

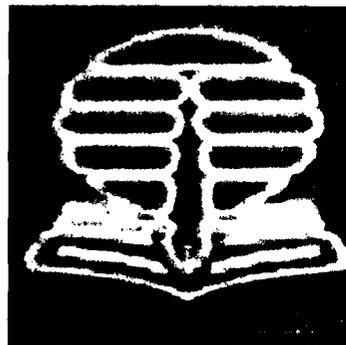
**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA
ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KARYAWAN
PADA PT. PERKEBUNAN NUSANTARA 3
MEDAN**

TESIS

DISUSUN OLEH :

SODRUL FUAD

NIM 014280963



**PROGRAM PASCA SARJANA
PROGRAM STUDI MEGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS TERBUKA
2007**

UNIVERSITAS TERBUKA

**PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI MANAJEMEN**

PERNYATAAN

Tesis yang berjudul "*Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Karyawan Pada PTPN 3 Medan*" adalah hasil karya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Medan, 24 Januari 2007
Yang Menyatakan



Sedrul Fuad
NIM 014 280 936

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI MANAJEMEN

PENGESAHAN

Nama : **Sodrul Fuad**
NIM : **014 280 936**
Judul Tesis : **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN
BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN
KARYAWAN PTPN 3 MEDAN**

Telah dipertahankan di hadapan Sidang Panitia Penguji Tesis Program Pascasarjana,
Program Studi Manajemen, Universitas Terbuka

Hari/Tanggal : **Senin /11 Desember 2006**
Waktu : **Pkl. 10.00 WIB**

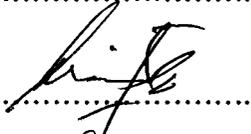
Dan telah dinyatakan **LULUS**

PANITIA PENGUJI TESIS

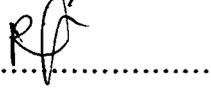
Ketua Komisi Penguji :
Supartomo, M.Si.


.....

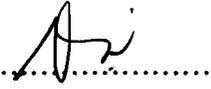
Penguji Ahli :
Prof. DR. Arnita Zainuddin


.....

Pembimbing I :
Prof. Dr. Ritha F. Dalimunthe, SE. M.Si.


.....

Pembimbing II:
Ir. Durri Andriani, Phd


.....

LEMBARAN PERSETUJUAN TESIS

Judul Tesis : **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KARYAWAN PTPN 3 MEDAN**

Penyusunan Tesis : Sodrul Fuad

NIM : 014 280 936

Program Studi : Manajemen

Hari/Tanggal : Rabu, 24 Januari 2007

Menyetujui :

Pembimbing II



Ir. Durri Andriani, Phd

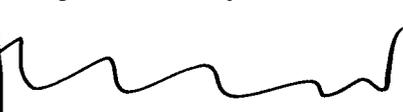
Pembimbing I



Prof. Dr. Ritha F. Dalimunthe, SE, M.Si.

Mengetahui :
Direktur Program Pascasarjana




Prof. Dr. H. Udin S. Winataputra, MA.
NIP. 130 67 151

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara 3 Medan. Pendekatan atau metode penelitian yang dilakukan adalah dengan menggunakan metode gabungan antara kualitatif dan kuantitatif.

Pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan karyawan berdasarkan gaya kepemimpinan otoriter, partisipasi dan laissez faire. Budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap kepuasan karyawan karena budaya organisasi merupakan keyakinan yang melandasi visi, misi, tujuan, dan nilai-nilai yang dianut oleh anggota organisasi mulai dari pimpinan hingga karyawan pada posisi terendah.

Secara kuantitas menunjukkan sekitar 41,1% kepuasan karyawan dapat dijelaskan oleh variabel gaya kepemimpinan otoriter, partisipasi, dan laissez faