeda, misalnya komunikasi yang terjalin antara manajer sdm dengan manajer keuangan.

Menurut Suranto dalam Mulyana (2010:72) indikator komunikasi yaitu:

- 1) Pemahaman, ialah kemampuan memahami pesan secara cermat sebagaimana yang dimaksud oleh komunikator.
- 2) Kesenangan, apabila proses komunikasi itu selain berhasil menyampaikan informasi, juga dapat berlangsung dalam suasana yang menyenangkan kedua belah pihak.
- 3) Pengaruh pada sikap, tujuan komunikasi adalah untuk mempengaruhi sikap.
- 4) Hubungan yang baik, bahwa dalam proses komunikasi yang efektif secara tidak sengaja meningkatkan hubungan interpersonal.
- 5) Tindakan, komunikasi akan efektif jika dua belah pihak setelah berkomunikasi terdapat adanya sebuah tindakan.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas maka dapat disimpulkan indikator komunikasi dalam penelitian ini adalah komunikasi vertikal, komunikasi horizontal dan komunikasi diagonal.

#### **4. Budaya Organisasi**

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

Menurut Fahmi (2014:50) budaya organisasi adalah suatu kebiasaan yang telah berlangsung lama dan dipakai serta diterapkan

dalam kehidupan aktivitas kerja sebagai salah satu pendorong untuk meningkatkan kualitas kerja para karyawan dan manajer perusahaan.

Menurut Tika (2015:4) budaya organisasi adalah pokok penyelesaian masalah-masalah eksternal dan internal yang pelaksanaannya dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang kemudian mewariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan, dan merasakan terhadap masalah-masalah terkait seperti di atas. Menurut Luthans (2015:278) budaya organisasi adalah sebagai pola asumsi dasar diciptakan, ditemukan atau dikembangkan oleh kelompok tertentu saat mereka menyesuaikan diri dengan masalah-masalah eksternal dan integrasi internal yang telah bekerja cukup baik serta dianggap berharga, dan karena itu diajarkan pada anggota baru sebagai cara yang benar untuk menyadari, berpikir, dan merasakan hubungan dengan masalah tersebut. Menurut Rivai (2010:432) budaya organisasi adalah bagaimana organisasi belajar berhubungan dengan lingkungan yang merupakan penggabungan dari asumsi, perilaku, cerita, mitos, ide, metafora, dan ide lain untuk menentukan apa arti bekerja dalam suatu organisasi. Menurut Robbins (2015:249) budaya organisasi adalah mengacu ke sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas maka dapat disimpulkan pengertian budaya organisasi dalam penelitian ini adalah hasil dari proses pembentukan perilaku serta dipengaruhi oleh konsep dan model struktural yang diterapkan.

## **b. Jenis-Jenis Budaya Organisasi**

Menurut Tika (2015:7) jenis-jenis budaya organisasi berdasarkan proses informasi dan tujuannya adalah :

### **1. Berdasarkan Proses Informasi**

Membagi budaya organisasi berdasarkan proses informasi terdiri dari :

#### **a) Budaya rasional**

Dalam budaya ini, proses informasi individual (klarifikasi sasaran pertimbangan logika, perangkat pengarahan) diasumsikan sebagai sarana bagitujuan kinerja yang ditunjukkan (efisiensi, produktivitas dan keuntungan atau dampak).

#### **b) Budaya ideologis**

Dalam budaya ini, pemrosesan informasi intuitif (dari pengetahuan yang dalam, pendapat dan inovasi) diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan revitalisasi (dukungan dari luar, perolehan sumber daya dan pertumbuhan).

#### **c) Budaya konsensus**

Dalam budaya ini, pemrosesan informasi kolektif (diskusi, partisipasi dan konsensus) diasumsikan untuk menjadi sarana bagi tujuan kohesi (iklim, moral dan kerja sama kelompok).

#### **d) Budaya hierarkis**

Dalam budaya hierarkis, pemrosesan informasi formal (dokumentasi, komputasi dan evaluasi) diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan kesinambungan (stabilitas, control dan koordinasi).

## 2. Berdasarkan Tujuannya

Membagi budaya kerja berdasarkan tujuannya, yaitu :

- a) Budaya organisasi perusahaan,
- b) Budaya organisasi publik
- c) Budaya organisasi sosial.

### c. Indikator Budaya Organisasi

Budaya perusahaan merupakan sesuatu hal yang sangat kompleks. Untuk itu, di dalam pengukuran budaya perusahaan atau organisasi diperlukan indikator yang merupakan karakteristik dasar budaya organisasi sebagai wujud nyata keberadaannya. Berikut adalah indikator budaya organisasi yang dikemukakan oleh Robbins (2015: 260):

- 1) Inovasi dan pengambilan resiko, yaitu kadar seberapa jauh karyawan didorong untuk inovatif dan mengambil resiko.
- 2) Perhatian ke hal yang rinci atau detail, yaitu kadar seberapa jauh karyawan diharapkan mampu menunjukkan ketepatan, analisis dan perhatian yang rinci/detail.
- 3) Orientasi hasil, yaitu kadar seberapa jauh pimpinan berfokus pada hasil atau output dan bukannya pada cara mencapai hasil itu.
- 4) Orientasi orang, yaitu kadar seberapa jauh keputusan manajemen turut mempengaruhi orang-orang yang ada dalam organisasi.
- 5) Orientasi tim, yaitu kadar seberapa jauh pekerjaan disusun berdasarkan tim dan bukannya perorangan.

6) Keagresifan, yaitu kadar seberapa jauh karyawan agresif dan bersaing, bukannya daripada bekerja sama.

7) Kemantapan/stabilitas, yaitu kadar seberapa jauh keputusan dan tindakan organisasi menekankan usaha untuk mempertahankan *status quo*.

Indikator budaya organisasi menurut Wibowo (2015:78) adalah sebagai berikut:

1) *Individual Initiative* (Inisiatif Perseorangan)

Yaitu tingkat tanggung jawab, kebebasan dan kemerdekaan yang dimiliki individu.

2) *Risk Tolerance* (Toleransi Terhadap Resiko)

Yaitu suatu tingkatan dimana pekerja didorong mengambil resiko, menjadi agresif dan inovatif

3) *Control* (Pengawasan)

Yaitu jumlah aturan dan pengawasan langsung yang dipergunakan untuk melihat dan mengawasi para perilaku kerja

4) *Management Support* (Dukungan Manajemen)

Yaitu tingkat dimana manajer mengusahakan komunikasi yang jelas, bantuan dan dukungan pada bawahannya.

5) *Communication Pattern* (Pola Komunikasi)

Yaitu suatu tingkatan dimana komunikasi organisasi dibatasi pada kewenangan hierarki formal.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa indikator yang dimaksud dalam penelitian ini adalah inovasi dan

pengambilan resiko, orientasi tim, kemantapan.stabilitas, melakukan pembinaan terhadap anggota dan membuat acara rutinitas..

#### **d. Fungsi Budaya Organisasi**

Menurut Rivai (2014:430) budaya melakukan sejumlah fungsi di dalam sebuah organisasi, yaitu:

1. Budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas, artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara suatu organisasi dengan organisasi yang lain.
2. Budaya memberikan indentitas bagi anggota organisasi.
3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas dari pada kepentingan individu.
4. Budaya itu meningkatkan kemantapan sitem sosial.
5. Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu sera membentuk sikap dan perilaku karyawan.

Dari fungsi budaya tersebut disimpulkan bahwa budaya bernilai untuk organisasi atau karyawan, budaya meningkatkan komitmen organisasi dan konsistensi dan perilaku karyawan.

Menurut Sobirin (2012:248) mengemukakan beberapa arti penting (fungsi) budaya organisasi bagi kehidupan organisasi sendiri yaitu sebagai berikut :

- a. Budaya sebagai pembeda antara kita dengan mereka.

Bentuk perusahaan dan cara perusahaan hadir ditengah bisnis mungkin bisa sama, demikian juga produk yang dijual hampir tidak berbeda. Namun, bukan berarti perusahaan-perusahaan tersebut

tidak bisa dibedakan. Salah satu cara membedakannya adalah dengan memahami budaya masing-masing. Budaya organisasi bisa membedakan siapa orang luar dan siapa yang dianggap orang dalam, siapa yang menjadi bagian dari mereka dan siapa yang bukan.

b. Budaya sebagai pembentuk identitas diri.

Sebagaimana kita ketahui organisasi sering disebut sebagai *artificial being*, bisa diperlakukan seolah-olah seperti seorang manusia, organisasi juga dianggap mempunyai tata nilai, karakter, dan identitas diri. Identitas organisasi identik dengan budaya organisasi.

c. Budaya sebagai perekat organisasi.

Salah satu alasan mengapa para praktisi bisnis begitu antusias menerapkan konsep budaya organisasi tidak lama setelah konsep tersebut diperkenalkan adalah kemampuan dan kekuatan budaya untuk meningkatkan kohesivitas karyawan dan menyatukan berbagai komponen organisasi yang memiliki cara pandang berbeda.

d. Budaya sebagai alat kontrol. Bisa dikatakan bahwa budaya organisasi merupakan *social control system* yang cukup efektif bukan hanya untuk aktivitas-aktivitas yang tidak rutin dan tidak bisa diprediksi tetapi juga bagi aktivitas yang sesungguhnya dikendalikan dengan sistem pengendalian informal.

### e. **Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Budaya Organisasi**

Faktor-faktor utama yang menentukan kekuatan budaya kerja adalah kebersamaan dan intensitas.

#### 1. Kebersamaan

Kebersamaan adalah sejauh mana anggota organisasi mempunyai nilai-nilai inti yang dianut secara bersama. Derajat kebersamaan dipengaruhi oleh unsur orientasi dan imbalan. Orientasi dimaksudkan pembinaan kepada anggota-anggota organisasi khususnya anggota baru maupun melalui program-program latihan. Melalui program orientasi, anggota-anggota baru organisasi diberi nilai-nilai budaya yang perlu dianut secara bersama oleh anggota-anggota organisasi. Di samping orientasi kebersamaan, juga dipengaruhi oleh imbalan dapat berupa kenaikan gaji, jabatan (promosi), hadiah-hadiah, tindakan-tindakan lainnya yang membantu memperkuat komitmen nilai-nilai inti budaya kerja.

#### 2. Intensitas

Intensitas adalah derajat komitmen dari anggota-anggota perusahaan kepada nilai-nilai inti budaya kerja. Derajat intensitas bisa merupakan suatu hasil dari struktur imbalan. Oleh karena itu, pimpinan perusahaan perlu memperhatikan dan mentaati struktur imbalan yang diberikan kepada anggota-anggota perusahaan guna menanamkan nilai-nilai budaya kerja

## B. Penelitian Terdahulu

**Tabel 2.1. Mapping Penelitian Terdahulu**

No	Judul	Variabel X	Variabel Y	Model Analisis	Hasil Penelitian
1.	Pengaruh Kompetensi Komunikasi, Kecerdasan Emosional, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintahan Kampung kabupaten Raja Ampat Propinsi Papua Barat) (Duwit, 2015)	1. Kompetensi 2. Komunikasi 3. Kecerdasan Emosional 4. Budaya organisasi	1. Kinerja	Analisis jalur	Hasil penelitian menunjukkan Kompetensi dan Komunikasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai, Kecerdasan Emosional berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Pegawai, Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Penulis menyarankan Pimpinan Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintahan Kampung sebaiknya memperhatikan peningkatan kompetensi, komunikasi pegawai dan budaya organisasi oleh karena pegawai yang memiliki kompetensi, komunikasi yang baik, dan budaya organisasi akan memiliki kinerja yang baik.
2	Pengaruh kompetensi, Komunikasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Semen Bosowa Maros (Ali Baba, 2012)	1. Kompetensi 2. Komunikasi 3. Budaya organisasi	1. Kinerja	Analisis regresi linier Berganda	Hasil penelitian ini menyatakan bahwa berdasarkan analisis data dalam acara menunjukkan bahwa 66,2% dari kinerja karyawan dipengaruhi oleh kompetensi, komunikasi dan budaya organisasi ini berarti bahwa 33,8% (100% - 66,2%) kinerja karyawan dipengaruhi oleh faktor lain, di mana hasil regresi menunjukkan bahwa variabel independen adalah gaya kompetensi, komunikasi dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Semen Bosowa Maros

3.	Pengaruh Kompetensi, Komunikasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Pegawai pada Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan Kabupaten Brebes (Bahtiar, Tabrani, 2017)	1. Kompetensi 2. Komunikasi 3. Budaya organisasi 4. Kepuasan kerja	1. Kinerja	<i>Structural Equation Modeling (SEM)</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa karyawan memiliki persaingan yang tinggi, komunikasi yang tinggi, tingkat kepuasan yang tinggi, tingkat kinerja yang tinggi. Hal ini dapat ditunjukkan dari indeks rata-rata variabel kinerja karyawan yang berada pada level 75,98%. Persaingan, komunikasi, dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan karyawan pada kantor pendapatan dan manajemen keuangan Kabupaten Brebes. Persaingan, komunikasi, dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di kantor pendapatan dan manajemen keuangan Kabupaten Brebes. Persaingan, komunikasi, dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan karyawan pada kantor pendapatan dan manajemen keuangan Kabupaten Brebes.
4	Pengaruh Kompetensi dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Silvia, Bagia Cipta, 2016)	1. Kompetensi 2. Budaya kerja	1. Kinerja	Analisis jalur	Hasil penelitian menunjukkan ada pengaruh positif dari (1) kompetensi dan budaya kerja terhadap kinerja karyawan, (2) kompetensi terhadap budaya kerja, (3) kompetensi terhadap kinerja karyawan, (4) budaya kerja terhadap kinerja karyawan Hotel Adirama.
5.	Pengaruh Komunikasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank	1. Komunikasi 2. Budaya organisasi	1. Kinerja	Analisis regresi linier Berganda	Kesimpulan dari penelitian ini adalah bahwa variabel komunikasi dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

	Pembangunan Daerah Kalimantan Selatan Wilayah Banjarmasin (Fahrurazi, Ghalib, Arifin, 2014)				karyawan. Variabel budaya organisasi memiliki pengaruh terbesar untuk meningkatkan kinerja karyawan dibandingkan variabel lainnya, dengan koefisien regresi sebesar 0,437 atau 43,7%.
6.	“Pengaruh Budaya Perusahaan dan Motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT. Garuda Indonesia Cabang Makasar Noer, Ivo Ade Crisna (2013)	1. Budaya 2. Motivasi	1. kinerja	analisis regresi linier berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan budaya perusahaan dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Garuda Indonesia Cabang Makasar. Secara parsial motivasi yang dominan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Garuda Indonesia cabang Makasar
7.	“Pengaruh Motivasi dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi dan Kinerja karyawan PT. Citra Sena Sukses Semarang (Puspasari, Widya Angella Maria, (2014)	1. Motivasi 2. Budaya organisasi	1. Komitmen 2. Kinerja	Analisis regresi linier Berganda	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: motivasi dan budaya organisasi secara bersama-sama (simultan) berpengaruh terhadap komitmen organisasi dan kinerja karyawan

Sumber: Data diolah (2020)

### C. Kerangka Konseptual

Sejalan dengan berbagai kajian teori dan referensi seperti yang disebutkan sebelumnya, maka penelitian akan memiliki kerangka konseptual atau jalur analisis, sebagai berikut :

#### 1. Pengaruh kompetensi terhadap kinerja

Menurut Hutapea (2014:28) menjelaskan bahwa kompetensi adalah sebagai berikut :“Kemampuan dan kemauan dalam melakukan sebuah tugas

dengan kinerja yang efektif dan efisien untuk mencapai tujuan perusahaan. Kompetensi yang dimiliki karyawan akan mempengaruhi kinerja karyawan, semakin tinggi kompetensi yang dimiliki semakin tinggi juga kinerja yang dapat dicapai. Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Siagian (2014:145) yaitu: kompetensi, lingkungan kerja, budaya organisasi, kepemimpinan, dan motivasi kerja, disiplin kerja, kepuasan kerja, komunikasi dan faktor faktor lainnya.

## **2. Pengaruh komunikasi terhadap kinerja**

Menurut Purwanto (2016:49) komunikasi adalah Proses pemindahan pengertian dalam bentuk gagasan atau informasi dari satu orang keorang lain. Perpindahan pengertian tersebut melibatkan lebih dari sekedar kata-kata yang dipergunakan dalam percakapan, ekspresi wajah, intonasi, dan sebagainya.

Komunikasi penting bagi organisasi karena komunikasi merupakan alat utama bagi anggota organisasi untuk dapat bekerja sama dalam melakukan aktifitas manajemen demi mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Purwanto, 2016:35). Kualitas manajemen sebuah perusahaan dinilai dari proses karyawannya berkomunikasi. Komunikasi yang efektif yang terjalin dapat ditunjukkan dengan peningkatan kinerja karyawan karena telah berhasil menunjukkan kerjasama yang baik. Melalui komunikasi, baik pimpinan maupun rekan kerja dapat memberikan keterangan tentang pekerjaan yang membuat para karyawan dapat melaksanakan pekerjaannya dengan rasa tanggung jawab pada diri sendiri yang tentunya berdampak pada kinerja organisasi yang baik.

## **3. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja**

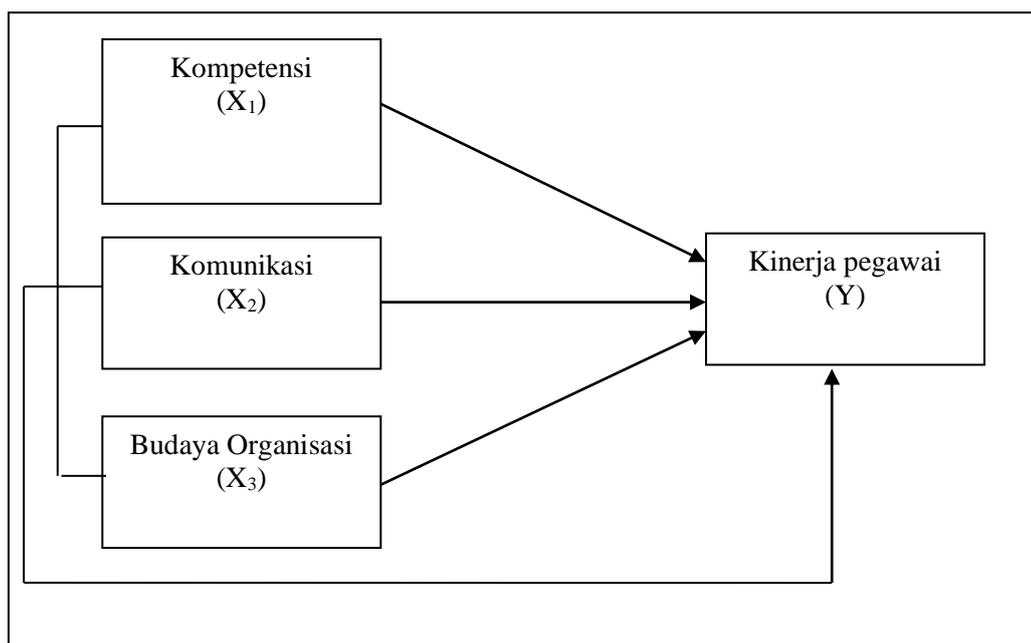
Menurut Robbins (2015:249) budaya organisasi adalah mengacu ke sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi

itu dari organisasi-organisasi lain. Suatu budaya organisasi akan berdampak pada kinerja diawali dari input organisasi yang meliputi inovasi dan pengembangan risiko, perhatian ke rincian, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim, keagresifan, dan kemantapan yang kemudian dipersepsikan sebagai budaya organisasi yang akan menjadi sebuah kekuatan yang tinggi atau rendah yang berdampak pada kinerja dan kepuasan karyawan.

Hal ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Noer, Ivo Ade Crisna (2013) dengan judul penelitian “Pengaruh Budaya Perusahaan dan Motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT. Garuda Indonesia Cabang Makasar.” Beliau yang menjelaskan bahwa hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan budaya perusahaan dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Garuda Indonesia Cabang Makasar. Secara parsial motivasi yang dominan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Garuda Indonesia cabang Makasar.

Kemudian sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Puspasari, Widya Angella Maria (2014) dengan judul penelitian “Pengaruh Motivasi dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi dan Kinerja karyawan PT. Citra Sena Sukses Semarang.” Beliau yang menjelaskan bahwa hasil penelitian menunjukkan bahwa: motivasi dan budaya organisasi secara bersama-sama (simultan) berpengaruh terhadap komitmen organisasi dan kinerja karyawan.

Berbagai pengertian yang telah dikemukakan di atas, maka peneliti membuat suatu hubungan dari variabel-variabel di atas yang bentuknya berasal dari perumusan masalah, tujuan penelitian dan hipotesis penelitian yang digambarkan menjadi sebuah kerangka konseptual penelitian yaitu :



Sumber : Dikembangkan untuk penelitian ini, 2019

Gambar 2.1: Kerangka Konseptual

#### D. Hipotesis

Hipotesis penelitian merupakan pertanyaan yang penting karena hipotesis ini merupakan jawaban sementara dari suatu penelitian, sebagaimana pendapat Sugiyono (2012) “Hipotesis sebagai jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian”. Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan fakta-fakta empiris yang diperoleh dari pengumpulan data.

Berdasarkan pengertian hipotesis, maka hipotesis penelitian ini adalah:

1. Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan kantor Direksi PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan.
2. Komunikasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan kantor Direksi PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan.

3. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan kantor Direksi PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan.
4. Kompetensi, komunikasi dan budaya organisasi berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan kantor Direksi PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan.

**BAB III**  
**METODOLOGI PENELITIAN**

**A. Pendekatan Penelitian**

Pendekatan penelitian ini adalah penelitian kausal yaitu penelitian yang ingin melihat apakah suatu variabel yang berperan sebagai variabel bebas berpengaruh terhadap variabel lain yang menjadi variabel terikat. (Manullang dan Pakpahan, (2014:19). Penelitian ini untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh kompetensi, komunikasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan.

**B. Tempat dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di PT. Perkebunan Nusantara III (persero) yang beralamat di Jl. Sei batang Hari No. 2 Medan. Adapun waktu penelitian ini dimulai dari bulan Oktober 2019 sampai dengan Maret 2020.

**Tabel 3.1 Skedul Proses Penelitian**

Keterangan	Tahun 2019																							
	Okt				Nov				Des				Jan				Feb				Mar			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Penyusunan proposal	■	■	■	■																				
Bimbingan dan Perbaikan Proposal					■	■	■	■	■	■	■	■												
Seminar Proposal													■	■	■	■								
Pengumpulan Data																	■	■	■	■				
Pengelolaan dan Analisis Data																	■	■	■	■				
Bimbingan Skripsi																					■	■	■	■
Penyelesaian Skripsi																					■	■	■	■
Sidang Meja Hijau																					■	■	■	■

### C. Variabel Penelitian dan Defenisi Operasional variabel

Variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang atau objek yang mempunyai variasi antara satu dengan yang lainnya dalam kelompok itu (Manullang dan Pakpahan (2014:21). Dari perumusan masalah, kerangka pemikiran dan hipotesis yang telah diajukan, maka variabel-variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

#### 1. Variabel Bebas (Independen)

Variabel ini sering disebut sebagai Variabel Stimulus, *Predictor*, *Antecedent*, Variabel Pengaruh, Variabel Perlakuan, Kausa, *Treatment*, Risiko, atau Variabel Bebas. Dalam penelitian ini variabel *Independen* adalah kompetensi, komunikasi dan budaya organisasi.

#### 2. Variabel terikat (Dependen)

Variabel *Dependen* sering disebut sebagai Variabel *Out Put*, Kriteria, Konsekuen, Variabel Efek, Variabel Terpengaruh, Variabel Terikat atau Variabel Tergantung. Dalam penelitian ini variabel *Dependen* adalah kinerja karyawan.

. Definisi operasionalisasi adalah mendefinisikan variabel secara operasional berdasarkan karakteristik yang diamati yang memungkinkan peneliti untuk melakukan observasi atau pengukuran secara cermat terhadap suatu objek atau fenomena (Manullang dan Pakpahan, (2014:25). Pemberian definisi operasionalisasi variabel penelitian ini bertujuan untuk membatasi variabel yang bersangkutan agar tidak menimbulkan arti yang berbeda-beda.

**Tabel 3.2.Operasionalisasi Variabel: Variabel, Definisi Operasional, Indikator, Butir Pertanyaan dan Skala Ukur**

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Deskripsi Indikator	Skala Ukur
Kompetensi (X1)	Kemampuan dan kemauan dalam melakukan sebuah tugas dengan kinerja yang efektif dan efisien untuk mencapai tujuan perusahaan. (Hutapea, 2014:28)	1) Pengetahuan ( <i>Knowledge</i> ) 2) Keterampilan ( <i>Skill</i> ) 3) Sikap ( <i>Attitude</i> ) (Hutapea, 2014)	1) Informasi yang dimiliki seseorang karyawan untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai bidang yang digelutinya (tertentu), misalnya bahasa komputer.. 2) Suatu upaya untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan perusahaan kepada seseorang karyawan dengan baik dan maksimal, misalnya seorang programmer komputer. 3) Pola tingkah laku seseorang karyawan di dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan peraturan perusahaan.	Skala Likert
Komunikasi (X2)	Proses pemindahan pengertian dalam bentuk gagasan atau informasi dari satu orang ke orang lain. Perpindahan pengertian tersebut melibatkan lebih dari sekedar kata-kata yang dipergunakan dalam percakapan, ekspresi wajah, intonasi, dan sebagainya. (Purwanto, 2016:49)	1) Komunikasi dari atas ke bawah 2) Komunikasi dari bawah ke atas 3) Komunikasi horizontal 4) Komunikasi diagonal (Purwanto, 2016)	1) Komunikasi yang menggunakan jalur komunikasi yang berasal dari atas (manajer) ke bawah (pegawai) yang bertujuan untuk menyampaikan informasi, mengarahkan, mengkoordinasikan, memotivasi, memimpin dan mengendalikan berbagai kegiatan. 2) Komunikasi yang menggunakan jalur komunikasi yang berasal dari bawah ke atas. 3) Pertukaran pesan diantara orang-orang yang sama	Skala Likert

			tingkat otoritasnya didalam organisasi. 4) Komunikasi yang melibatkan antara dua tingkat (level) organisasi yang berbeda, misalnya komunikasi yang terjalin antara manajer sdm dengan manajer keuangan.	
Budaya organisasi (X3)	serangkaian norma yang terdiri dari keyakinan, sikap, nilai-nilai inti dan pola perilaku, dibagikan oleh orang dalam suatu organisasi. (Wibowo, 2010:45)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Individual Initiative</i> (Inisiatif Perseorangan)</li> <li>2. <i>Risk Tolerance</i> (Toleransi Terhadap Resiko)</li> <li>3. <i>Control</i> (Pengawasan)</li> <li>4. <i>Management Support</i> (Dukungan Manajemen)</li> <li>5. <i>Communication Pattern</i> (Pola Komunikasi) (Wibowo, 2010:78)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tingkat tanggung jawab, kebebasan dan kemerdekaan yang dimiliki individu.</li> <li>2. Suatu tingkatan dimana pekerja didorong mengambil resiko, menjadi agresif dan inovatif</li> <li>3. Jumlah aturan dan pengawasan langsung yang dipergunakan untuk melihat dan mengawasi para perilaku kerja</li> <li>4. Tingkat dimana manajer mengusahakan komunikasi yang jelas, bantuan dan dukungan pada bawahannya.</li> <li>5. Suatu tingkatan dimana komunikasi organisasi dibatasi pada kewenangan hierarki formal.</li> </ol>	Skala Likert
Kinerja (Y)	Kinerja adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan (Mathis dan Jackson, 2015:378)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kuantitas pekerjaan</li> <li>2. Kualitas pekerjaan</li> <li>3. Ketepatan waktu</li> <li>4. Kehadiran</li> <li>5. Kemampuan kerjasama (Mathis dan Jackson, 2015:378)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan</li> <li>2. Standar kualitas tertentu yang harus disesuaikan oleh karyawan untuk dapat</li> </ol>	Skala Likert

			<p>mengerjakannya sesuai ketentuan</p> <p>3. Setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda untuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya.</p> <p>4. Suatu jenis pekerjaan tertentu menuntut kehadiran karyawan dalam mengerjakannya sesuai waktu yang ditentukan.</p> <p>5. Tingkat kerjasama antar karyawan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan</p>	
--	--	--	--	--

Sumber: diolah penulis (2019)

#### D. Populasi dan Sampel

Menurut Manullang dan Pakpahan (2014:27), populasi adalah wilayah generasi yang terdiri dari objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari, dan kemudian ditarik suatu kesimpulan. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan bagian SDM PT. Perkebunan Nusantara III (persero) yang berjumlah 45 orang.

Menurut Manullang dan Pakpahan (2014:28), sampel adalah sebagian dari populasi yang diambil sebagai sumber data dan dapat mewakili seluruh populasi. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sampling jenuh. Menurut Sugiono (2014:68), bahwa: “teknik sampling jenuh merupakan teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai

sampel.” Hal ini dikarenakan populasi yang digunakan pada penelitian ini relatif kecil, kurang dari 30 orang atau penelitian yang ingin membuat generalisasi dengan kesalahan yang sangat kecil. Yang mana dalam penelitian ini adalah seluruh populasi di PT. Perkebunan Nusantara III (PERSERO) Medan bagian SDM dijadikan sampling yaitu sebanyak 45 karyawan.

**Tabel 3.3 Pegawai PT. Perkebunan Nusantara III**

<b>No.</b>	<b>Bagian</b>	<b>Jumlah sampel yang mewakili</b>
1.	Bagian SDM	10
2.	Bagian Kesekretariatan	9
3.	Bagian Umum	7
4.	Sistem Pengawasan Intern	10
5.	Bagian Komersil	5
6.	Bagian Pengembangan	2
7.	Bagian Perencanaan dan Pengkajian	2
	<b>Total</b>	<b>45</b>

Sumber: Bagaian SDM PT. Perkebunan Nusantara III (Medan)

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

Untuk memperoleh data yang diperlukan dalam rangka melakukan analisis terhadap pembuktian jawaban sementara atau hipotesis dari permasalahan yang dikemukakan, maka metode pengumpulan data yang penulis lakukan adalah:

## 1. Riset Lapangan

Untuk memperoleh data yang diperlukan dalam rangka melakukan analisis terhadap pembuktian jawaban sementara atau hipotesis dari permasalahan yang dikemukakan, maka metode pengumpulan data yang penulis lakukan adalah:

### a. Kuesioner (Angket)

Yaitu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan memberikan daftar pertanyaan untuk diisi oleh para responden dan pihak-pihak yang ada kaitannya dengan masalah yang akan diteliti. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. (Sugiyono, 2010:142).

## 2. *Library research* (Penelitian kepustakaan).

Penelitian kepustakaan adalah penelitian yang dilakukan dengan mengumpulkan bahan-bahan pustaka, *literature*, dan karangan ilmiah yang ada kaitannya dengan penelitian ini. *Library research* dibutuhkan untuk membahas permasalahan yang bersifat teori. Dalam hal ini penulis membaca, mengumpulkan dan mengambil kesimpulan baik dari buku maupun artikel penerbit lainnya. Sehingga dapat memperluas pengetahuan atas masalah yang dibahas. Hasil- hasil yang diperoleh kemudian dijadikan dasar untuk memberikan gambaran mengenai masalah yang sedang diteliti dan juga digunakan sebagai dasar untuk menarik kesimpulan serta memberikan saran yang diperlukan.

## **F. Jenis Dan Sumber Data Penelitian**

Aktivitas penelitian tidak akan terlepas dari keberadaan data yang merupakan bahan baku informasi untuk memberikan gambaran spesifik mengenai obyek penelitian. Data adalah fakta empirik yang dikumpulkan oleh peneliti untuk kepentingan memecahkan masalah atau menjawab pertanyaan penelitian. Data penelitian dapat berasal dari berbagai sumber yang dikumpulkan dengan menggunakan berbagai teknik selama kegiatan penelitian berlangsung. (Indriantoro dan Supomo 2009:27)

### **1. Jenis Data Penelitian**

Jenis data penelitian berkaitan dengan sumber data dan pemilihan metode yang digunakan untuk memperoleh data penelitian. Penentuan metode pengumpulan data dipengaruhi oleh jenis dan sumber data penelitian yang dibutuhkan. Data penelitian pada dasarnya dapat dikelompokkan menjadi tiga jenis antara lain: data subyek, data fisik, dan data dokumenter (Indriantoro dan Supomo 2009:28). Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data subyek yaitu data berupa opini, sikap, pengalaman atau karakteristik dari seseorang atau sekelompok orang yang menjadi subyek penelitian (responden).

### **2. Sumber Data Penelitian**

Berdasarkan sumbernya, data yang dikumpulkan dalam penelitian ini dapat dibedakan dalam dua jenis, yaitu :

#### **a. Data Primer**

Sumber data dalam penelitian ini adalah data primer yaitu data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber data yang dikumpulkan secara khusus dan berhubungan langsung dengan masalah

yang diteliti. Data primer dalam penelitian ini diperoleh melalui penyebaran kuesioner yang diberikan kepada responden yang dalam hal ini adalah pegawai kantor direksi PT. Perkebunan Nusantara III (persero) Medan

b. Data Sekunder

Selain data primer, penelitian ini juga menggunakan data sekunder yaitu data yang diperoleh atau dikumpulkan peneliti dari berbagai sumber yang telah ada (peneliti sebagai tangan kedua). Data sekunder dapat diperoleh dalam penelitian ini seperti gambaran umum kantor direksi PT. Perkebunan Nusantara III (persero) Medan, misalnya sejarah berdirinya, struktur organisasi, uraian tugas dan tanggung jawab, laporan kantor direksi PT. Perkebunan Nusantara III (persero) Medan, buku, jurnal, serta hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan kajian pada penelitian ini.

Data primer maupun data sekunder dalam penelitian ini dikumpulkan dengan cara *cross section*, yaitu pengambilan data pada satu waktu tertentu untuk satu kelompok sampel. Data penelitian dikumpulkan melalui daftar pertanyaan yang dikirimkan melalui surat

## **G. Teknik Analisis Data.**

### **1. Uji Kualitas data**

#### **a. Uji Validitas.**

Uji validitas berarti instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Uji validitas dapat digunakan

untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuisioner. Uji validitas dihitung dengan menggunakan korelasi product moment.

Sugiyono (2012:15) mensyaratkan nilai  $r$  yang diperoleh dikonsultasikan dengan nilai  $r$  kritis = 0,30 Pada taraf signifikan 5% , jika  $r$  hitung  $\geq r$  kritis maka data valid jika  $r$  hitung  $\leq r$  kritis maka data tidak valid.

#### **b. Uji Reliabilitas.**

Uji reliabilitas berarti instrumen yang bila digunakan beberapa kali untuk mengukur objek yang sama akan menghasilkan data yang sama sehingga instrumen penelitian tersebut telah dianggap benar. Pengujian ini menentukan konsistensi atas suatu instrumen penelitian. Uji reliabilitas menggunakan Alpa Cronbach. Syarat minimum untuk nilai Cronbach Alpa adalah 0,6 jika nilai Cronbach Alpa diatas 0,6 maka pertanyaan dinyatakan Reliabel.

## **2. Metode Analisis Regresi Linier Berganda**

Dalam penelitian ini penulis menggunakan analisis statistik regresi linier berganda. Regresi Linear Berganda ditujukan untuk menentukan hubungan linear antar beberapa variabel bebas dengan variabel terikat.

Persamaan yang digunakan adalah:

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

Keterangan:

Y	= kinerja pegawai
a	= Konstanta
$b_1b_2b_3$	= Koefisien regresi berganda
X1	= Kompetensi
X2	= Komunikasi
X3	= Budaya organisasi
e	= Standar error

Suatu perhitungan statistik disebut signifikan secara statistik apabila nilai uji statistiknya berada dalam daerah kritis (daerah dimana  $H_0$  ditolak), sebaliknya disebut tidak signifikan bila nilai uji statistiknya berada dalam daerah dimana  $H_0$  diterima.

### 3. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik adalah pengujian asumsi-asumsi statistik yang harus dipenuhi pada analisis regresi linier yang berbasis *ordinary least square* (OLS). Untuk mendapatkan nilai pemeriksa yang tidak bias dan efisien (*Best Linear Unbias Estimator/BLUE*) dari suatu persamaan regresi berganda dengan metode kuadrat terkecil (*Least Squares*), perlu dilakukan pengujian untuk mengetahui model regresi yang dihasilkan dengan jalan memenuhi persyaratan asumsi klasik yang meliputi:

#### 1) Uji Normalitas

Ghozali (2015:201) menjelaskan bahwa uji normalitas adalah pengujian asumsi residual yang berdistribusi normal. Asumsi ini harus terpenuhi untuk model regresi linier yang baik. Uji normalitas dilakukan pada nilai residual model. Asumsi normalitas dapat diperiksa dengan pemeriksaan *output* normal *P-P Plot*. Asumsi normalitas terpenuhi ketika penyebaran titik-titik *output plot* mengikuti garis diagonal plot.

Tujuan uji normalitas adalah ingin mengetahui apakah distribusi sebuah data mengikuti atau mendekati distribusi normal, yakni distribusi data dengan bentuk lonceng. Data yang baik adalah data yang mempunyai pola seperti distribusi normal, yakni distribusi data tersebut tidak melenceng ke kiri atau melenceng ke kanan.

Pengujian ini diperlukan karena untuk melakukan uji t dan uji F mengasumsikan bahwa nilai residual mengikuti distribusi normal. Menurut Ghozali (2015:201), ada dua cara untuk mendeteksi apakah residual berdistribusi normal atau tidak yaitu dengan histogram, grafik *P-P Plot* dan Uji Kolmogorov-Smirnov.

a) Histogram

Jika grafik bar berbentuk seperti lonceng dengan kecembungan ditengah, maka data yang digunakan memiliki residual yang telah terdistribusi dengan normal.

b) *P-P Plot*

Normalitas dapat dideteksi dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik atau dengan melihat histogram dari nilai residualnya. Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.

c) Uji Kolmogorov Smirnov

Uji statistik yang digunakan untuk menguji normalitas residual adalah uji statistik Kolmogorov-Smirnov (K-S). Pedoman pengambilan keputusan rentang data tersebut mendekati atau adalah distribusi normal berdasarkan uji Kolmogorov Smirnov dapat dilihat dari:

1. Nilai Sig. atau signifikan atau probabilitas  $< 0,05$ , maka distribusi data adalah tidak normal,
2. Nilai Sig. atau signifikan atau probabilitas  $> 0,05$ , maka distribusi data adalah normal.

## 2) Uji Multikolinieritas

Rusiadi (2016:154) menjelaskan bahwa uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antara variabel bebas (independen). Dalam model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independen. Jika terjadi korelasi, maka dinamakan terdapat masalah multikolinieritas. Sedangkan untuk mengetahui gejala tersebut dapat dideteksi dari besarnya VIF (*Variance Inflation Factor*) melalui program SPSS.

Sujarweni (2016:230-231) menjelaskan bahwa uji multikolinieritas diperlukan untuk mengetahui ada tidaknya variabel bebas yang memiliki kemiripan antar variabel bebas dalam suatu model. Kemiripan antar variabel bebas akan mengakibatkan korelasi yang sangat kuat. Selain itu, uji ini dilakukan untuk menghindari kebiasaan dalam proses pengambilan keputusan mengenai pengaruh pada uji parsial masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat.

Ketentuan untuk mendeteksi ada tidaknya multikolinieritas yaitu:

VIF > 10 artinya mempunyai persoalan multikolinieritas

VIF < 10 artinya tidak terdapat multikolinieritas

*Tolerance value* < 0.1, artinya mempunyai persoalan multikolinieritas

*Tolerance value* > 0.1, artinya tidak terdapat multikolinieritas

Rusiadi (2016:154) dan Sujarweni (2016:231)

Nilai *tolerance* dapat dicari dengan rumus:

$$Tolerance = (1 - R_j^2)$$

Dimana  $R_j^2$  = nilai determinasi dari regresi.

Sedangkan nilai VIF dapat dicari dengan rumus:

$$VIF = \left( \frac{1}{Tolerance} \right)$$

### 3) Uji Heteroskedastisitas

Sujarweni (2016:232) menyatakan bahwa tujuan dari asumsi regresi linier berganda heteroskedastisitas ini adalah untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi terdapat ketidaksamaan varians dari residual dari satu pengamatan ke pengamatan lain jika tetap maka disebut homokedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Untuk mengetahui ada tidaknya heteroskedastisitas dalam model regresi dapat dilihat pada grafik Scatterplot. Jika titik-titik dalam grafik menyebar dan tidak membentuk pola tertentu, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

Cara memprediksinya adalah jika pola gambar *scatterplot* model tersebut adalah :

- a) Titik-titik data menyebar di atas dan di bawah atau disekitar 0.
- b) Titik-titik data tidak mengumpul hanya di atas atau di bawah saja.
- c) Penyebaran titik-titik data tidak boleh membentuk pola bergelombang melebar kemudian menyempit dan melebar kembali.
- d) Penyebaran titik-titik data sebaiknya tidak berpola.

## 4. Pengujian Hipotesis

### a. Uji Signifikan Simultan (Uji F)

Uji F dilakukan untuk menguji apakah variabel bebas ( $X_1, X_2, X_3$ ) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat ( $Y$ ) secara serentak. Cara yang digunakan adalah dengan membandingkan

nilai  $F_{\text{tabel}}$  dengan  $F_{\text{hitung}}$ . Bentuk pengujiannya adalah sebagai berikut :

$H_0 : b_1 = b_2 = b_3 = 0$ , artinya secara serentak tidak terdapat hubungan yang positif dan signifikan dari variabel bebas terhadap variabel terikat.

$H_a : b_1 \neq b_2 \neq b_3 \neq 0$ , artinya secara serentak terdapat hubungan yang positif dan signifikan dari variabel bebas terhadap variabel terikat.

Kriteria pengambilan keputusan adalah sebagai berikut :

$H_0$  diterima jika  $F_{\text{hitung}} < F_{\text{tabel}}$  pada  $\alpha = 5\%$

$H_a$  diterima jika  $F_{\text{hitung}} > F_{\text{tabel}}$  pada  $\alpha = 5\%$

#### **b. Uji Signifikan Parsial (Uji - t)**

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui seberapa jauh pengaruh suatu variabel independen secara parsial (individual) terhadap variasi variabel dependen. kriteria pengujiannya adalah:

$H_0 : b_1 = 0$ , artinya secara parsial tidak terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari variabel independen terhadap variabel dependen.

$H_a : b_1 \neq 0$ , artinya secara parsial terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari variabel independen terhadap variabel dependen.

Kriteria pengambilan keputusan adalah:

$H_0$  diterima jika  $t_{\text{hitung}} < t_{\text{tabel}}$  pada  $\alpha = 5\%$

$H_a$  diterima jika  $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$  pada  $\alpha = 5\%$

#### **c. Koefisien Determinasi ( $R^2$ )**

Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) digunakan untuk mengukur seberapa besar kontribusi variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y). Jika

Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) semakin besar (mendekati satu) menunjukkan semakin baik kemampuan variabel X menerangkan variabel Y dimana  $0 < R^2 < 1$ . Sebaliknya, jika  $R^2$  semakin kecil (mendekati nol), maka akan dapat dikatakan bahwa pengaruh variabel bebas adalah kecil terhadap variabel terikat. Hal ini berarti model yang digunakan tidak kuat untuk menerangkan pengaruh variabel bebas yang diteliti terhadap variabel terikat.

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

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

##### **1. Deskripsi Objek Penelitian**

###### **a. Sejarah Singkat PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan**

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

Sejarah perseroan diawali dengan proses pengambilan alihan perusahaan-perusahaan perkebunan milik Belanda oleh Pemerintah Republik Indonesia pada tahun 1958 yang dikenal dengan proses Nasionalisasi Perusahaan Perkebunan Asing menjadi Perseroan Perkebunan Negara (PPN). Pada tahun 1968 PPN direstrukturisasi menjadi beberapa kesatuan Perusahaan Negara Perkebunan (PNP) yang selanjutnya pada tahun 1974 bentuk badan hukumnya diubah menjadi PT. Perkebunan (Persero). Guna meningkatkan efisiensi dan efektifitas kegiatan usaha perusahaan BUMN, Pemerintah merestrukturisasi BUMN sub sektor, perkebunan dengan melakukan penggabungan usaha berdasarkan wilayah eksploitasi dan perampingan struktur organisasi. Diawali dengan langkah penggabungan manajemen pada tahun 1994, 3 (tiga) BUMN Perkebunan

yang terdiri dari PT. Perkebunan III (Persero), PT. Perkebunan IV (Persero), PT. Perkebunan V (Persero) disatukan pengelolaannya kedalam manajemen PT. Perkebunan Nusantara III (Persero).

Selanjutnya melalui Peraturan Pemerintah (PP) No. 8 Tahun 1996 tanggal 14 Februari 1996, ketiga perseroan tersebut digabung dan diberi nama PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) yang berkedudukan di Medan, Sumatera Utara. PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) didirikan dengan Akte Notaris Harun Kamil, SH, No. 36 tanggal 11 Maret 1996 dan telah disahkan Menteri Kehakiman Republik Indonesia dengan Surat Keputusan No. C2-8331.HT.01.01.th.96 tanggal 8 Agustus 1996 yang dimuat didalam Berita Negara Republik Indonesia No. 81 tahun 1996 Tambahan Berita Negara No. 8674 Tahun 1996.

## **b. Visi dan Misi Perusahaan**

### 1) Visi

Adapun yang menjadi visi perusahaan adalah menjadi perusahaan agribisnis kelas dunia dengan kinerja prima dan melaksanakan tata kelola bisnis terbaik.

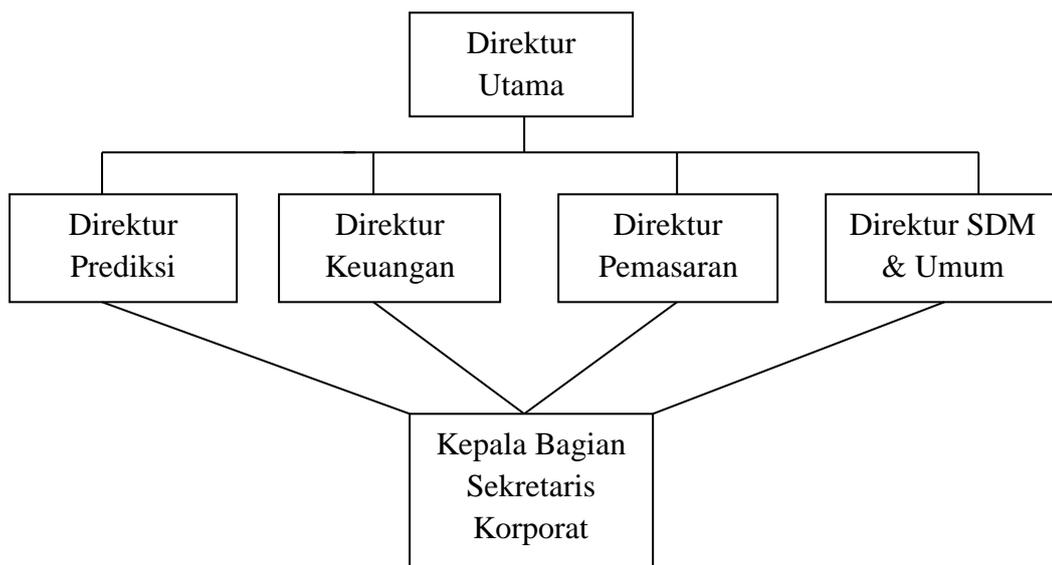
### 2) Misi

- a) Mengembangkan Industri Hilir berbasis Perkebunan secara berkesinambungan.
- b) Menghasilkan produk yang berkualitas untuk pelanggan.
- c) Memperlakukan karyawan sebagai aset strategis dan mengembangkannya secara optimal.

- d) Berupaya menjadi perusahaan terpilih yang memberikan imbal balik terbaik bagi para investor.
- e) Menjadi perusahaan yang paling menarik untuk bermitra bisnis.
- f) MeBudaya organisasi karyawan untuk berpartisipasi aktif dalam pengembangan komunitas.

### c. Struktur Organisasi dan Pembagian Tugas

Organisasi dan manajemen merupakan faktor yang sangat mempengaruhi kelancaran dan perkembangan suatu perusahaan. Struktur organisasi adalah susunan atau perwujudan yang mencerminkan arus atau garis perintah, tugas, kewajiban serta tanggung jawab. Struktur organisasi pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan adalah sebagai berikut:



**Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT. Perkebunan Nusantara III**

Sumber : PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan, 2020

Berikut ini adalah uraian tugas, wewenang dan tanggung jawab dari setiap posisi jabatan yang ada di PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan, yaitu:

a. Direktur Utama

- 1) Membangun perusahaan kelas dunia yang berbasis agribisnis.
- 2) Melaksanakan prinsip tata kelola perusahaan yang baik (GCG) disemua jajaran.
- 3) Meningkatkan nilai perusahaan melalui pelaksanaan *The Business Success Model* yang tercermin dalam indikator kerja utama (IKU).
- 4) Mewujudkan portofolio bisnis perusahaan yang memberikan keuntungan dan nilai tambah.
- 5) Mensukseskan pelaksanaan sistem manajemen ISO 9000, ISO 14000.
- 6) Menetapkan sistem saran dan prasarana informasi melalui teknologi informasi yang terintegrasi dan berbasis data base, serta memberdayakan secara maksimal.

b. Direktur Produksi

- 1) Menetapkan dan mewujudkan sasaran strategi di bidang produksi.
- 2) Menetapkan upaya strategik di bidang produksi.
- 3) Menetapkan sistem kerja (*work system*) bidang produksi untuk mewujudkan *operational excellence*.
- 4) Menterjemahkan kebutuhan pasar menjadi pelaksanaan operasional bidang produksi.

- 5) Melaksanakan program sertifikasi ISO 9000 dan ISO 14000.
- 6) Mengendalikan biaya produksi pada tingkat yang lebih efisien.
- 7) Menetapkan sistem sarana dan prasarana informasi melalui teknologi informasi (TI) yang terintegrasi dan berbasis data base, serta memberdayakan secara maksimal.

c. Direktur Keuangan

- 1) Menjaga keseimbangan antara pertumbuhan profitabilitas perusahaan.
- 2) Melaksanakan *Assets Assesment* secara berkesinambungan untuk memberdayakan aset potensial.
- 3) Memonitor dan mengevaluasi biaya produksi (harga pokok FOB) melalui pemanfaatan *Activity Based Costing (ABC)*.
- 4) Memelihara *Cash Reserve Requirment* minimum 2 (dua) bulan kebutuhan dana operasional.
- 5) Mengkompetensi dan memberikan pengarahan dalam penyusunan KAP/RKOP dan RJP.
- 6) Mencari sumber dana bagi pertumbuhan perusahaan.
- 7) Membuat laporan manajemen interim dan laporan keuangan konsolidasian.
- 8) Menjalin hubungan yang harmoni dengan stakeholders.
- 9) Membangun sarana dan prasarana informasi manajemen keuangan melalui teknologi informasi (TI) yang terintegrasi dan berbasis data base, serta memberdayakan secara maksimal.

- 10) Mensukseskan pelaksanaan sistem manajemen ISO 9000 dan ISO 14000.
- 11) Menetapkan sistem sarana dan prasarana informasi melalui teknologi informasi yang terintegrasi dan berbasis data base, serta memberdayakan secara maksimal.

d. Direktur Pemasaran

- 1) Menetapkan dan mengevaluasi upaya strategik dan kebijakan pemasaran serta pengadaan barang dan jasa.
- 2) Mencari dan membina hubungan dengan mitra bisnis (pemasok dan pelanggan) serta mitra aliansi.
- 3) Menetapkan sistem pengendalian persediaan hasil produksi serta bahan baku dan pelengkap.
- 4) Menetapkan pedoman harga barang dan jasa.
- 5) Menetapkan kebijakan dan menyiasati perkembangan pasar dan perilaku pesaing (*market intelligence*).
- 6) Menginformasikan kebutuhan pasar secara berkesinambungan kepada direktur produksi.
- 7) Merancang proses bisnis dan work sistem bidang pemasaran dan bidang pengadaan barang dan jasa untuk mewujudkan *operational excellence*.
- 8) Memasarkan produk dengan biaya penjualan yang efisien, nilai penjualan optimal tercapainya kepuasan pelanggan.
- 9) Melaksanakan pengadaan barang dan jasa secara efektif dan efisien, serta terwujudnya pembinaan pemasok.

- 10) Mengendalikan biaya penjualan dan biaya pengadaan pada tingkat yang efisien.
  - 11) Mensukseskan pelaksanaan sistem manajemen ISO 9000, ISO 14000.
  - 12) Menetapkan sistem saran dan prasarana informasi melalui teknologi informasi (TI) yang terintegrasi dan berbasis data base, serta memberdayakan secara maksimal.
- e. Direktur SDM & Umum
- 1) Menetapkan kebutuhan SDM (kompetensi, kuantitas dan waktu) sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
  - 2) Menetapkan sistem kerja (*work sistem*) bidang SDM untuk mewujudkan *operasional excellence*.
  - 3) Melaksanakan mapping personil secara periodik.
  - 4) Menetapkan dan melaksanakan sistem pendidikan dan kompetensi.
  - 5) Menetapkan dan melaksanakan sistem penilaian karya.
  - 6) Menetapkan sistem Budaya organisasi dan remunerasi.
  - 7) Menetapkan sistem rekrutmen karyawan.
  - 8) Menetapkan sistem jenjang karir karyawan.
  - 9) Menetapkan program peningkatan kesejahteraan (*Quality Of Life*).
  - 10) Menetapkan sistem survey kepuasan karyawan.
  - 11) Menetapkan kebijakan untuk memenuhi aspek legal perusahaan.

- 12) Menjalin hubungan yang harmonis dengan stakeholders.
  - 13) Menetapkan kebijakan dan mengevaluasi pelaksanaan bina lingkungan.
  - 14) Mengendalikan biaya Pembinaan SDM dan Umum secara efisien.
  - 15) Mensukseskan pelaksanaan sistem Manajemen ISO 9000, ISO 14000.
  - 16) Menetapkan sistem sarana dan prasarana informasi melalui teknologi informasi (TI) yang terintegrasi dan berbasis data base, serta memberdayakan secara maksimal.
- f. Kepala Bagian Sekretaris Korporat
- 1) Memberi informasi kepada direksi mengenai mitra strategik, privatisasi perkembangan pasar modal dan peraturan pelaksanaannya.
  - 2) Membuat dan mengusulkan *Annual Report dan Company Profile*.
  - 3) Mengusulkan penetapan kebijakan investasi.
  - 4) Melaksanakan surat menyurat intern dan ekstern.
  - 5) Mengkoordinir penyelenggaraan press release dan press conference serta kegiatan wawancara dengan para insan pers.
  - 6) Melaksanakan prosedur pemakaian uang kerja direksi.
  - 7) Mendistribusikan hasil keputusan rapat direksi, dengan dewan komisaris dan RUPS.

- 8) Membina hubungan dengan masyarakat, mass media, calon investor, kreditor, lembaga keuangan dan relasi bisnis dengan cara mempublikasikan perusahaan sehingga tercipta citra perusahaan yang baik.
- 9) Membina dan menjalin hubungan dengan instansi luar, seperti instansi pemerintah Badan Usaha Milik Negara dan Swasta, media massa, serta melakukan kegiatan perusahaan yang bersifat protokoler.
- 10) Mengusulkan RKAP/Rencana Kerja Operasional (RKO) Bagian Sekretaris Korporat.
- 11) Menyiapkan bahan Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS), Rencvna Jangka Panjang (RPJ) dan laporan Tahunan.

## 2. Deskripsi Karakteristik Responden

Karakteristik responden yang akan diuraikan berikut ini mencerminkan bagaimana keadaan responden yang diteliti meliputi jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir dan masa kerja.

### a. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

**Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

Jenis Kelamin	Frekuensi	%
Laki-laki	22	48,9
Perempuan	23	51,1
Total	45	100.0

Sumber: Data Primer dengan pengolahan SPSS Versi 22,0 (2020)

Berdasarkan Tabel 4.1 maka dapat dilihat bahwa karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin laki-laki berjumlah 22 orang, dan responden perempuan berjumlah 23 orang maka total responden

keseluruhan berjumlah 45 orang. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan kebanyakan berjenis kelamin perempuan.

#### b. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

**Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia**

Usia	Frekuensi	%
25 – 30	6	13,3
31 – 35	11	24,4
36 – 40	8	17,8
41 – 45	4	8,9
46 – 50	5	11,1
> 51	11	24,4
Total	45	100.0

Sumber: Data Primer dengan pengolahan SPSS Versi 22,0 (2020)

Tabel 4.2 menunjukkan bahwa karyawan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan yang berusia antara 31-35 tahun dan di atas 51 tahun adalah responden terbanyak yaitu sebesar 11 orang atau 24,4%, kemudian usia antara 36-40 tahun sebanyak 8 orang atau 17,8%, kemudian usia antara 25-30 tahun sebanyak 6 orang atau 13,3%, selanjutnya usia antara 46-50 orang sebanyak 5 orang atau 11,1% dan sisanya berusia antara 41-45 tahun sebanyak 4 orang atau 8,9%.

#### c. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

**Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir**

Tingkat Pendidikan	Frekuensi	%
SMP	16	35,6
SMA	4	8,9
Diploma	17	37,8
S1	7	15,6
S2	1	2,2
Total	45	100.0

Sumber: Data Primer dengan pengolahan SPSS Versi 22,0 (2020)

Tabel 4.3 menunjukkan bahwa tingkat pendidikan responden terbanyak adalah tingkat D3 yaitu sebesar 17 orang atau 37,8% kemudian SMP sebanyak 16 orang atau 35,6%, kemudian S1 sebanyak 7 orang atau 15,6 dan sisanya S2 yaitu sebanyak 1 orang atau 2,2%.

#### d. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

**Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja**

Masa Kerja	Frekuensi	%
di bawah 5 tahun	5	11,1
6 – 10 tahun	23	51,1
16 - 20 tahun	4	8,9
di atas 21 tahun	13	28,9
Total	45	100.0

Sumber: Data Primer dengan pengolahan SPSS Versi 22,0 (2020)

Tabel 4.4 menunjukkan bahwa masa kerja responden terbanyak adalah antara 6 – 10 tahun sebanyak 23 orang atau 51,1% kemudian di atas 21 tahun sebanyak 13 orang atau 28,9%, kemudian di bawah 5 sebanyak 5 orang atau 11,1, kemudian 16 – 20 tahun sebanyak 4 orang atau 8,9%.

### 3. Deskripsi Variabel Penelitian

Penelitian ini 2 (dua) variabel bebas yaitu kompetensi dan Budaya organisasi, serta 1 (satu) variabel terikat yaitu kinerja karyawan. Dalam penyebaran angket, masing-masing butir pertanyaan dari setiap variabel harus di isi oleh responden. Responden yang mengisi kuesioner penelitian adalah sebanyak 45 orang. Tabel yang menunjukkan interval untuk kriteria angket respon dinyatakan sebagai berikut :

**Tabel 4.5 Kriteria Angket Respon**

No.	Score Means	Kriteria
1	0 – 1,9	Sangat Buruk
2	2 – 2,9	Buruk
3	3 – 3,9	Cukup Baik
4	4 – 4,9	Baik
5	5	Sangat Baik

Sumber : Sugiono (2015)

Adapun jawaban-jawaban dari responden yang diperoleh akan ditampilkan pada tabel-tabel berikut:

**a. Variabel X<sub>1</sub> (Kompetensi)**

Variabel Kompetensi (X<sub>1</sub>) dibentuk oleh 3 (tiga) indikator yang terdiri dari pengetahuan (X<sub>1-1</sub>), keterampilan (X<sub>1-2</sub>), dan sikap (X<sub>1-3</sub>), serta ada 6 pertanyaan untuk seluruh indikator. Gambaran lengkap tanggapan responden untuk masing-masing indikator secara lengkap dapat dilihat pada tabel 4.6 sampai dengan tabel 4.8 berikut :

**Tabel 4.6 Penilaian Responden Terhadap Indikator Pengetahuan (X<sub>1-1</sub>)**

Jawaban Responden	Item Pertanyaan		Item Pertanyaan	
	Saya dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan bidang yang digelutinya		Saya dapat menjalankan tugas dan tanggung jawab karena sesuai dengan pengetahuan yang saya miliki..	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	-	-	-	-
Tidak Setuju	-	-	-	-
Kurang Setuju	-	-	3	6,7
Setuju	13	28,9	17	37,8
Sangat Setuju	32	71,1	25	55,6
Total	45	100.0	45	100.0
Mean	4,71		4,49	

Sumber: Data Primer dengan pengolahan SPSS Versi 22,0 (2020)

Berdasarkan Tabel 4.6 indikator pengetahuan direpresentasikan oleh 2 (dua) item pernyataan sebagai berikut:

1) Untuk item Saya dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya

sesuai dengan bidang yang digelutinya, responden menyatakan sangat setuju yang paling banyak sebesar 32, dengan nilai rata-rata 4,71. Jawaban ini menggambarkan bahwa responden melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan bidang yang digelutinya sudah baik.

- 2) Untuk item Saya dapat menjalankan tugas dan tanggung jawab karena sesuai dengan pengetahuan yang saya miliki, responden menyatakan sangat setuju yang paling banyak sebesar 25, dengan nilai rata-rata 4,49. Jawaban ini menggambarkan bahwa responden dapat menjalankan tugas dan tanggung jawab karena sesuai dengan pengetahuan yang dimiliki sudah baik.

**Tabel 4.7 Penilaian Responden Terhadap Indikator Keterampilan (X<sub>1-2</sub>)**

Jawaban Responden	Item Pertanyaan		Item Pertanyaan	
	Saya miliki keterampilan untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan pimpinan		Saya berusaha menjalankan tugas dan tanggung jawab dengan baik dan maksimal	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	-	-	-	-
Tidak Setuju	-	-	1	2,2
Kurang Setuju	3	6,7	-	-
Setuju	16	35,6	20	44,4
Sangat Setuju	26	57,8	24	53,3
Total	45	100.0	45	100.0
Mean	4,51		4,49	

Sumber: Data Primer dengan pengolahan SPSS Versi 22,0 (2020)

Berdasarkan Tabel 4.7 indikator keterampilan direpresentasikan oleh 2 (dua) item pernyataan sebagai berikut:

- 1) Untuk item Saya miliki keterampilan untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan pimpinan, responden menyatakan sangat setuju yang paling banyak sebesar 26, dengan nilai rata-rata 4,51. Jawaban ini menggambarkan bahwa responden miliki

keterampilan untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan pimpinan sudah baik.

- 2) Untuk item Saya berusaha menjalankan tugas dan tanggung jawab dengan baik dan maksimal, responden menyatakan sangat setuju yang paling banyak sebesar 24, dengan nilai rata-rata 4,49. Jawaban ini menggambarkan bahwa responden berusaha menjalankan tugas dan tanggung jawab dengan baik dan maksimal sudah baik.

**Tabel 4.8. Penilaian Responden Terhadap Indikator Sikap (X<sub>1-3</sub>)**

Jawaban Responden	Item Pertanyaan		Item Pertanyaan	
	Saya patuh dan taat dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab yang ditugaskan kepada saya		Saya mematuhi peraturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	-	-	-	-
Tidak Setuju	1	2,2	-	-
Kurang Setuju	2	4,4	3	6,7
Setuju	24	53,3	18	40,0
Sangat Setuju	18	40,0	24	53,3
Total	45	100.0	45	100.0
Mean	4,31		4,47	

Sumber: Data Primer dengan pengolahan SPSS Versi 22,0 (2020)

Berdasarkan Tabel 4.8 indikator sikap direpresentasikan oleh 2 (dua) item pernyataan sebagai berikut:

- 1) Untuk item Saya patuh dan taat dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab yang ditugaskan kepada saya, responden menyatakan setuju yang paling banyak sebesar 24, dengan nilai rata-rata 4,31. Jawaban ini menggambarkan bahwa responden patuh dan taat dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab yang ditugaskan kepadanya sudah baik.
- 2) Untuk Saya mematuhi peraturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan, responden menyatakan sangat setuju yang paling banyak sebesar 24,

dengan nilai rata-rata 4,47. Jawaban ini menggambarkan bahwa responden mematuhi peraturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan sudah baik.

#### b. Variabel X<sub>2</sub> (Komunikasi)

Variabel komunikasi (X<sub>2</sub>) dibentuk oleh 4 (empat) indikator yang terdiri dari komunikasi dari atas ke bawah (X<sub>2-1</sub>), komunikasi dari bawah ke atas (X<sub>2-2</sub>), komunikasi horizontal (X<sub>2-3</sub>), komunikasi diagonal (X<sub>2-4</sub>), serta ada 11 pertanyaan untuk seluruh indikator. Gambaran lengkap tanggapan responden untuk masing-masing indikator secara lengkap dapat dilihat pada tabel 4.9 sampai dengan tabel 4.12 berikut:

**Tabel 4.9 Penilaian Responden Terhadap Indikator Komunikasi dari atas ke bawah (X<sub>2-1</sub>)**

Jawaban Responden	Item Pertanyaan		Item Pertanyaan		Item Pertanyaan	
	Pimpinan menjelaskan prosedur untuk setiap pekerjaan yang dilaksanakan oleh pegawai		Pimpinan memberikan teguran atas kesalahan pegawai		Perintah atau instruksi yang diberikan pimpinan dapat dimengerti dengan baik	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	-	-	-	-	-	-
Tidak Setuju	-	-	1	2,2	4	8,9
Kurang Setuju	-	-	4	8,9	12	26,7
Setuju	16	35,6	24	53,3	21	46,7
Sangat Setuju	29	64,4	16	35,6	8	17,8
Total	45	100,0	45	100,0	45	100,0
Mean	4,64		4,22		3,73	

Sumber: Data Primer dengan pengolahan SPSS Versi 22,0 (2020)

Berdasarkan Tabel 4.9 indikator komunikasi dari atas ke bawah direpresentasikan oleh 3 (tiga) item pernyataan sebagai berikut:

1) Untuk item Pimpinan menjelaskan prosedur untuk setiap pekerjaan

yang dilaksanakan oleh pegawai, responden menyatakan sangat setuju yang paling banyak sebesar 29, dengan nilai rata-rata 4,64. Jawaban ini menggambarkan bahwa pimpinan menjelaskan prosedur untuk setiap pekerjaan yang dilaksanakan oleh pegawai sudah sangat baik.

- 2) Untuk item Pimpinan memberikan teguran atas kesalahan pegawai, responden menyatakan setuju yang paling banyak sebesar 24, dengan nilai rata-rata 4,22. Jawaban ini menggambarkan bahwa Pimpinan memberikan teguran atas kesalahan pegawai sudah sangat baik.
- 3) Untuk item Perintah atau instruksi yang diberikan pimpinan dapat dimengerti dengan baik, responden menyatakan setuju yang paling banyak sebesar 21, dengan nilai rata-rata 3,73. Jawaban ini menggambarkan bahwa Perintah atau instruksi yang diberikan pimpinan dapat dimengerti dengan baik.

**Tabel 4.10 Penilaian Responden Terhadap Indikator Komunikasi dari bawah ke atas (X<sub>2-2</sub>)**

Jawaban Responden	Item Pertanyaan		Item Pertanyaan	
	Laporan hasil pekerjaan yang diberikan kepada pimpinan mendapatkan respon yang baik		Pegawai mendapatkan kesempatan memberikan saran dan masukan pada saat rapat	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	1	2,2	-	-
Tidak Setuju	-	-	-	-
Kurang Setuju	3	6,7	2	4,4
Setuju	26	57,8	30	66,7
Sangat Setuju	15	33,3	13	28,9
Total	45	100.0	45	100.0
Mean	4,20		4,24	

Sumber: Data Primer dengan pengolahan SPSS Versi 22,0 (2020)

Berdasarkan Tabel 4.10 indikator komunikasi dari bawah ke atas direpresentasikan oleh 2 (dua) item pernyataan sebagai berikut:

- 1) Untuk item Laporan hasil pekerjaan yang diberikan kepada pimpinan

mendapatkan respon yang baik, responden menyatakan setuju yang paling banyak sebesar 26, dengan nilai rata-rata 4,20. Jawaban ini menggambarkan bahwa laporan hasil pekerjaan yang diberikan kepada pimpinan mendapatkan respon yang baik.

- 2) Untuk item Pegawai mendapatkan kesempatan memberikan saran dan masukan pada saat rapat, responden menyatakan setuju yang paling banyak sebesar 30, dengan nilai rata-rata 4,24. Jawaban ini menggambarkan bahwa responden mendapatkan kesempatan memberikan saran dan masukan pada saat rapat.

**Tabel 4.11 Penilaian Responden Terhadap Indikator Komunikasi horizontal (X<sub>2-3</sub>)**

Jawaban Responden	Item Pertanyaan		Item Pertanyaan		Item Pertanyaan	
	Pimpinan atau pegawai rapat untuk mendiskusikan permasalahan yang ada		Pimpinan atau pegawai mendistribusikan koordinasi tugas		Pegawai cepat mendapatkan dan menerima informasi penting	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	-	-	-	-	2	4,4
Tidak Setuju	-	-	-	-	1	2,2
Kurang Setuju	6	13,3	9	20,0	5	11,1
Setuju	20	44,4	21	46,7	33	73,3
Sangat Setuju	19	42,2	15	33,3	4	8,9
Total	45	100,0	45	100,0	45	100,0
Mean	4,29		4,13		3,80	

Sumber: Data Primer dengan pengolahan SPSS Versi 22,0 (2020)

Berdasarkan Tabel 4.11 indikator komunikasi horizontal direpresentasikan oleh 3 (tiga) item pernyataan sebagai berikut:

- 1) Untuk item Pimpinan atau pegawai rapat untuk mendiskusikan permasalahan yang ada, responden menyatakan setuju yang paling banyak sebesar 20, dengan nilai rata-rata 4,29. Jawaban ini menggambarkan bahwa pimpinan atau pegawai rapat untuk

mendiskusikan permasalahan yang ada sudah sangat baik.

- 2) Untuk item Pimpinan atau pegawai mendistribusikan koordinasi tugas, responden menyatakan setuju yang paling banyak sebesar 15, dengan nilai rata-rata 4,13. Jawaban ini menggambarkan bahwa pimpinan atau pegawai mendistribusikan koordinasi tugas sudah sangat baik.
- 3) Untuk item Pegawai cepat mendapatkan dan menerima informasi penting, responden menyatakan setuju yang paling banyak sebesar 33, dengan nilai rata-rata 3,80. Jawaban ini menggambarkan bahwa pegawai cepat mendapatkan dan menerima informasi penting.

**Tabel 4.12 Penilaian Responden Terhadap Indikator Komunikasi diagonal (X<sub>2-4</sub>)**

Jawaban Responden	Item Pertanyaan		Item Pertanyaan		Item Pertanyaan	
	Ada ketergantungan di antara bagian yang satu dengan bagian yang lain		Komunikasi yang baik dengan pegawai bagian lain mempermudah saya untuk memperoleh informasi secara cepat tentang pekerjaan		Pegawai selalu melakukan koordinasi tugas dengan bagian lain	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	2	4,4	4	8,9	4	8,9
Tidak Setuju	2	4,4	1	2,2	1	2,2
Kurang Setuju	6	13,3	5	11,1	13	28,9
Setuju	30	66,7	29	64,4	23	51,1
Sangat Setuju	5	11,1	6	13,3	4	8,9
Total	45	100.0	45	100.0	45	100.0
Mean	3,76		3,71		3,49	

Sumber: Data Primer dengan pengolahan SPSS Versi 22,0 (2020)

Berdasarkan Tabel 4.12 indikator komunikasi diagonal direpresentasikan oleh 3 (tiga) item pernyataan sebagai berikut:

- 1) Untuk item Ada ketergantungan di antara bagian yang satu dengan bagian yang lain, responden menyatakan setuju yang paling banyak sebesar 30, dengan nilai rata-rata 3,76. Jawaban ini menggambarkan bahwa ada ketergantungan di antara bagian yang satu dengan bagian

yang lain.

- 2) Untuk item Komunikasi yang baik dengan pegawai bagian lain mempermudah saya untuk memperoleh informasi secara cepat tentang pekerjaan, responden menyatakan setuju yang paling banyak sebesar 29, dengan nilai rata-rata 3,71. Jawaban ini menggambarkan bahwa komunikasi yang baik dengan pegawai bagian lain mempermudah untuk memperoleh informasi secara cepat tentang pekerjaan.
- 3) Untuk item Pegawai selalu melakukan koordinasi tugas dengan bagian lain, responden menyatakan setuju yang paling banyak sebesar 23, dengan nilai rata-rata 3,49. Jawaban ini menggambarkan bahwa pegawai selalu melakukan koordinasi tugas dengan bagian lain.

### **c. Variabel X<sub>3</sub> (Budaya organisasi)**

Variabel budaya organisasi (X<sub>3</sub>) dibentuk oleh 5 (lima) indikator yang terdiri dari inisiatif Perseorangan (X<sub>3-1</sub>), toleransi terhadap resiko (X<sub>3-2</sub>), pengawasan (X<sub>3-3</sub>), dukungan Manajemen (X<sub>3-4</sub>), pola Komunikasi (X<sub>3-5</sub>), serta ada 11 pertanyaan untuk seluruh indikator. Gambaran lengkap tanggapan responden untuk masing-masing indikator secara lengkap dapat dilihat pada Tabel 4.13 sampai dengan Tabel 4.17 berikut:

**Tabel 4.13 Penilaian Responden Terhadap Indikator Inisiatif Perseorangan (X<sub>3-1</sub>)**

Jawaban Responden	Item Pertanyaan		Item Pertanyaan	
	Saya diberi tanggung jawab dalam menjalankan pekerjaan saya		Saya diberi kebebasan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab saya atas pekerjaan saya	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	-	-	-	-
Tidak Setuju	-	-	-	-
Kurang Setuju	-	-	3	6,7
Setuju	13	28,9	17	37,8
Sangat Setuju	32	71,1	25	55,6
Total	45	100.0	45	100.0
Mean	4,71		4,49	

Sumber: Data Primer dengan pengolahan SPSS Versi 22,0 (2020)

Berdasarkan Tabel 4.13 indikator inisiatif perseorangan direpresentasikan oleh 2 (dua) item pernyataan sebagai berikut:

- 1) Untuk item Saya diberi tanggung jawab dalam menjalankan pekerjaan saya, responden menyatakan sangat setuju yang paling banyak sebesar 32, dengan nilai rata-rata 4,71. Jawaban ini menggambarkan bahwa responden diberi tanggung jawab dalam menjalankan pekerjaan.
- 2) Untuk item Saya diberi kebebasan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab saya atas pekerjaan saya, responden menyatakan sangat setuju yang paling banyak sebesar 25, dengan nilai rata-rata 4,49. Jawaban ini menggambarkan bahwa responden diberi kebebasan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab atas pekerjaannya.

**Tabel 4.14 Penilaian Responden Terhadap Indikator Toleransi terhadap resiko (X<sub>3-2</sub>)**

Jawaban Responden	Item Pertanyaan		Item Pertanyaan	
	Saya di dorong untuk mengambil resiko atas tugas dan tanggung jawab saya		Saya didorong untuk menjadi agresif dan inovatif terhadap tugas dan tanggung jawab saya	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	-	-	-	-
Tidak Setuju	-	-	1	2,2
Kurang Setuju	3	6,7	-	-
Setuju	16	35,6	24	53,3
Sangat Setuju	26	57,8	18	40,0
Total	45	100.0	45	100.0
Mean	4,51		4,49	

Sumber: Data Primer dengan pengolahan SPSS Versi 22,0 (2020)

Berdasarkan Tabel 4.14 indikator toleransi terhadap resiko direpresentasikan oleh 2 (dua) item pernyataan sebagai berikut:

- 1) Untuk item Saya di dorong untuk mengambil resiko atas tugas dan tanggung jawab saya, responden menyatakan sangat setuju yang paling banyak sebesar 26, dengan nilai rata-rata 4,51. Jawaban ini menggambarkan bahwa responden didorong untuk mengambil resiko atas tugas dan tanggung jawabnya.
- 2) Untuk item Saya didorong untuk menjadi agresif dan inovatif terhadap tugas dan tanggung jawab saya, responden menyatakan setuju yang paling banyak sebesar 24, dengan nilai rata-rata 4,49. Jawaban ini menggambarkan bahwa responden didorong untuk menjadi agresif dan inovatif terhadap tugas dan tanggung jawabnya.

**Tabel 4.15 Penilaian Responden Terhadap Indikator Pengawasan  
(X<sub>3-3</sub>)**

Jawaban Responden	Item Pertanyaan		Item Pertanyaan	
	Aturan yang diterapkan oleh perusahaan sangat ketat dan jelas		Pimpinan mengawasi langsung atas tindakan yang saya lakukan dalam bekerja	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	-	-	-	-
Tidak Setuju	1	2,2	-	-
Kurang Setuju	2	4,4	3	6,7
Setuju	24	53,3	18	40,0
Sangat Setuju	18	40,0	24	53,3
Total	45	100.0	45	100.0
Mean	4,31		4,47	

Sumber: Data Primer dengan pengolahan SPSS Versi 22,0 (2020)

Berdasarkan Tabel 4.15 indikator pengawasan direpresentasikan oleh 2 (dua) item pernyataan sebagai berikut:

- 1) Untuk item Aturan yang diterapkan oleh perusahaan sangat ketat dan jelas, responden menyatakan setuju yang paling banyak sebesar 24, dengan nilai rata-rata 4,31. Jawaban ini menggambarkan bahwa responden menganggap aturan yang diterapkan oleh perusahaan sangat ketat dan jelas.
- 2) Untuk item Pimpinan mengawasi langsung atas tindakan yang saya lakukan dalam bekerja, responden menyatakan sangat setuju yang paling banyak sebesar 24, dengan nilai rata-rata 4,47. Jawaban ini menggambarkan bahwa responden menganggap pimpinan mengawasi langsung atas tindakan yang dilakukan dalam bekerja.

**Tabel 4.16 Penilaian Responden Terhadap Indikator Dukungan manajemen (X<sub>3-4</sub>)**

Jawaban Responden	Item Pertanyaan		Item Pertanyaan	
	Pimpinan mengusahakan komunikasi yang jelas terhadap bawahannya		Pimpinan mengusahakan bantuan dan dukungan atas tugas dan tanggung jawab bawahannya	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	-	-	-	-
Tidak Setuju	-	-	-	-
Kurang Setuju	1	2,2	1	2,2
Setuju	26	57,8	20	44,4
Sangat Setuju	18	40,0	24	53,3
Total	45	100.0	45	100.0
Mean	4,38		4,49	

Sumber: Data Primer dengan pengolahan SPSS Versi 22,0 (2020)

Berdasarkan Tabel 4.16 indikator dukungan manajemen direpresentasikan oleh 2 (dua) item pernyataan sebagai berikut:

- 1) Untuk item Pimpinan mengusahakan komunikasi yang jelas terhadap bawahannya, responden menyatakan setuju yang paling banyak sebesar 26, dengan nilai rata-rata 4,38. Jawaban ini menggambarkan bahwa responden menganggap pimpinan mengusahakan komunikasi yang jelas terhadap bawahannya.
- 2) Untuk item Pimpinan mengusahakan bantuan dan dukungan atas tugas dan tanggung jawab bawahannya, responden menyatakan setuju yang paling banyak sebesar 24, dengan nilai rata-rata 4,49. Jawaban ini menggambarkan bahwa responden menganggap pimpinan mengusahakan bantuan dan dukungan atas tugas dan tanggung jawab bawahannya.

**Tabel 4.17 Penilaian Responden Terhadap Indikator Pola komunikasi (X<sub>3-5</sub>)**

Jawaban Responden	Item Pertanyaan		Item Pertanyaan	
	Jalur komunikasi yang diterapkan oleh perusahaan dibatasi pada wewenang hierarki formal		Jalur komunikasi yang diterapkan oleh perusahaan bersifat terbuka	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	-	-	-	-
Tidak Setuju	1	2,2	-	-
Kurang Setuju	2	4,4	6	13,3
Setuju	24	53,3	24	53,3
Sangat Setuju	18	40,0	15	33,3
Total	45	100.0	45	100.0
Mean	4,31		4,20	

Sumber: Data Primer dengan pengolahan SPSS Versi 22,0 (2020)

Berdasarkan Tabel 4.17 indikator pola komunikasi direpresentasikan oleh 2 (dua) item pernyataan sebagai berikut:

- 1) Untuk item Jalur komunikasi yang diterapkan oleh perusahaan dibatasi pada wewenang hierarki formal, responden menyatakan setuju yang paling banyak sebesar 24, dengan nilai rata-rata 4,31. Jawaban ini menggambarkan bahwa responden menganggap jalur komunikasi yang diterapkan oleh perusahaan dibatasi pada wewenang hierarki formal.
- 2) Untuk item Jalur komunikasi yang diterapkan oleh perusahaan bersifat terbuka, responden menyatakan setuju yang paling banyak sebesar 24, dengan nilai rata-rata 4,20. Jawaban ini menggambarkan bahwa responden menganggap jalur komunikasi yang diterapkan oleh perusahaan bersifat terbuka.

#### **d. Variabel Y (Kinerja)**

Variabel kinerja (Y) dibentuk oleh 5 (lima) indikator yang terdiri dari Kualitas kerja (Y<sub>1-1</sub>), Kuantitas kerja (Y<sub>1-2</sub>), ketepatan waktu (Y<sub>1-3</sub>),

Kehadiran (Y<sub>1-4</sub>) dan Kemampuan Kerjasama (Y<sub>1-5</sub>), serta ada 13 pertanyaan untuk seluruh indikator. Gambaran lengkap tanggapan responden untuk masing-masing indikator secara lengkap dapat dilihat pada Tabel 4.18 sampai dengan Tabel 4.22 berikut :

**Tabel 4.18 Penilaian Responden Terhadap Indikator Kualitas Kerja (Y<sub>1-1</sub>)**

Jawaban Responden	Item Pertanyaan		Item Pertanyaan		Item Pertanyaan	
	Karyawan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan harus memenuhi standar kerja yang telah ditentukan oleh perusahaan secara konsisten		Hasil kerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan harus memiliki tingkat daya guna dan hasil guna yang sesuai dengan tujuan pekerjaan		Karyawan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan mampu menentukan dan mengatur prioritas kerja secara efektif sesuai dengan tanggung jawab dan bidang tugasnya	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	-	-	-	-	-	-
Tidak Setuju	-	-	-	-	-	-
Kurang Setuju	-	-	4	8,9	3	6,7
Setuju	13	28,9	18	40,0	28	62,2
Sangat Setuju	32	71,1	23	51,1	14	31,1
Total	45	100.0	45	100.0	45	100.0
Mean	4,71		4,42		4,24	

Sumber: Data Primer dengan pengolahan SPSS Versi 22,0 (2020)

Berdasarkan Tabel 4.18 indikator kualitas kerja direpresentasikan oleh 3 (tiga) item pernyataan sebagai berikut:

- 1) Untuk item Karyawan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan harus memenuhi standar kerja yang telah ditentukan oleh perusahaan secara konsisten, responden menyatakan sangat setuju yang paling banyak sebesar 32, dengan nilai rata-rata 4,71. Jawaban ini menggambarkan bahwa karyawan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan harus memenuhi standar kerja yang telah ditentukan oleh perusahaan secara konsisten.

- 2) Untuk item Hasil kerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan harus memiliki tingkat daya guna dan hasil guna yang sesuai dengan tujuan pekerjaan, responden menyatakan sangat setuju yang paling banyak sebesar 23, dengan nilai rata-rata 4,42. Jawaban ini menggambarkan bahwa hasil kerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan harus memiliki tingkat daya guna dan hasil guna yang sesuai dengan tujuan pekerjaan.
- 3) Untuk item Karyawan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan mampu menentukan dan mengatur prioritas kerja secara efektif sesuai dengan tanggung jawab dan bidang tugasnya, responden menyatakan setuju yang paling banyak sebesar 28, dengan nilai rata-rata 4,24. Jawaban ini menggambarkan bahwa karyawan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan mampu menentukan dan mengatur prioritas kerja secara efektif sesuai dengan tanggung jawab dan bidang tugasnya.

**Tabel 4.19 Penilaian Responden Terhadap Indikator Kuantitas Kerja (Y<sub>1-2</sub>)**

Jawaban Responden	Item Pertanyaan		Item Pertanyaan		Item Pertanyaan	
	Karyawan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan berusaha untuk meningkatkan produktivitas kerja		Karyawan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan mempunyai target kinerja yang harus dicapai dalam suatu periode		Karyawan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan diberi kesempatan berinisiatif sendiri untuk mencapai target kerja yang ditetapkan pimpinan	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	-	-	-	-	-	-
Tidak Setuju	-	-	-	-	-	-
Kurang Setuju	-	-	1	2,2	2	4,4
Setuju	20	44,4	24	53,3	27	60,0
Sangat Setuju	25	55,6	20	44,4	16	35,6
Total	45	100.0	45	100.0	45	100.0
Mean	4,56		4,42		4,31	

Sumber: Data Primer dengan pengolahan SPSS Versi 22,0 (2020)

Berdasarkan Tabel 4.19 indikator kuantitas kerja direpresentasikan oleh 3 (tiga) item pernyataan sebagai berikut:

- 1) Untuk item Karyawan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan berusaha untuk meningkatkan produktivitas kerja, responden menyatakan sangat setuju yang paling banyak sebesar 25, dengan nilai rata-rata 4,56. Jawaban ini menggambarkan bahwa karyawan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan berusaha untuk meningkatkan produktivitas kerja sudah sangat baik.
- 2) Untuk item Karyawan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan mempunyai target kinerja yang harus dicapai dalam suatu periode, responden menyatakan setuju yang paling banyak sebesar 24, dengan nilai rata-rata 4,42. Jawaban ini menggambarkan bahwa karyawan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan mempunyai target kinerja yang harus dicapai dalam suatu periode sudah sangat baik.

3) Untuk item Karyawan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan diberi kesempatan berinisiatif sendiri untuk mencapai ratget kerja yang ditetapkan pimpinan, responden menyatakan setuju yang paling banyak sebesar 27, dengan nilai rata-rata 4,31. Jawaban ini menggambarkan bahwakaryawan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan diberi kesempatan berinisiatif sendiri untuk mencapai ratget kerja yang ditetapkan pimpinan sudah sangat baik.

**Tabel 4.20 Penilaian Responden Terhadap Indikator Ketepatan Waktu (Y<sub>1.3</sub>)**

Jawaban Responden	Item Pertanyaan		Item Pertanyaan		Item Pertanyaan	
	Karyawan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan mampu menggunakan waktu dengan efisien dalam melaksanakan segala tugas yang di bebaskan kepadanya		Karyawan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan mampu menghasilkan pekerjaan dalam kondisi yang sesuai dengan batas waktu yang telah ditentukan		Karyawan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan dapat menyelesaikan tugas sebelum batas waktu yang ditentukan.	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	-	-	-	-	-	-
Tidak Setuju	-	-	7	15,6	2	4,4
Kurang Setuju	-	-	9	20,0	2	4,4
Setuju	21	46,7	19	42,2	25	55,6
Sangat Setuju	24	53,3	10	22,2	16	35,6
Total	45	100,0	45	100,0	45	100,0
Mean	4,53		3,71		4,22	

Sumber: Data Primer dengan pengolahan SPSS Versi 22,0 (2020)

Berdasarkan Tabel 4.20 indikator ketepatan waktu direpresentasikan oleh 3 (tiga) item pernyataan sebagai berikut:

1) Untuk item Karyawan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan mampu menggunakan waktu dengan efisien dalam melaksanakan segala tugas yang di bebaskan kepadanya, responden menyatakan sangat setuju yang paling banyak sebesar 24, dengan nilai rata-rata 4,53. Jawaban ini menggambarkan bahwa karyawan PT. Perkebunan

Nusantara III (Persero) Medan mampu menggunakan waktu dengan efisien dalam melaksanakan segala tugas yang di bebaskan kepadanya.

2) Untuk item Karyawan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan mampu menghasilkan pekerjaan dalam kondisi yang sesuai dengan batas waktu yang telah ditentukan, responden menyatakan setuju yang paling banyak sebesar 19, dengan nilai rata-rata 3,71. Jawaban ini menggambarkan bahwakaryawan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan mampu menghasilkan pekerjaan dalam kondisi yang sesuai dengan batas waktu yang telah ditentukan.

3) Untuk item Karyawan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan dapat menyelesaikan tugas sebelum batas waktu yang ditentukan, responden menyatakan setuju yang paling banyak sebesar 25, dengan nilai rata-rata 4,22. Jawaban ini menggambarkan bahwakaryawan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan dapat menyelesaikan tugas sebelum batas waktu yang ditentukan sudah sangat baik.

**Tabel 4.21 Penilaian Responden Terhadap Indikator Kehadiran (Y<sub>1-4</sub>)**

Jawaban Responden	Item Pertanyaan		Item Pertanyaan	
	Karyawan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan selalu hadir tepat waktu		Karyawan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan selalu pulang kerja tepat waktu	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	-	-	-	-
Tidak Setuju	-	-	-	-
Kurang Setuju	-	-	-	-
Setuju	23	51,1	21	46,7
Sangat Setuju	22	48,9	24	53,3
Total	45	100.0	45	100.0
Mean	4,48		4,53	

Sumber: Data Primer dengan pengolahan SPSS Versi 22,0 (2020)

Berdasarkan Tabel 4.21 indikator kehadiran direpresentasikan oleh 2 (dua) item pernyataan sebagai berikut:

1. Untuk item Karyawan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan selalu hadir tepat waktu, responden menyatakan setuju yang paling banyak sebesar 23, dengan nilai rata-rata 4,48. Jawaban ini menggambarkan bahwa karyawan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan selalu hadir tepat waktu.
2. Untuk item Karyawan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan selalu pulang kerja tepat waktu, responden menyatakan sangat setuju yang paling banyak sebesar 24, dengan nilai rata-rata 4,53. Jawaban ini menggambarkan bahwa karyawan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan selalu pulang kerja tepat waktu.

**Tabel 4.22 Penilaian Responden Terhadap Indikator Kemampuan Kerjasama (Y<sub>1-5</sub>)**

Jawaban Responden	Item Pertanyaan		Item Pertanyaan	
	Karyawan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan selalu menunjukkan kesediaan bekerjasama dalam melakukan pekerjaan tanpa diperintah sesuai dengan tupoksinya masing-masing		Karyawan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan mampu bekerjasama dengan karyawan lain dalam menyelesaikan suatu pekerjaan	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	-	-	-	-
Tidak Setuju	-	-	-	-
Kurang Setuju	4	8,9	-	-
Setuju	23	51,1	13	28,9
Sangat Setuju	18	40,0	32	71,1
Total	45	100.0	45	100.0
Mean	4,31		4,71	

Sumber: Data Primer dengan pengolahan SPSS Versi 22,0 (2020)

Berdasarkan Tabel 4.22 indikator kemampuan kerjasama direpresentasikan oleh 2 (dua) item pernyataan sebagai berikut:

1. Untuk item Karyawan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan selalu menunjukkan kesediaan bekerjasama dalam melakukan pekerjaan

tanpa diperintah sesuai dengan tupoksinya masing-masing, responden menyatakan setuju yang paling banyak sebesar 23, dengan nilai rata-rata 4,31. Jawaban ini menggambarkan bahwa responden selalu menunjukkan kesediaan bekerjasama dalam melakukan pekerjaan tanpa diperintah sesuai dengan tupoksinya masing-masing.

2. Untuk item Karyawan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan mampu bekerjasama dengan karyawan lain dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, responden menyatakan sangat setuju yang paling banyak sebesar 32, dengan nilai rata-rata 4,71. Jawaban ini menggambarkan bahwa responden mampu bekerjasama dengan karyawan lain dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.

#### **4. Uji Kualitas Data**

Kualitas hasil penelitian yang baik sudah semestinya diperoleh jika rangkaian penelitian dilakukan dengan baik. Perencanaan yang matang, dengan alat penelitian seperti daftar pertanyaan yang digunakan harus dalam kondisi baik. Valid artinya data-data yang diperoleh dengan penggunaan instrumen penelitian dapat menjawab tujuan penelitian. Reliabel artinya data yang diperoleh konsisten atau stabil. Agar data yang diperoleh valid dan reliabel maka dilakukan uji validitas dan reliabilitas. Uji validitas dan reliabilitas kuesioner penelitian ini menggunakan bantuan *software SPSS 22.0 for windows*.

### a. Uji Validitas

Menurut Sugiyono (2012:255) Instrumen yang valid berarti alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data (mengukur) itu valid. Valid berarti instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Pengujian validitas terhadap butir-butir pertanyaan kuesioner. Suatu pertanyaan dikatakan valid apabila nilai  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel. Untuk menghitung nilai  $r$  tabel, terlebih dahulu menghitung nilai derajat bebas (db).

$$db = n - 2 = 45 - 2 = 43$$

Setelah diperoleh nilai db, selanjutnya menghitung nilai  $r$  tabel berdasarkan tabel  $r$  diketahui nilai  $r$  tabel dengan  $db = 43$  dan tingkat signifikansi 0,05 adalah  $r$  tabel = 0,2940. Namun menurut Sugiyono (2012:88) butir yang mempunyai korelasi positif dengan kriterium (skor total) serta korelasi yang tinggi, menunjukkan bahwa butir tersebut mempunyai validitas yang tinggi pula. Syarat minimum untuk dianggap memenuhi syarat uji validitas adalah jika  $r$  tabel = 0,3.

Berikut hasil dari uji validitas terhadap butir-butir pertanyaan dari variabel penelitian.

**Tabel 4.23. Uji Validitas terhadap Butir-Butir Pertanyaan Variabel Kompetensi**

Pertanyaan Butir ke-	$r$ hitung	$r$ tabel	Keterangan
1	0,359	0,294	Valid
2	0,780	0,294	Valid
3	0,921	0,294	Valid
4	0,443	0,294	Valid
5	0,609	0,294	Valid
6	0,518	0,294	Valid

Sumber: Data Primer dengan pengolahan SPSS Versi 22,0 (2020)

Dari Tabel 4.23 di atas hasil *output* SPSS diketahui nilai validitas terdapat pada kolom *Corrected Item-Total Correlation* yang artinya nilai korelasi antara skor setiap butir dengan skor total pada tabulasi jawaban responden. Diketahui jumlah pertanyaan kuesioner pada variabel kompetensi sebanyak 6 pertanyaan. Suatu pertanyaan dikatakan valid apabila nilai  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel 0.292. Diketahui seluruh pertanyaan kompetensi dengan nilai  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel 0.292, yang berarti telah memenuhi syarat validitas.

**Tabel 4.24. Uji Validitas terhadap Butir-Butir Pertanyaan Variabel Komunikasi**

Pertanyaan butir ke-	R hitung	r Tabel	Keterangan
1	0,414	0,294	Valid
2	0,471	0,294	Valid
3	0,782	0,294	Valid
4	0,468	0,294	Valid
5	0,328	0,294	Valid
6	0,560	0,294	Valid
7	0,357	0,294	Valid
8	0,364	0,294	Valid
9	0,733	0,294	Valid
10	0,573	0,294	Valid
11	0,502	0,294	Valid

Sumber: Data Primer dengan pengolahan SPSS Versi 22,0 (2020)

Dari Tabel 4.24 di atas hasil *output* SPSS diketahui nilai validitas terdapat pada kolom *Corrected Item-Total Correlation* yang artinya nilai korelasi antara skor setiap butir dengan skor total pada tabulasi jawaban responden. Diketahui jumlah pertanyaan kuesioner pada variabel komunikasi sebanyak 11 pertanyaan. Suatu pertanyaan dikatakan valid apabila nilai  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel 0.294. Diketahui seluruh

pertanyaan komunikasi dengan nilai  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel 0.294, yang berarti telah memenuhi syarat validitas.

**Tabel 4.25. Uji Validitas terhadap Butir-Butir Pertanyaan Variabel Budaya Organisasi**

Pertanyaan butir ke-	$r$ hitung	$r$ tabel	Keterangan
1	0,416	0,294	Valid
2	0,674	0,294	Valid
3	0,395	0,294	Valid
4	0,676	0,294	Valid
5	0,560	0,294	Valid
6	0,327	0,294	Valid
7	0,381	0,294	Valid
8	0,676	0,294	Valid
9	0,560	0,294	Valid
10	0,654	0,294	Valid

Sumber: Data Primer dengan pengolahan SPSS Versi 22,0 (2020)

Dari Tabel 4.25 di atas hasil *output* SPSS diketahui nilai validitas terdapat pada kolom *Corrected Item-Total Correlation* yang artinya nilai korelasi antara skor setiap butir dengan skor total pada tabulasi jawaban responden. Diketahui jumlah pertanyaan kuesioner pada variabel budaya organisasi sebanyak 10 pertanyaan. Suatu pertanyaan dikatakan valid apabila nilai  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel 0.294. Diketahui seluruh pertanyaan budaya organisasi dengan nilai  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel 0.294, yang berarti telah memenuhi syarat validitas.

**Tabel 4.26. Uji Validitas terhadap Butir-Butir Pertanyaan Variabel Kinerja**

Pertanyaan butir ke-	r hitung	r tabel	Keterangan
1	0,368	0,294	Valid
2	0,399	0,294	Valid
3	0,334	0,294	Valid
4	0,327	0,294	Valid
5	0,378	0,294	Valid
6	0,533	0,294	Valid
7	0,396	0,294	Valid
8	0,305	0,294	Valid
9	0,451	0,294	Valid
10	0,456	0,294	Valid
11	0,483	0,294	Valid
12	0,310	0,294	Valid
13	0,393	0,294	Valid

Sumber: Data Primer dengan pengolahan SPSS Versi 22,0 (2020)

Dari Tabel 4.26 di atas hasil *output* SPSS diketahui nilai validitas terdapat pada kolom *Corrected Item-Total Correlation* yang artinya nilai korelasi antara skor setiap butir dengan skor total pada tabulasi jawaban responden. Diketahui jumlah pertanyaan kuesioner pada variabel kinerja sebanyak 13 pertanyaan. Suatu pertanyaan dikatakan valid apabila nilai  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel 0.294. Diketahui seluruh pertanyaan kinerja dengan nilai  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel 0.294, yang berarti telah memenuhi syarat validitas.

#### **b. Uji Reliabilitas**

Reliabilitas adalah derajat ketepatan, ketelitian atau keakuratan yang ditunjukkan oleh instrumen pengukuran. Dalam penelitian ini untuk menentukan angket reliabel atau tidak dengan menggunakan *alpha cronbach*. Angket dikatakan reliabel jika *alpha cronbach*  $>$  0,60

dan tidak reliabel jika sama dengan atau dibawah 0,60. Reliabilitas dari pertanyaan angket yang telah diajukan penulis kepada responden dalam penelitian ini akan terlihat pada tabel *Reliability Statistics* yang disajikan dalam tabel dibawah ini:

**Tabel 4.27. Uji Reliabilitas**

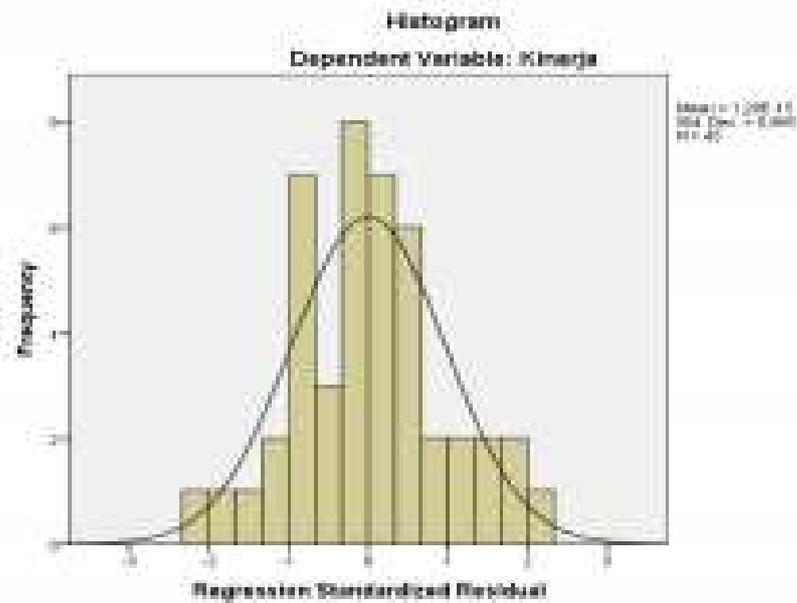
<b>Variabel</b>	<b>Nilai Cronbach's Alpha</b>	<b>Keterangan</b>
Kompetensi	0,885	Reliabel (Cronbach's Alpha > 0.6)
Komunikasi	0,736	Reliabel (Cronbach's Alpha > 0.6)
Budaya organisasi	0,724	Reliabel (Cronbach's Alpha > 0.6)
Kinerja	0,615	Reliabel (Cronbach's Alpha > 0.6)

Sumber: Data Primer dengan pengolahan SPSS Versi 22,0 (2020)

## 5. Uji Asumsi Klasik

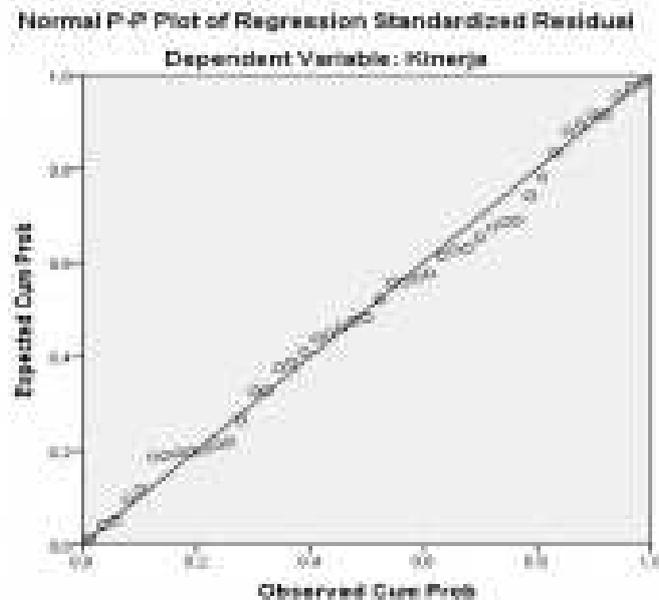
### a. Hasil Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal atau tidak. Uji  $t$  dan  $F$  mengasumsikan bahwa nilai residual mengikuti distribusi normal. Dalam penelitian ini, uji normalitas terhadap residual dengan menggunakan uji Kolmogorov-Smirnov. Tingkat signifikansi yang digunakan  $\alpha = 0,05$ . Dasar pengambilan keputusan adalah melihat angka probabilitas  $p$ , dengan ketentuan sebagai berikut. Jika nilai probabilitas  $p \geq 0,05$ , maka asumsi normalitas terpenuhi. Jika probabilitas  $< 0,05$ , maka asumsi normalitas tidak terpenuhi.



**Gambar 4.2 Uji Normalitas Histogram**

Berdasarkan Gambar 4.2 di atas, hasil pengujian normalitas data diketahui bahwa data telah berdistribusi secara normal, dimana gambar histogram memiliki garis membentuk lonceng dan memiliki kecembungan seimbang di tengah.



**Gambar 4.3 Uji Normalitas Normal Probability Plot**

Gambar 4.3 merupakan pengujian normalitas dengan pendekatan *normal probability plot*, kemudian untuk hasil pengujian normalitas data dengan menggunakan gambar PP Plot terlihat titik-titik data yang menyebar berada di sekitar garis diagonal sehingga data telah berdistribusi secara normal. Berdasarkan kedua gambar di atas, maka dapat disimpulkan bahwa setelah dilakukan uji normalitas data, data untuk variabel kompetensi, komunikasi dan budaya organisasi terhadap kinerja berdistribusi secara normal.

**Tabel 4.28. Uji Normalitas  
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardized Residual
N		45
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	0E-7
	Std. Deviation	2,84401921
	Absolute	,082
Most Extreme Differences	Positive	,082
	Negative	-,065
Kolmogorov-Smirnov Z		,548
Asymp. Sig. (2-tailed)		,925

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Sumber: Data Primer dengan pengolahan SPSS Versi 22,0 (2020)

Perhatikan bahwa berdasarkan Tabel 4.28, diketahui nilai probabilitas p atau *Asymp. Sig. (2-tailed)* sebesar **0,925**. Karena nilai probabilitas p, yakni **0,925** lebih besar dibandingkan tingkat signifikansi, yakni 0,05. Hal ini berarti data berdistribusi normal.

#### **b. Hasil Uji Multikolinieritas**

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (*independent*).

Uji ini dilakukan dengan melihat nilai *tolerance* dan *variance inflation factor* (VIF) dari hasil analisis dengan menggunakan SPSS. Apabila nilai *tolerance value*  $> 0,10$  atau  $VIF < 10$  maka disimpulkan tidak terjadimultikolinieritas. (Ghozali, 2013). Uji Multikolinieritas dari hasil angket yang telah didistribusikan kepada responden dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 4.29. Hasil Uji Multikolinieritas**  
Coefficients

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
(Constant)		
1 Kompetensi	,154	6,492
Komunikasi	,691	1,447
Budaya organisasi	,143	7,017

a. Dependent Variable: Kinerja

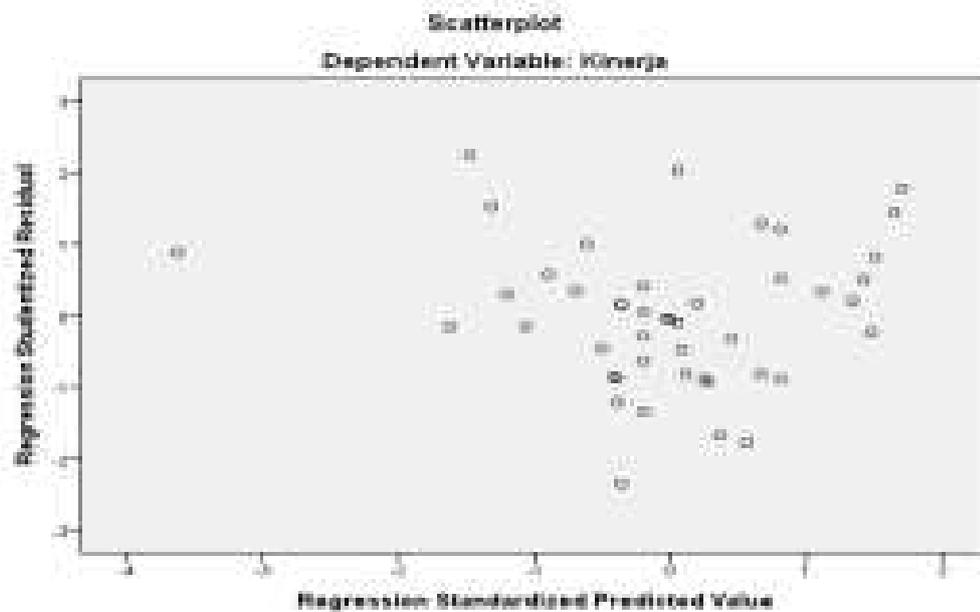
Sumber: Data Primer dengan pengolahan SPSS Versi 22,0 (2020)

Perhatikan bahwa berdasarkan Tabel 4.29, nilai VIF dari kompetensi adalah 6,492, nilai VIF dari komunikasi adalah 1,447 dan nilai VIF dari variabel budaya organisasi adalah 7,017. Dikarenakan seluruh nilai  $VIF < 10$ , maka disimpulkan tidak terjadi multikolinieritas..

### c. Hasil Uji Heteroskedastisitas

Deteksi ada tidaknya heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik *scatter plot* antara SRESID pada sumbu Y, dan ZPRED pada sumbu X.(Ghozali, 2013). Ghozali (2013) menyatakan dasar analisis adalah jika ada pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur, maka mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas. Jika tidak ada pola

yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.



Sumber: Data Primer dengan pengolahan SPSS Versi 22,0 (2020)

#### Gambar 4.4. Hasil Uji Heteroskedastisitas

Perhatikan bahwa berdasarkan Gambar 4.4, tidak terdapat pola yang begitu jelas, serta titik-titik menyebar **di atas dan di bawah angka 0** pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

## 6. Pengujian Hipotesis

### a. Model Analisis Regresi Linier Berganda

Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel bebas yang terdiri dari kompetensi ( $X_1$ ), komunikasi ( $X_2$ ) dan budaya organisasi ( $X_3$ ) terhadap variabel terikat, yaitu kinerja ( $Y$ ).

**Tabel 4.30. Model Analisis Regresi Linier Berganda**  
Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients	
	B	Std. Error
1 (Constant)	36,465	6,366
Kompetensi	,231	,584
Komunikasi	,235	,117
Budaya organisasi	,373	,357

a. Dependent Variable: Kinerja

Berdasarkan hasil pengolahan data seperti terlihat pada Tabel 4.30 Kolom *Unstandardized Coefficients* bagian B diperoleh persamaan regresi linier berganda sebagai berikut:

$$Y = 36,465 + 0,231X_1 + 0,235X_2 + 0,373X_3 + e$$

Berdasarkan persamaan tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:

- 1) **Konstanta (a) = 36,465**. Ini mempunyai arti bahwa jika tidak ada peningkatan variabel independen maka kinerja pegawai adalah sebesar 36,465.
- 2) **Koefisien X1 (b1) = 0,231**. Ini menunjukkan bahwa variabel kompetensi ( $X_1$ ) berpengaruh positif, atau setiap terjadi peningkatan variabel kompetensi sebesar satu satuan maka kinerja pegawai juga akan mengalami peningkatan sebesar 0,231.
- 3) **Koefisien X2 (b2) = 0,235**. Ini menunjukkan bahwa variabel komunikasi ( $X_2$ ) berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, atau setiap terjadi peningkatan variabel komunikasi sebesar satu satuan maka kinerja pegawai juga akan mengalami peningkatan sebesar 0,235.
- 4) **Koefisien X3 (b3) = 0,373**. Ini menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi ( $X_3$ ) berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, atau

setiap terjadi peningkatan variabel budaya organisasi sebesar satu satuan maka kinerja pegawai juga akan mengalami peningkatan sebesar 0,373.

#### **b. Uji Signifikan Simultan (Uji-F)**

Uji F (uji serentak) dilakukan untuk melihat secara bersama-sama pengaruh atau hubungan positif dan signifikan variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y) berupa kinerja pegawai.

Model hipotesis yang digunakan dalam Uji F ini adalah:

$H_0 : b_1 = b_2 = b_3 = 0$ , Artinya secara serentak tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan dari variabel bebas ( $X_1, X_2, X_3$ ) berupa kompetensi, komunikasi dan budaya organisasi terhadap variabel terikat (Y).

$H_1 : b_1 \neq b_2 \neq b_3 \neq 0$ , Artinya secara serentak terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari variabel bebas ( $X_1, X_2, X_3$ ) berupa kompetensi, komunikasi dan budaya organisasi terhadap variabel terikat (Y).

Untuk menentukan nilai F, maka diperlukan adanya derajat bebas pembilang dan derajat bebas penyebut, dengan rumus sebagai berikut:

$$df \text{ (pembilang)} = k-1$$

$$df \text{ (penyebut)} = n-k$$

Keterangan:

$n$  = jumlah sampel penelitian

$k$  = jumlah variabel bebas dan terikat

Pada penelitian ini diketahui jumlah sampel ( $n$ ) adalah 45 dan jumlah keseluruhan variabel ( $k$ ) adalah 4, sehingga diperoleh:

$$1) \text{ df (pembilang) } = k-1 \text{ df (pembilang) } = 4 - 1 = 3$$

$$2) \text{ df (penyebut) } = n-k \text{ df (penyebut) } = 45 - 3 = 42$$

Nilai Fhitung akan diperoleh dengan menggunakan bantuan *software SPSS 22,0 for Windows*, kemudian akan dibandingkan dengan nilai Ftabel pada tingkat  $\alpha = 5\%$  ( $3:42$ ) = 2,83, dengan kriteria uji sebagai berikut:

$H_0$  diterima bila Fhitung < Ftabel pada  $\alpha = 5\%$

$H_1$  ditolak bila Fhitung > Ftabel pada  $\alpha = 5\%$

**Tabel 4.31. Uji-F ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	124,686	3	41,562	4,788	,001 <sup>b</sup>
	Residual	355,892	41	8,680		
	Total	480,578	44			

a. Dependent Variable: Kinerja

b. Predictors: (Constant), Budaya organisasi, Komunikasi, Kompetensi

Sumber: Data Primer dengan pengolahan SPSS Versi 22,0 (2020)

Berdasarkan Tabel 4.31 bahwa nilai Fhitung > Ftabel ( $4,788 > 2,83$ ) dan probabilitas signifikan F sebesar  $0,001 < 0,05$  dengan hipotesis  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel bebas yaitu ( $X_1, X_2, X_3$ ) berupa kompetensi, komunikasi dan budaya organisasi secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel terikat ( $Y$ ) berupa kinerja pegawai.

### c. Uji Signifikan Parsial (Uji-t)

Pengujian ini dimaksudkan untuk mengetahui secara individu pengaruh yang positif dan signifikan dari variabel independen, yaitu variabel kompetensi ( $X_1$ ), komunikasi ( $X_2$ ) dan budaya organisasi ( $X_3$ ) terhadap variabel dependen yaitu kinerja pegawai ( $Y$ ).

Model hipotesis yang akan digunakan adalah:

$H_0 : b_1 = b_2 = b_3 = 0$ , artinya variabel bebas yang terdiri dari variabel kompetensi ( $X_1$ ), komunikasi ( $X_2$ ) dan budaya organisasi ( $X_3$ ) secara parsial tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel dependen yaitu kinerja pegawai ( $Y$ ).

$H_2 : b_1 \neq b_2 \neq b_3 \neq 0$ , artinya variabel bebas yang terdiri dari variabel kompetensi ( $X_1$ ), komunikasi ( $X_2$ ) dan budaya organisasi ( $X_3$ ) secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel dependen yaitu kinerja pegawai ( $Y$ ).

Kriteria pengambilan keputusan:

$H_0$  diterima jika  $t_{hitung} < t_{tabel}$  pada  $\alpha = 5\%$

$H_2$  ditolak jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$  pada  $\alpha = 5\%$

Nilai  $t_{hitung}$  akan diperoleh dengan menggunakan *software SPSS 22,0 for Windows*, kemudian akan dibandingkan dengan nilai  $t_{tabel}$  pada tingkat  $\alpha = 5\%$  yakni yang diperoleh dengan derajat bebas =  $df - k$  ( $df$  = jumlah sampel dan  $k$  = jumlah variabel keseluruhan) yaitu  $df_1 = 4 - 1 = 3$ , dan  $df_2 = 45 - 3 = 42$ . Uji  $t_{hitung}$  yang dilakukan adalah uji dua arah maka  $t_{tabel} 0,025(42) = 2,018$ .

**Tabel 4.32. Uji t  
Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	36,465	6,366		5,728	,000
1 Kompetensi	,231	,584	,135	3,395	,000
Komunikasi	,235	,117	,324	3,007	,001
Budaya organisasi	,373	,357	,372	3,046	,002

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber: Data Primer dengan pengolahan SPSS Versi 22,0 (2020)

Berdasarkan Tabel 4.32 terlihat bahwa:

- 1) Nilai thitung variabel kompetensi ( $X_1$ ) sebesar 3,395 dan nilai t tabel bernilai 2,018, sehingga thitung < ttabel ( $3,395 > 2,018$ ) dan nilai signifikan  $0,000 < 0,05$ , sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel kompetensi ( $X_1$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
- 2) Nilai thitung variabel komunikasi ( $X_2$ ) sebesar 3,007 dan nilai t tabel bernilai 2,018, sehingga thitung < ttabel ( $3,0075 > 2,018$ ) dan nilai signifikan  $0,001 < 0,05$ , sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel komunikasi ( $X_2$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
- 3) Nilai thitung variabel budaya organisasi ( $X_3$ ) sebesar 3,046 dan nilai ttabel bernilai 2,018, sehingga thitung > ttabel ( $3,046 > 2,018$ ) dan nilai signifikan  $0,002 < 0,05$ , sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel budaya organisasi ( $X_2$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

#### d. Pengujian Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

**Tabel 4.33 Uji Koefisien Determinasi  
Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,509 <sup>a</sup>	,459	,405	2,946

a. Predictors: (Constant), Budaya organisasi, Komunikasi, Kompetensi

b. Dependent Variable: Kinerja

Sumber: Data Primer dengan pengolahan SPSS Versi 22,0 (2020)

Tabel 4.33 menunjukkan bahwa nilai  $R Square = 0,459$ . Nilai tersebut dapat diartikan variabel kompetensi, komunikasi dan budaya organisasi secara bersama-sama atau simultan mampu mempengaruhi kinerja karyawan sebesar 45,9%, sisanya sebesar 54,1% dijelaskan oleh variabel atau faktor lainnya.

Selanjutnya hasil uji faktor di atas akan disajikan secara ringkas pada Tabel 4.34 tentang kesimpulan hipotesis sebagai berikut :

**Tabel 4.34. Kesimpulan Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian**

Hipotesis	$F_{hitung}$	$t_{hitung}$	$F_{tabel}$	$t_{tabel}$	Sig	Hasil Uji
Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	-	3,395		2,018	< 0,05	Diterima
Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan		3,007		2,018	< 0,05	Diterima
Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	-	3,046		2,018	< 0,05	Diterima
Kompetensi, komunikasi dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	4,788	-	2,83	2,018	< 0,05	Diterima

## **B. Pembahasan Hasil Penelitian**

Berdasarkan hasil pengujian yang telah dilakukan, maka akan dilakukan pembahasan terhadap hipotesis yang telah diajukan untuk melihat kebenaran dari hipotesis yang telah diajukan sebelumnya. Pembahasan terhadap hipotesis yang telah diajukan pada sub-bab berikut:

### **1. Hipotesis H<sub>1</sub>**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi ( $X_1$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan. Hal ini terlihat dari analisis regresi linier berganda melalui uji t yang bertanda positif dengan nilai t hitung sebesar 3,395 dengan signifikan sebesar 0,000. Berdasarkan hasil tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa Hipotesis 1 (satu) dalam penelitian ini teruji dan dapat diterima. Arah positif menunjukkan bahwa jika kompetensi meningkat maka kinerja pegawai meningkat, sebaliknya jika kompetensi menurun maka kinerja juga akan menurun. Dengan kata lain ketika kompetensi naik maka kinerja pegawai pun naik.

Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Duwit (2015) dengan judul penelitian “Pengaruh Kompetensi, Komunikasi, Kecerdasan Emosional, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintahan Kampung kabupaten Raja Ampat Propinsi Papua Barat).

Hasil penelitian ini sesuai dengan tujuan penelitian untuk mengetahui apakah kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan telah telaksana

dan sekaligus telah menyelesaikan permasalahan yang ada diidentifikasi masalah poin no. a dan b yaitu “karyawan kurang memiliki pengetahuan yang baik, karyawan kurang memiliki keterampilan yang baik” telah terjawab.

## **2. Hipotesis H<sub>2</sub>**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi ( $X_2$ ) berpengaruh berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja di PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan. Hal ini terlihat dari analisis regresi linier berganda melalui uji t yang bertanda positif dengan nilai t hitung sebesar 3,007 dengan signifikan sebesar 0,001. Berdasarkan hasil tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa Hipotesis 2 (dua) dalam penelitian ini teruji dan dapat diterima. Arah positif menunjukkan bahwa jika komunikasi meningkat maka kinerja pegawai meningkat, sebaliknya jika komunikasi menurun maka kinerja juga akan menurun.

Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Bahtiar, Tabrani (2017) dengan judul penelitian “Pengaruh Kompetensi, Komunikasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Pegawai pada Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan Kabupaten Brebes.

Juga senada dengan penelitian yang dilakukan oleh Fahrurazi, Ghalib, Arifin (2014) dengan judul penelitian “Pengaruh Komunikasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Kalimantan Selatan Wilayah Banjarmasin.” Beliau yang menjelaskan bahwa hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel komunikasi dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini sesuai dengan tujuan penelitian untuk mengetahui apakah komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan telah terlaksana dan sekaligus telah menyelesaikan permasalahan yang ada diidentifikasi masalah poin no. c dan d yaitu “karyawan kurang menggunakan jalur komunikasi yang berasal dari atas ke bawah, karyawan kurang menggunakan jalur komunikasi yang berasal dari bawah ke atas” telah terjawab.

### **3. Hipotesis H<sub>3</sub>**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi (X<sub>3</sub>) berpengaruh berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja di PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan. Hal ini terlihat dari analisis regresi linier berganda melalui uji t yang bertanda positif dengan nilai t hitung sebesar 3,046 dengan signifikan sebesar 0,002. Berdasarkan hasil tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa Hipotesis 3 (tiga) dalam penelitian ini teruji dan dapat diterima. Arah positif menunjukkan bahwa jika budaya organisasi meningkat maka kinerja pegawai meningkat, sebaliknya jika budaya organisasi menurun maka kinerja juga akan menurun. Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Noer, Ivo Ade Crisna (2013) dalam penelitiannya membuktikan bahwa secara simultan budaya perusahaan dan Budaya organisasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Garuda Indonesia Cabang Makasar. Secara parsial Budaya organisasi yang dominan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Garuda Indonesia cabang Makasar. Juga senada dengan penelitian yang dilakukan oleh Puspasari, Widya Angella Maria (2014) dengan judul penelitian

“Pengaruh Motivasi dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi dan Kinerja karyawan PT. Citra Sena Sukses Semarang.” Beliau yang menjelaskan bahwa hasil penelitian menunjukkan bahwa: motivasi dan budaya organisasi secara bersama-sama (simultan) berpengaruh terhadap komitmen organisasi dan kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini sesuai dengan tujuan penelitian untuk mengetahui apakah budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan telah terlaksana dan sekaligus telah menyelesaikan permasalahan yang ada diidentifikasi masalah poin no. d dan f yaitu “karyawan kurang bertanggungjawab dalam tugas, kebebasan dan kemerdekaan yang dimiliki individu, karyawan kurang didorong mengambil resiko, kurang agresif dan kurang inovatif” telah terjawab.

#### **4. Hipotesis H<sub>4</sub>**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi, komunikasi dan budaya organisasi berpengaruh secara simultan terhadap kinerja pegawai di PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan. Hal ini terlihat dari analisis regresi linier berganda melalui uji F yang bertanda positif dengan nilai F hitung sebesar 4,788 dengan signifikan sebesar 0,001. Berdasarkan hasil tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa Hipotesis 4 (empat) dalam penelitian ini teruji dan dapat diterima. Arah positif menunjukkan bahwa jika kompetensi, komunikasi dan budaya organisasi meningkat maka kinerja pegawai meningkat, sebaliknya jika kompetensi, komunikasi dan budaya organisasi menurun maka kinerja juga akan menurun.

Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Bahtiar, Tabrani (2017) dengan judul penelitian “Pengaruh Kompetensi, Komunikasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Pegawai pada Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan Kabupaten Brebes. Beliau yang menjelaskan bahwa hasil penelitian menunjukkan bahwa karyawan memiliki persaingan yang tinggi, komunikasi yang tinggi, tingkat kepuasan yang tinggi, tingkat kinerja yang tinggi. Hal ini dapat ditunjukkan dari indeks rata-rata variabel kinerja karyawan yang berada pada level 75,98%. Persaingan, komunikasi, dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan karyawan pada kantor pendapatan dan manajemen keuangan Kabupaten Brebes. Persaingan, komunikasi, dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di kantor pendapatan dan manajemen keuangan Kabupaten Brebes. Persaingan, komunikasi, dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan karyawan pada kantor pendapatan dan manajemen keuangan Kabupaten Brebes. Hasil penelitian ini sesuai dengan tujuan penelitian untuk mengetahui apakah kompetensi, komunikasi dan budaya organisasi berpengaruh secara simultan terhadap kinerja pegawai di PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan telah terlaksana dan sekaligus telah menyelesaikan permasalahan yang ada.

## **BAB V**

### **SIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. Simpulan**

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan, maka penulis dapat mengambil beberapa kesimpulan seperti:

1. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan.
2. Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan.
3. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan.
4. Kompetensi, komunikasi dan budaya organisasi berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan di PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan.

#### **B. Saran**

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan, maka penulis dapat memberikan beberapa saran seperti:

1. Disarankan untuk mempertahankan karyawan yang memiliki kemampuan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan bidang yang digelutinya. Juga di sarankan untuk memperhatikan karyawan yang tidak memiliki sikap patuh dan taat dalam menjalankan tugas dan tanggung

jawab karyawan dan sikap mematuhi peraturan yang ditetapkan oleh perusahaan.

2. Disarankan untuk mempertahankan komunikasi yang berupa pimpinan menjelaskan prosedur untuk setiap pekerjaan yang dilaksanakan oleh pegawai dan pimpinan atau pegawai rapat untuk mendiskusikan permasalahan yang ada. Juga disarankan untuk memperhatikan Komunikasi yang baik dengan pegawai bagian lain mempermudah saya untuk memperoleh informasi secara cepat tentang pekerjaan dan Pegawai selalu melakukan koordinasi tugas dengan bagian lain.
3. Disarankan untuk mempertahankan budaya organisasi yang berupa karyawan diberi tanggung jawab dalam menjalankan pekerjaan dan diberi kebebasan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab atas pekerjaannya serta didorong untuk menjadi agresif dan inovatif terhadap tugas dan tanggung jawabnya. Juga disarankan untuk memperhatikan aturan yang diterapkan oleh perusahaan, jalur komunikasi yang diterapkan oleh perusahaan dibatasi pada wewenang hierarki formal dan jalur komunikasi yang diterapkan oleh perusahaan bersifat terbuka.
4. Disarankan untuk mempertahankan standar kerja yang telah ditentukan oleh perusahaan secara konsisten dan kemampuan bekerjasama dengan karyawan lain dalam menyelesaikan pekerjaan. Juga disarankan untuk memperhatikan kemampuan menghasilkan pekerjaan dalam kondisi yang sesuai dengan batas waktu yang telah ditentukan dan kemampuan menyelesaikan tugas sebelum batas waktu yang ditentukan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Andika, R. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja dan Persaingan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening Pada Pegawai Universitas Pembangunan Panca Budi Medan. JUMANT, 11(1), 189-206.
- Andika, R. (2018). Pengaruh Kemampuan Berwirausaha dan Kepribadian Terhadap Pengembangan Karir Individu Pada Member PT. Ifaria Gemilang (IFA) Depot Sumatera Jaya Medan. JUMANT, 8(2), 103-110.
- Andika, R. (2018). PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI DAN PENGAWASAN TERHADAP DISIPLIN KERJA KARYAWAN PADA PT ARTHA GITA SEJAHTERA MEDAN. JUMANT, 9(1), 95-103.
- Indrawan, M. I., & Widjanarko, B. (2020). STRATEGI MENINGKATKAN KOMPETENSI LULUSAN UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI MEDAN. JEpa, 5(2), 148-155.
- Effendy, Onong Uchyana. 2011. *Ilmu Komunikasi: Teori dan Prakteknya*, Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Fadly, Y. (2019). PERFORMA MAHASISWA AKUNTANSI DALAM IMPLEMENTASI ENGLISH FOR SPECIFIC PURPOSE (ESP) DI UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI (UNPAB) MEDAN. Jurnal Akuntansi Bisnis dan Publik, 9(2), 190-201.
- Fahmi, Irham. 2013. *Perilaku Organisasi Teori, Aplikasi dan Kasus*. Bandung. Alfabeta.
- Judisseno, Rimsky K. 2014. *Jadilah Pribadi Yang Kompeten di Tempat Kerja*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Handoko, 2011, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, BPFE, Yogyakarta.
- Hutapea, Thoha. 2014. *Kompetensi Plus*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Liliweri, Alo. 2014. *Sosiologi dan Komunikasi Organisasi*. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Luthans, Fred. 2015. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta. Penerbit Andi.
- Mathis, Robert L. dan John H. Jackson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Pertama Salemba Empat, Jakarta
- Mondy, R. Wayne. 2010. *Human Resource Management*. Eleventh Edition. New Jersey: Pearson Education, Inc.

- Pane, D. N. (2018). ANALISIS PENGARUH BAURAN PEMASARAN JASA TERHADAP KEPUTUSAN PEMBELIAN TEH BOTOL SOSRO (STUDI KASUS KONSUMEN ALFAMART CABANG AYAHANDA). JUMANT, 9(1), 13-25.
- Pane, D. N., El Fikri, M., & Siregar, N. (2020). UPAYA PENINGKATAN REPURCHASE INTENTION MELALUI SOSIAL MEDIA DAN WORD OF MOUTH TERHADAP HOTEL PARBABA BEACH DI DAERAH PARIWISATA KABUPATEN SAMOSIR. JUMANT, 12(1), 12-20.
- Purwanto, Djoko. 2016. *Komunikasi Bisnis*. Jakarta: Erlangga
- Robbins, Stephen, 2015, *Perilaku Organisasi*, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Rivai. Veithzal, 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, Edisi ke 6, PT. Raja Grafindo Persada, Depok
- Sedarmayanti. 2011. *Sumber Daya Manusia Dan Produktivitas Kerja*. Bandung. Penerbit Mandar Maju
- Sobirin, Achmad. 2012. *Budaya Organisasi*. Yogyakarta. Unit Penerbit dan Percetakan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung. Penerbit Alfabeta.
- Situmorang, Syafrizal Helmi dan Muslich Lutfi. 2014. *Analisis Data*, USU Press, Medan.
- Siagian, Sondang. P. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: BumiAksara..
- Wibowo, 2011. *Manajemen Kinerja*, Jakarta: Rajawali Pers.
- Ali Baba, 2014, **Pengaruh Kompetensi, Komunikasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Semen Bosowa Maros**, *Ekuitas: Jurnal Ekonomi dan Keuangan*, Volume 18, Nomor 4, Desember 2014:524-540
- Bahtiar, Dwi, Haris, Tabrani, 2017, **Pengaruh Kompetensi, Komunikasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Pegawai pada Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan kabupaten Brebes**, *Multiflier*, Vol. 1 No. 2 Mei 2017.
- Duwit, Filliks, 2015, **Pengaruh Kompetensi, Komunikasi, Kecerdasan emosional, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada badan Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintahan Kampung kabupaten Raja Ampat, Propinsi Papua Barat)**, *Jurnal EMBA*, Vol. 3 No. 4 Desember 2015, Hal 130-141

- Fahrurazi, Rudi, Ghalib, Arifin, 2014, **Pengaruh Komunikasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Kalimantan elatan Wilayah Banjarmasin**, *Jurnal Bisnis dan Pembangunan*, Vol. 1, No. 1, januari-Juni 2014.
- Soleha, Lilis karnita, Komara, Sudia, 2012, **Pengaruh Kepemimpinan, Disiplin Kerja dan Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Komisi Penyiaran Indonesia Daerah Provinsi Jawa Barat**, *Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship*, Vol. 6, No. 1, April 2012, 39-50.
- Silvia, I Wayan Bagia, Wayan Cipta, 2016, **Pengaruh Kompetensi dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja karyawan**, *E-journal Bisma Universitas Pendidikan Ganesha Jurusan Manajemen*, Volume, 4 Tahun 2016

## **LAMPIRAN: 1**

Medan, Oktober 2019

Perihal : **Permohonan Pengisian Kuisisioner Penelitian**

Kepada Yth,

Responden penelitian

Bapak/Ibu \_\_\_\_\_

Di tempat

*Bismillahirrahmanirrahim. Assalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh*

Dengan hormat,

Sehubungan dengan akan disusunnya penulisan skripsi di Fakultas Sosial Sains Universitas Pembangunan Panca Budi Medan dengan judul “Pengaruh kompetensi, komunikasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan”, bermaksud melakukan survey melalui kuisisioner kepada Bapak dan Ibu pegawai dan struktural sebagai karyawan di PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan.

Untuk keakuratan dan validitas data dimohon kepada responden dapat mengisi sesuai dengan realitas yang terjadi dilapangan, karena hasil penelitian ini akan ‘dikirim’ kepada manajemen PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan supaya dijadikan sebagai salah satu dasar penentuan kebijakan pengadaan dalam hal pengelolaan dan pengembangan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan.

Demikian permohonan ini disampaikan, atas perhatian dan bantuannya diucapkan terimakasih.

*Wassalamu'alaikum warrahmatullahi wabarakatuh*

Hormat Peneliti,

Jauhar Rafii  
NPM. 1515310395

## DAFTAR PERNYATAAN PENELITIAN

### PENGARUH KOMPETENSI, KOMUNIKASI DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. PERKEBUNAN NUSANTARA III (PERSERO) MEDAN

#### PERNYATAAN – PERNYATAAN VARIABLE PENELITIAN

Petunjuk Pengisian:

1. Berilah tanda (X) tepat pada angka yang ada di dalam kotak, sesuai dengan pernyataan yang dipilih.
2. Kuisioner ini berisi beberapa pernyataan yang dimohonkan untuk dijawab secara pribadi. Jawaban yang diberikan tidak terkait dengan kedinasan, namun sepenuhnya untuk kepentingan penelitian dalam rangka penyusunan tesis.
3. Ketentuan bobot nilai jawaban responden sebagai berikut:
  1. Sangat Tidak Setuju.
  2. Tidak Setuju
  3. Netral
  4. Setuju
  5. Sangat Setuju

Contoh:

1	2	3	4	5
			X	
Sangat Tidak Setuju			Sangat Setuju	

Jawaban kuisioner berdasarkan skala 1 - 5 dengan angka 1 (satu) menunjukkan bahwa responden memberikan tanggapan yang sangat tidak setuju terhadap pernyataan-pernyataan yang diajukan, sedangkan angka 5 (lima) menunjukkan sangat setuju terhadap pernyataan-pernyataan yang diajukan.

## IDENTITAS RESPONDEN

1. Nama responden : .....
2. Umur : ..... Tahun
3. Jenis kelamin : Laki-laki / Perempuan )\*
4. Status Responden : Struktural / Pegawai )\*
5. Jabatan : .....  
(Jabatan / Bagian yang sedang diemban dalam  
pekerjaan sekarang)
6. Mulai Kerja : Tahun ..... s/d .....
7. Pendidikan Terakhir : .....
8. Telp. / HP : .....

)\* Coret yang tidak sesuai

## 1. Kompetensi

N0	PERNYATAAN	1	2	3	4	5
1	<b>Pengetahuan:</b> Saya dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan bidang yang digelutinya.					
2	Saya dapat menjalankan tugas dan tanggung jawab karena sesuai dengan pengetahuan yang saya miliki.					
3	<b>Keterampilan:</b> Saya miliki keterampilan untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan pimpinan.					
4	Saya berusaha menjalankan tugas dan tanggung jawab dengan baik dan maksimal.					
5	<b>Sikap:</b> Saya patuh dan taat dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab yang ditugaskan kepada saya					
6	Saya mematuhi peraturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan					

## 2. Komunikasi

N0	PERNYATAAN	1	2	3	4	5
1	<b>Komunikasi dari atas ke bawah:</b> Pimpinan menjelaskan prosedur untuk setiap pekerjaan yang dilaksanakan oleh pegawai					
2	Pimpinan memberikan teguran atas kesalahan pegawai					
3	Perintah atau instruksi yang diberikan pimpinan dapat dimengerti dengan baik.					
4	<b>Komunikasi dari bawah ke atas:</b> Laporan hasil pekerjaan yang diberikan kepada pimpinan mendapatkan respon yang baik.					
5	Pegawai mendapatkan kesempatan memberikan saran dan masukan pada saat rapat					
6	<b>Komunikasi Horizontal:</b> Pimpinan atau pegawai rapat untuk mendiskusikan permasalahan yang ada.					
7	Pimpinan atau pegawai mendistribusikan koordinasi tugas					
8	Pegawai cepat mendapatkan dan menerima informasi penting					
9	<b>Komunikasi diagonal:</b> Ada ketergantungan di antara bagian yang satu dengan bagian yang lain.					
10	Komunikasi yang baik dengan pegawai bagian lain mempermudah saya untuk memperoleh informasi secara cepat tentang pekerjaan					
11	Pegawai selalu melakukan koordinasi tugas dengan bagian lain.					

### 3. Budaya Organisasi

N0	PERNYATAAN	1	2	3	4	5
1	<b>Inisiatif Perseorangan:</b> Saya diberi tanggung jawab dalam menjalankan pekerjaan saya					
2	Saya diberi kebebasan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab saya atas pekerjaan saya.					
3	<b>Toleransi terhadap resiko:</b> Saya di dorong untuk mengambil resiko atas tugas dan tanggung jawab saya.					
4	Saya didorong untuk menjadi agresif dan inovatif terhadap tugas dan tanggung jawab saya					
5	<b>Pengawasan:</b> Aturan yang diterapkan oleh perusahaan sangat ketat dan jelas.					
6	Pimpinan mengawasi langsung atas tindakan yang saya lakukan dalam bekerja					
7	<b>Dukungan Manajemen:</b> Pimpinan mengusahakan komunikasi yang jelas terhadap bawahannya.					
8	Pimpinan mengusahakan bantuan dan dukungan atas tugas dan tanggung jawab bawahannya.					
9	<b>Pola Komunikasi:</b> Jalur komunikasi yang diterapkan oleh perusahaan dibatasi pada wewenang hierarki formal.					
10	Jalur komunikasi yang diterapkan oleh perusahaan bersifat terbuka					

### 3. Kinerja

N0	PERNYATAAN	1	2	3	4	5
1	<b>Kualitas kerja:</b> Karyawan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan harus memenuhi standar kerja yang telah ditentukan oleh perusahaan secara konsisten					
2	Hasil kerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan harus memiliki tingkat daya guna dan hasil guna yang sesuai dengan tujuan pekerjaan					
3	Karyawan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan mampu menentukan dan mengatur prioritas kerja secara efektif sesuai dengan tanggung jawab dan bidang tugasnya					
4	<b>Kuantitas kerja:</b> Karyawan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan berusaha untuk meningkatkan produktivitas kerja					
5	Karyawan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan mempunyai target kinerja yang harus dicapai dalam suatu periode.					
6	Karyawan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan diberi kesempatan berinisiatif sendiri untuk mencapai ratget kerja yang ditetapkan pimpinan					
7	<b>Ketepatan waktu :</b> Karyawan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan mampu menggunakan waktu dengan efisien dalam melaksanakan segala tugas yang di bebankan kepadanya					
8	Karyawan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan mampu menghasilkan pekerjaan dalam kondisi yang sesuai dengan batas waktu yang telah ditentukan					
9	Karyawan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan dapat menyelesaikan tugas sebelum batas waktu yang ditentukan.					
10	<b>Kehadiran :</b> Karyawan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan selalu hadir tepat waktu					
11	Karyawan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan selalu pulang kerja tepat waktu					
12	<b>Kemampuan kerjasama:</b> Karyawan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan selalu menunjukkan kesediaan bekerjasama dalam melakukan pekerjaan tanpa diperintah sesuai dengan tupoksinya masing-masing					
13	Karyawan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan mampu bekerjasama dengan karyawan lain dalam menyelesaikan suatu pekerjaan					

**TERIMA KASIH ATAS PARTISIPASINYA DALAM KUISIONER INI**

### Lampiran 3. Hasil Deskripsi Penelitian

#### Frequency Table

Descriptive Statistics						
	N	Minimum	Maximum	Sum	Mean	Std. Deviation
Usia	45	1	6	159	3,53	1,817
Jenis kelamin	45	1	2	68	1,51	,506
Pendidikan terakhir	45	2	6	153	3,40	1,195
Masa kerja	45	1	5	132	2,93	1,498
X1.1	45	4	5	212	4,71	,458
X1.2	45	3	5	202	4,49	,626
X1.3	45	3	5	203	4,51	,626
X1.4	45	2	5	202	4,49	,626
X1.5	45	2	5	194	4,31	,668
X1.6	45	3	5	201	4,47	,625
X2.1	45	4	5	209	4,64	,484
X2.2	45	2	5	190	4,22	,704
X2.3	45	2	5	168	3,73	,863
X2.4	45	1	5	189	4,20	,757
X2.5	45	3	5	191	4,24	,529
X2.6	45	3	5	193	4,29	,695
X2.7	45	3	5	186	4,13	,726
X2.8	45	1	5	171	3,80	,815
X2.9	45	1	5	169	3,76	,883
X2.10	45	1	5	167	3,71	1,036
X2.11	45	1	5	157	3,49	1,014
X3.1	45	4	5	212	4,71	,458
X3.2	45	3	5	202	4,49	,626
X3.3	45	3	5	203	4,51	,626
X3.4	45	2	5	202	4,49	,626
X3.5	45	2	5	194	4,31	,668
X3.6	45	3	5	201	4,47	,625
X3.7	45	3	5	197	4,38	,535
X3.8	45	2	5	202	4,49	,626
X3.9	45	2	5	194	4,31	,668
X3.10	45	3	5	189	4,20	,661
Y.1	45	4	5	212	4,71	,458
Y.2	45	3	5	199	4,42	,657
Y.3	45	3	5	191	4,24	,570
Y.4	45	4	5	205	4,56	,503
Y.5	45	3	5	199	4,42	,543
Y.6	45	3	5	194	4,31	,557
Y.7	45	4	5	204	4,53	,505
Y.8	45	2	5	167	3,71	,991
Y.9	45	2	5	190	4,22	,735
Y.10	45	4	5	202	4,49	,506
Y.11	45	4	5	204	4,53	,505
Y.12	45	3	5	194	4,31	,633
Y.13	45	4	5	212	4,71	,458
Valid N (listwise)	45					

#### Usia

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
25-30	6	13,3	13,3	13,3
31-35	11	24,4	24,4	37,8
36-40	8	17,8	17,8	55,6
Valid 41-45	4	8,9	8,9	64,4
46-50	5	11,1	11,1	75,6
>=51	11	24,4	24,4	100,0
Total	45	100,0	100,0	

**Jenis kelamin**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	laki-laki	22	48,9	48,9	48,9
	perempuan	23	51,1	51,1	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

**Pendidikan terakhir**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SMP	16	35,6	35,6	35,6
	SMA	4	8,9	8,9	44,4
	D3	17	37,8	37,8	82,2
	S1	7	15,6	15,6	97,8
	S2	1	2,2	2,2	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

**Masa kerja**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0-5	5	11,1	11,1	11,1
	6-10	23	51,1	51,1	62,2
	16-20	4	8,9	8,9	71,1
	>=21	13	28,9	28,9	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

**X1.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	setuju	13	28,9	28,9	28,9
	sangat setuju	32	71,1	71,1	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

**X1.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	kurang setuju	3	6,7	6,7	6,7
	setuju	17	37,8	37,8	44,4
	sangat setuju	25	55,6	55,6	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

**X1.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	kurang setuju	3	6,7	6,7	6,7
	setuju	16	35,6	35,6	42,2
	sangat setuju	26	57,8	57,8	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

**X1.4**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid tidak setuju	1	2,2	2,2	2,2
Valid setuju	20	44,4	44,4	46,7
Valid sangat setuju	24	53,3	53,3	100,0
Total	45	100,0	100,0	

**X1.5**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid tidak setuju	1	2,2	2,2	2,2
Valid kurang setuju	2	4,4	4,4	6,7
Valid setuju	24	53,3	53,3	60,0
Valid sangat setuju	18	40,0	40,0	100,0
Total	45	100,0	100,0	

**X1.6**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid kurang setuju	3	6,7	6,7	6,7
Valid setuju	18	40,0	40,0	46,7
Valid sangat setuju	24	53,3	53,3	100,0
Total	45	100,0	100,0	

**X2.1**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid setuju	16	35,6	35,6	35,6
Valid sangat setuju	29	64,4	64,4	100,0
Total	45	100,0	100,0	

**X2.2**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid tidak setuju	1	2,2	2,2	2,2
Valid kurang setuju	4	8,9	8,9	11,1
Valid setuju	24	53,3	53,3	64,4
Valid sangat setuju	16	35,6	35,6	100,0
Total	45	100,0	100,0	

**X2.3**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid tidak setuju	4	8,9	8,9	8,9
Valid kurang setuju	12	26,7	26,7	35,6
Valid setuju	21	46,7	46,7	82,2
Valid sangat setuju	8	17,8	17,8	100,0
Total	45	100,0	100,0	

**X2.4**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sangat tidak setuju	1	2,2	2,2
	kurang setuju	3	6,7	8,9
	setuju	26	57,8	66,7
	sangat setuju	15	33,3	100,0
	Total	45	100,0	100,0

**X2.5**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	kurang setuju	2	4,4	4,4
	setuju	30	66,7	71,1
	sangat setuju	13	28,9	100,0
	Total	45	100,0	100,0

**X2.6**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	kurang setuju	6	13,3	13,3
	setuju	20	44,4	57,8
	sangat setuju	19	42,2	100,0
	Total	45	100,0	100,0

**X2.7**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	kurang setuju	9	20,0	20,0
	setuju	21	46,7	66,7
	sangat setuju	15	33,3	100,0
	Total	45	100,0	100,0

**X2.8**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sangat tidak setuju	2	4,4	4,4
	tidak setuju	1	2,2	6,7
	kurang setuju	5	11,1	17,8
	setuju	33	73,3	91,1
	sangat setuju	4	8,9	100,0
	Total	45	100,0	100,0

**X2.9**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sangat tidak setuju	2	4,4	4,4
	tidak setuju	2	4,4	8,9
	kurang setuju	6	13,3	22,2
	setuju	30	66,7	88,9
	sangat setuju	5	11,1	100,0
	Total	45	100,0	100,0

**X2.10**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sangat tidak setuju	4	8,9	8,9
	tidak setuju	1	2,2	11,1
	kurang setuju	5	11,1	22,2
	setuju	29	64,4	86,7
	sangat setuju	6	13,3	100,0
	Total	45	100,0	100,0

**X2.11**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sangat tidak setuju	4	8,9	8,9
	tidak setuju	1	2,2	11,1
	kurang setuju	13	28,9	40,0
	setuju	23	51,1	91,1
	sangat setuju	4	8,9	100,0
	Total	45	100,0	100,0

**X3.1**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	setuju	13	28,9	28,9
	sangat setuju	32	71,1	100,0
	Total	45	100,0	100,0

**X3.2**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	kurang setuju	3	6,7	6,7
	setuju	17	37,8	44,4
	sangat setuju	25	55,6	100,0
	Total	45	100,0	100,0

**X3.3**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	kurang setuju	3	6,7	6,7
	setuju	16	35,6	42,2
	sangat setuju	26	57,8	100,0
	Total	45	100,0	100,0

**X3.4**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak setuju	1	2,2	2,2
	setuju	20	44,4	46,7
	sangat setuju	24	53,3	100,0
	Total	45	100,0	100,0

**X3.5**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid tidak setuju	1	2,2	2,2	2,2
Valid kurang setuju	2	4,4	4,4	6,7
Valid setuju	24	53,3	53,3	60,0
Valid sangat setuju	18	40,0	40,0	100,0
Total	45	100,0	100,0	

**X3.6**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid kurang setuju	3	6,7	6,7	6,7
Valid setuju	18	40,0	40,0	46,7
Valid sangat setuju	24	53,3	53,3	100,0
Total	45	100,0	100,0	

**X3.7**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid kurang setuju	1	2,2	2,2	2,2
Valid setuju	26	57,8	57,8	60,0
Valid sangat setuju	18	40,0	40,0	100,0
Total	45	100,0	100,0	

**X3.8**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid tidak setuju	1	2,2	2,2	2,2
Valid setuju	20	44,4	44,4	46,7
Valid sangat setuju	24	53,3	53,3	100,0
Total	45	100,0	100,0	

**X3.9**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid tidak setuju	1	2,2	2,2	2,2
Valid kurang setuju	2	4,4	4,4	6,7
Valid setuju	24	53,3	53,3	60,0
Valid sangat setuju	18	40,0	40,0	100,0
Total	45	100,0	100,0	

**X3.10**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid kurang setuju	6	13,3	13,3	13,3
Valid setuju	24	53,3	53,3	66,7
Valid sangat setuju	15	33,3	33,3	100,0
Total	45	100,0	100,0	

**Y.1**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid setuju	13	28,9	28,9	28,9
Valid sangat setuju	32	71,1	71,1	100,0
Total	45	100,0	100,0	

**Y.2**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid kurang setuju	4	8,9	8,9	8,9
Valid setuju	18	40,0	40,0	48,9
Valid sangat setuju	23	51,1	51,1	100,0
Total	45	100,0	100,0	

**Y.3**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid kurang setuju	3	6,7	6,7	6,7
Valid setuju	28	62,2	62,2	68,9
Valid sangat setuju	14	31,1	31,1	100,0
Total	45	100,0	100,0	

**Y.4**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid setuju	20	44,4	44,4	44,4
Valid sangat setuju	25	55,6	55,6	100,0
Total	45	100,0	100,0	

**Y.5**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid kurang setuju	1	2,2	2,2	2,2
Valid setuju	24	53,3	53,3	55,6
Valid sangat setuju	20	44,4	44,4	100,0
Total	45	100,0	100,0	

**Y.6**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid kurang setuju	2	4,4	4,4	4,4
Valid setuju	27	60,0	60,0	64,4
Valid sangat setuju	16	35,6	35,6	100,0
Total	45	100,0	100,0	

**Y.7**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid setuju	21	46,7	46,7	46,7
Valid sangat setuju	24	53,3	53,3	100,0
Total	45	100,0	100,0	

**Y.8**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid tidak setuju	7	15,6	15,6	15,6
Valid kurang setuju	9	20,0	20,0	35,6
Valid setuju	19	42,2	42,2	77,8
Valid sangat setuju	10	22,2	22,2	100,0
Total	45	100,0	100,0	

**Y.9**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid tidak setuju	2	4,4	4,4	4,4
Valid kurang setuju	2	4,4	4,4	8,9
Valid setuju	25	55,6	55,6	64,4
Valid sangat setuju	16	35,6	35,6	100,0
Total	45	100,0	100,0	

**Y.10**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid setuju	23	51,1	51,1	51,1
Valid sangat setuju	22	48,9	48,9	100,0
Total	45	100,0	100,0	

**Y.11**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid setuju	21	46,7	46,7	46,7
Valid sangat setuju	24	53,3	53,3	100,0
Total	45	100,0	100,0	

**Y.12**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid kurang setuju	4	8,9	8,9	8,9
Valid setuju	23	51,1	51,1	60,0
Valid sangat setuju	18	40,0	40,0	100,0
Total	45	100,0	100,0	

**Y.13**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid setuju	13	28,9	28,9	28,9
Valid sangat setuju	32	71,1	71,1	100,0
Total	45	100,0	100,0	

## Lampiran 4. Uji Validitas dan Reliabilitas

### Scale: Uji validitas dan uji reliabilitas X1

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	45	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	45	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,885	6

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1.1	22,27	2,973	,359	,403
X1.2	22,49	3,119	,780	,516
X1.3	22,47	2,891	,921	,458
X1.4	22,49	2,483	,443	,328
X1.5	22,67	2,727	,609	,436
X1.6	22,51	3,028	,518	,494

### Scale: Uji validitas dan uji reliabilitas X2

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	45	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	45	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,736	11

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X2.1	39,58	18,840	,414	,719
X2.2	40,00	18,591	,471	,729
X2.3	40,49	18,028	,782	,733
X2.4	40,02	17,295	,468	,706
X2.5	39,98	19,022	,328	,725
X2.6	39,93	17,109	,560	,695
X2.7	40,09	18,083	,357	,721
X2.8	40,42	17,659	,364	,720
X2.9	40,47	18,709	,733	,749
X2.10	40,51	15,119	,573	,684
X2.11	40,73	15,745	,502	,698

## Scale: Uji validitas dan uji reliabilitas X3

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	45	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	45	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,724	10

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X3.1	39,64	9,962	,416	,721
X3.2	39,87	10,209	,674	,751
X3.3	39,84	9,589	,395	,727
X3.4	39,87	8,073	,676	,652
X3.5	40,04	8,271	,560	,671
X3.6	39,89	9,601	,327	,727
X3.7	39,98	9,340	,381	,704
X3.8	39,87	8,073	,676	,652
X3.9	40,04	8,271	,560	,671
X3.10	40,16	9,362	,654	,723

## Scale: Uji validitas dan uji reliabilitas Y

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	45	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	45	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,615	13

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y.1	52,47	9,936	,368	,595
Y.2	52,76	11,371	,399	,679
Y.3	52,93	9,427	,334	,582
Y.4	52,62	9,649	,327	,585
Y.5	52,76	9,371	,378	,575
Y.6	52,87	8,845	,533	,547
Y.7	52,64	9,734	,396	,590
Y.8	53,47	8,209	,305	,594
Y.9	52,96	8,453	,451	,551
Y.10	52,69	9,265	,456	,565
Y.11	52,64	9,189	,483	,560
Y.12	52,87	10,982	,310	,662
Y.13	52,47	10,436	,393	,619

## Lampiran 5. Model Regresi Linier Berganda

### Regression

#### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Budaya organisasi, Komunikasi, Kompetensi <sup>b</sup>		Enter

a. Dependent Variable: Kinerja

b. All requested variables entered.

#### Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,509 <sup>a</sup>	,459	,405	2,946

a. Predictors: (Constant), Budaya organisasi, Komunikasi, Kompetensi

b. Dependent Variable: Kinerja

#### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	124,686	3	41,562	4,788	,001 <sup>b</sup>
	Residual	355,892	41	8,680		
	Total	480,578	44			

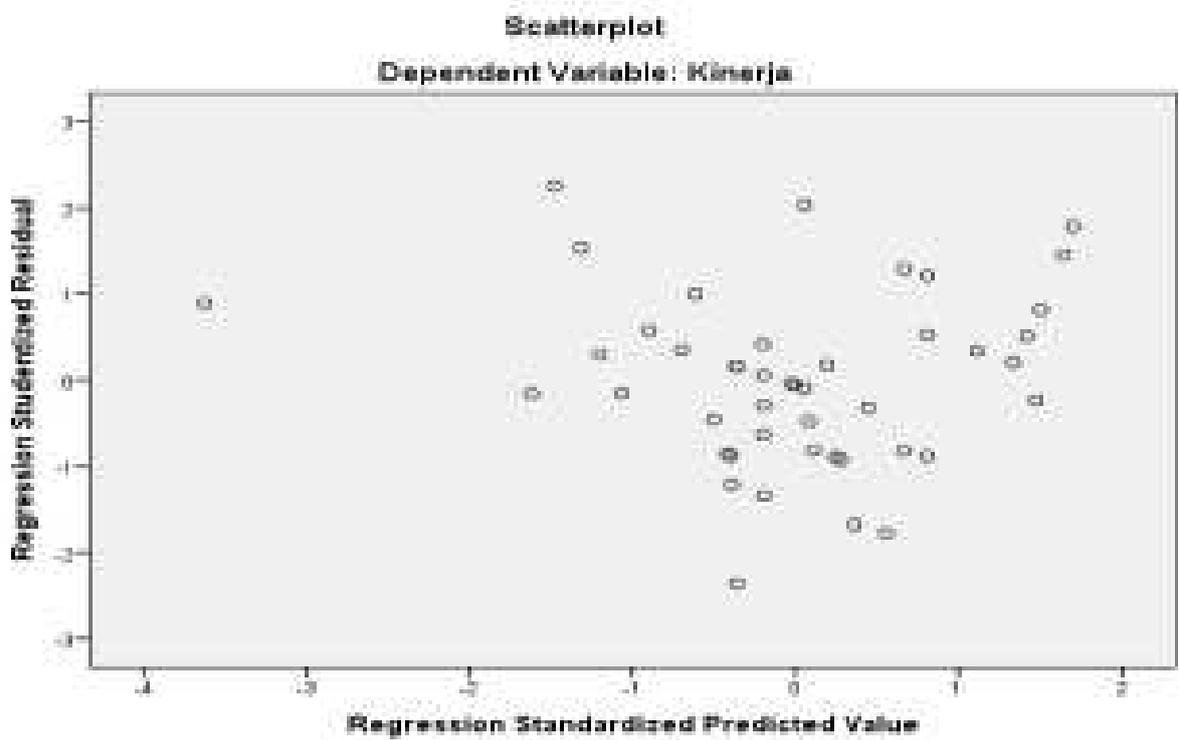
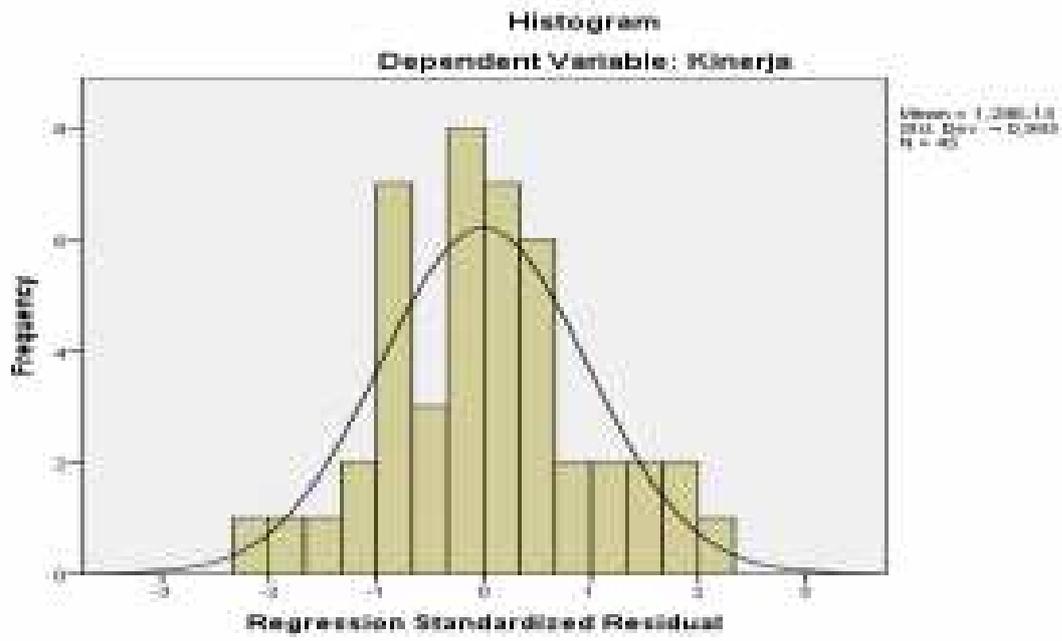
a. Dependent Variable: Kinerja

b. Predictors: (Constant), Budaya organisasi, Komunikasi, Kompetensi

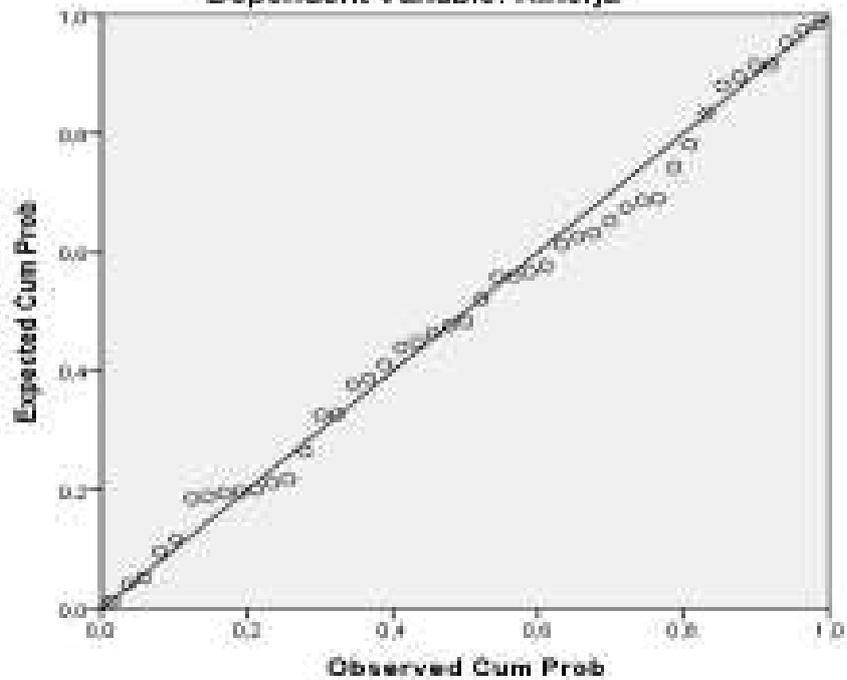
#### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	36,465	6,366		5,728	,000		
	Kompetensi	,231	,584	,135	3,395	,000	,154	6,492
	Komunikasi	,235	,117	,324	3,007	,001	,691	1,447
	Budaya organisasi	,373	,357	,372	3,046	,002	,143	7,017

a. Dependent Variable: Kinerja



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual  
 Dependent Variable: Kinerja



One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		45
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	0E-7
	Std. Deviation	2,84401921
Most Extreme Differences	Absolute	,082
	Positive	,082
	Negative	-,065
Kolmogorov-Smirnov Z		,548
Asymp. Sig. (2-tailed)		,925

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Lampiran 6. Tabel r

Tabel r untuk df = 1 - 50

df = (N-2)	Tingkat signifikansi untuk uji satu arah				
	0.05	0.025	0.01	0.005	0.0005
	Tingkat signifikansi untuk uji dua arah				
	0.1	0.05	0.02	0.01	0.001
1	0.9877	0.9969	0.9995	0.9999	1.0000
2	0.9000	0.9500	0.9800	0.9900	0.9990
3	0.8054	0.8783	0.9343	0.9587	0.9911
4	0.7293	0.8114	0.8822	0.9172	0.9741
5	0.6694	0.7545	0.8329	0.8745	0.9509
6	0.6215	0.7067	0.7887	0.8343	0.9249
7	0.5822	0.6664	0.7498	0.7977	0.8983
8	0.5494	0.6319	0.7155	0.7646	0.8721
9	0.5214	0.6021	0.6851	0.7348	0.8470
10	0.4973	0.5760	0.6581	0.7079	0.8233
11	0.4762	0.5529	0.6339	0.6835	0.8010
12	0.4575	0.5324	0.6120	0.6614	0.7800
13	0.4409	0.5140	0.5923	0.6411	0.7604
14	0.4259	0.4973	0.5742	0.6226	0.7419
15	0.4124	0.4821	0.5577	0.6055	0.7247
16	0.4000	0.4683	0.5425	0.5897	0.7084
17	0.3887	0.4555	0.5285	0.5751	0.6932
18	0.3783	0.4438	0.5155	0.5614	0.6788
19	0.3687	0.4329	0.5034	0.5487	0.6652
20	0.3598	0.4227	0.4921	0.5368	0.6524
21	0.3515	0.4132	0.4815	0.5256	0.6402
22	0.3438	0.4044	0.4716	0.5151	0.6287
23	0.3365	0.3961	0.4622	0.5052	0.6178
24	0.3297	0.3882	0.4534	0.4958	0.6074
25	0.3233	0.3809	0.4451	0.4869	0.5974
26	0.3172	0.3739	0.4372	0.4785	0.5880
27	0.3115	0.3673	0.4297	0.4705	0.5790
28	0.3061	0.3610	0.4226	0.4629	0.5703
29	0.3009	0.3550	0.4158	0.4556	0.5620
30	0.2960	0.3494	0.4093	0.4487	0.5541
31	0.2913	0.3440	0.4032	0.4421	0.5465
32	0.2869	0.3388	0.3972	0.4357	0.5392
33	0.2826	0.3338	0.3916	0.4296	0.5322
34	0.2785	0.3291	0.3862	0.4238	0.5254
35	0.2746	0.3246	0.3810	0.4182	0.5189
36	0.2709	0.3202	0.3760	0.4128	0.5126
37	0.2673	0.3160	0.3712	0.4076	0.5066

<b>38</b>	0.2638	0.3120	0.3665	0.4026	0.5007
<b>39</b>	0.2605	0.3081	0.3621	0.3978	0.4950
<b>40</b>	0.2573	0.3044	0.3578	0.3932	0.4896
<b>41</b>	0.2542	0.3008	0.3536	0.3887	0.4843
<b>42</b>	0.2512	0.2973	0.3496	0.3843	0.4791
<b>43</b>	0.2483	0.2940	0.3457	0.3801	0.4742
<b>44</b>	0.2455	0.2907	0.3420	0.3761	0.4694
<b>45</b>	0.2429	0.2876	0.3384	0.3721	0.4647
<b>46</b>	0.2403	0.2845	0.3348	0.3683	0.4601
<b>47</b>	0.2377	0.2816	0.3314	0.3646	0.4557
<b>48</b>	0.2353	0.2787	0.3281	0.3610	0.4514
<b>49</b>	0.2329	0.2759	0.3249	0.3575	0.4473
<b>50</b>	0.2306	0.2732	0.3218	0.3542	0.4432

**Lampiran 7. Tabel F**

**Titik Persentase Distribusi F untuk Probabilita = 0,05**

df untuk penyebut (N2)	df untuk pembilang (N1)														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	161	199	216	225	230	234	237	239	241	242	243	244	245	245	246
2	18.51	19.00	19.16	19.25	19.30	19.33	19.35	19.37	19.38	19.40	19.40	19.41	19.42	19.42	19.43
3	10.13	9.55	9.28	9.12	9.01	8.94	8.89	8.85	8.81	8.79	8.76	8.74	8.73	8.71	8.70
4	7.71	6.94	6.59	6.39	6.26	6.16	6.09	6.04	6.00	5.96	5.94	5.91	5.89	5.87	5.86
5	6.61	5.79	5.41	5.19	5.05	4.95	4.88	4.82	4.77	4.74	4.70	4.68	4.66	4.64	4.62
6	5.99	5.14	4.76	4.53	4.39	4.28	4.21	4.15	4.10	4.06	4.03	4.00	3.98	3.96	3.94
7	5.59	4.74	4.35	4.12	3.97	3.87	3.79	3.73	3.68	3.64	3.60	3.57	3.55	3.53	3.51
8	5.32	4.46	4.07	3.84	3.69	3.58	3.50	3.44	3.39	3.35	3.31	3.28	3.26	3.24	3.22
9	5.12	4.26	3.86	3.63	3.48	3.37	3.29	3.23	3.18	3.14	3.10	3.07	3.05	3.03	3.01
10	4.96	4.10	3.71	3.48	3.33	3.22	3.14	3.07	3.02	2.98	2.94	2.91	2.89	2.86	2.85
11	4.84	3.98	3.59	3.36	3.20	3.09	3.01	2.95	2.90	2.85	2.82	2.79	2.76	2.74	2.72
12	4.75	3.89	3.49	3.26	3.11	3.00	2.91	2.85	2.80	2.75	2.72	2.69	2.66	2.64	2.62
13	4.67	3.81	3.41	3.18	3.03	2.92	2.83	2.77	2.71	2.67	2.63	2.60	2.58	2.55	2.53
14	4.60	3.74	3.34	3.11	2.96	2.85	2.76	2.70	2.65	2.60	2.57	2.53	2.51	2.48	2.46
15	4.54	3.68	3.29	3.06	2.90	2.79	2.71	2.64	2.59	2.54	2.51	2.48	2.45	2.42	2.40
16	4.49	3.63	3.24	3.01	2.85	2.74	2.66	2.59	2.54	2.49	2.46	2.42	2.40	2.37	2.35
17	4.45	3.59	3.20	2.96	2.81	2.70	2.61	2.55	2.49	2.45	2.41	2.38	2.35	2.33	2.31
18	4.41	3.55	3.16	2.93	2.77	2.66	2.58	2.51	2.46	2.41	2.37	2.34	2.31	2.29	2.27
19	4.38	3.52	3.13	2.90	2.74	2.63	2.54	2.48	2.42	2.38	2.34	2.31	2.28	2.26	2.23
20	4.35	3.49	3.10	2.87	2.71	2.60	2.51	2.45	2.39	2.35	2.31	2.28	2.25	2.22	2.20
21	4.32	3.47	3.07	2.84	2.68	2.57	2.49	2.42	2.37	2.32	2.28	2.25	2.22	2.20	2.18
22	4.30	3.44	3.05	2.82	2.66	2.55	2.46	2.40	2.34	2.30	2.26	2.23	2.20	2.17	2.15
23	4.28	3.42	3.03	2.80	2.64	2.53	2.44	2.37	2.32	2.27	2.24	2.20	2.18	2.15	2.13
24	4.26	3.40	3.01	2.78	2.62	2.51	2.42	2.36	2.30	2.25	2.22	2.18	2.15	2.13	2.11
25	4.24	3.39	2.99	2.76	2.60	2.49	2.40	2.34	2.28	2.24	2.20	2.16	2.14	2.11	2.09
26	4.23	3.37	2.98	2.74	2.59	2.47	2.39	2.32	2.27	2.22	2.18	2.15	2.12	2.09	2.07
27	4.21	3.35	2.96	2.73	2.57	2.46	2.37	2.31	2.25	2.20	2.17	2.13	2.10	2.08	2.06
28	4.20	3.34	2.95	2.71	2.56	2.45	2.36	2.29	2.24	2.19	2.15	2.12	2.09	2.06	2.04
29	4.18	3.33	2.93	2.70	2.55	2.43	2.35	2.28	2.22	2.18	2.14	2.10	2.08	2.05	2.03
30	4.17	3.32	2.92	2.69	2.53	2.42	2.33	2.27	2.21	2.16	2.13	2.09	2.06	2.04	2.01
31	4.16	3.30	2.91	2.68	2.52	2.41	2.32	2.25	2.20	2.15	2.11	2.08	2.05	2.03	2.00
32	4.15	3.29	2.90	2.67	2.51	2.40	2.31	2.24	2.19	2.14	2.10	2.07	2.04	2.01	1.99
33	4.14	3.28	2.89	2.66	2.50	2.39	2.30	2.23	2.18	2.13	2.09	2.06	2.03	2.00	1.98
34	4.13	3.28	2.88	2.65	2.49	2.38	2.29	2.23	2.17	2.12	2.08	2.05	2.02	1.99	1.97
35	4.12	3.27	2.87	2.64	2.49	2.37	2.29	2.22	2.16	2.11	2.07	2.04	2.01	1.99	1.96
36	4.11	3.26	2.87	2.63	2.48	2.36	2.28	2.21	2.15	2.11	2.07	2.03	2.00	1.98	1.95
37	4.11	3.25	2.86	2.63	2.47	2.36	2.27	2.20	2.14	2.10	2.06	2.02	2.00	1.97	1.95
38	4.10	3.24	2.85	2.62	2.46	2.35	2.26	2.19	2.14	2.09	2.05	2.02	1.99	1.96	1.94
39	4.09	3.24	2.85	2.61	2.46	2.34	2.26	2.19	2.13	2.08	2.04	2.01	1.98	1.95	1.93
40	4.08	3.23	2.84	2.61	2.45	2.34	2.25	2.18	2.12	2.08	2.04	2.00	1.97	1.95	1.92
41	4.08	3.23	2.83	2.60	2.44	2.33	2.24	2.17	2.12	2.07	2.03	2.00	1.97	1.94	1.92
42	4.07	3.22	2.83	2.59	2.44	2.32	2.24	2.17	2.11	2.06	2.03	1.99	1.96	1.94	1.91
43	4.07	3.21	2.82	2.59	2.43	2.32	2.23	2.16	2.11	2.06	2.02	1.99	1.96	1.93	1.91
44	4.06	3.21	2.82	2.58	2.43	2.31	2.23	2.16	2.10	2.05	2.01	1.98	1.95	1.92	1.90
45	4.06	3.20	2.81	2.58	2.42	2.31	2.22	2.15	2.10	2.05	2.01	1.97	1.94	1.92	1.89

Diproduksi oleh: Junaidi (<http://junaidichaniago.wordpress.com>). 2010

**Lampiran 8. Tabel t**  
**Titik Persentase Distribusi t (df = 41 – 80)**

df \ Pr	0.25	0.10	0.05	0.025	0.01	0.005	0.001
	0.50	0.20	0.10	0.050	0.02	0.010	0.002
41	0.68052	1.30254	1.68288	2.01954	2.42080	2.70118	3.30127
42	0.68038	1.30204	1.68195	2.01808	2.41847	2.69807	3.29595
43	0.68024	1.30155	1.68107	2.01669	2.41625	2.69510	3.29089
44	0.68011	1.30109	1.68023	2.01537	2.41413	2.69228	3.28607
45	0.67998	1.30065	1.67943	2.01410	2.41212	2.68959	3.28148
46	0.67986	1.30023	1.67866	2.01290	2.41019	2.68701	3.27710
47	0.67975	1.29982	1.67793	2.01174	2.40835	2.68456	3.27291
48	0.67964	1.29944	1.67722	2.01063	2.40658	2.68220	3.26891
49	0.67953	1.29907	1.67655	2.00958	2.40489	2.67995	3.26508
50	0.67943	1.29871	1.67591	2.00856	2.40327	2.67779	3.26141
51	0.67933	1.29837	1.67528	2.00758	2.40172	2.67572	3.25789
52	0.67924	1.29805	1.67469	2.00665	2.40022	2.67373	3.25451
53	0.67915	1.29773	1.67412	2.00575	2.39879	2.67182	3.25127
54	0.67906	1.29743	1.67356	2.00488	2.39741	2.66998	3.24815
55	0.67898	1.29713	1.67303	2.00404	2.39608	2.66822	3.24515
56	0.67890	1.29685	1.67252	2.00324	2.39480	2.66651	3.24226
57	0.67882	1.29658	1.67203	2.00247	2.39357	2.66487	3.23948
58	0.67874	1.29632	1.67155	2.00172	2.39238	2.66329	3.23680
59	0.67867	1.29607	1.67109	2.00100	2.39123	2.66176	3.23421
60	0.67860	1.29582	1.67065	2.00030	2.39012	2.66028	3.23171
61	0.67853	1.29558	1.67022	1.99962	2.38905	2.65886	3.22930
62	0.67847	1.29536	1.66980	1.99897	2.38801	2.65748	3.22696
63	0.67840	1.29513	1.66940	1.99834	2.38701	2.65615	3.22471
64	0.67834	1.29492	1.66901	1.99773	2.38604	2.65485	3.22253
65	0.67828	1.29471	1.66864	1.99714	2.38510	2.65360	3.22041
66	0.67823	1.29451	1.66827	1.99656	2.38419	2.65239	3.21837
67	0.67817	1.29432	1.66792	1.99601	2.38330	2.65122	3.21639
68	0.67811	1.29413	1.66757	1.99547	2.38245	2.65008	3.21446
69	0.67806	1.29394	1.66724	1.99495	2.38161	2.64898	3.21260
70	0.67801	1.29376	1.66691	1.99444	2.38081	2.64790	3.21079
71	0.67796	1.29359	1.66660	1.99394	2.38002	2.64686	3.20903
72	0.67791	1.29342	1.66629	1.99346	2.37926	2.64585	3.20733
73	0.67787	1.29326	1.66600	1.99300	2.37852	2.64487	3.20567
74	0.67782	1.29310	1.66571	1.99254	2.37780	2.64391	3.20406
75	0.67778	1.29294	1.66543	1.99210	2.37710	2.64298	3.20249
76	0.67773	1.29279	1.66515	1.99167	2.37642	2.64208	3.20096
77	0.67769	1.29264	1.66488	1.99125	2.37576	2.64120	3.19948
78	0.67765	1.29250	1.66462	1.99085	2.37511	2.64034	3.19804
79	0.67761	1.29236	1.66437	1.99045	2.37448	2.63950	3.19663
80	0.67757	1.29222	1.66412	1.99006	2.37387	2.63869	3.19526

Catatan: Probabilita yang lebih kecil yang ditunjukkan pada judul tiap kolom adalah luas daerah dalam satu ujung, sedangkan probabilitas yang lebih besar adalah luas daerah dalam kedua ujung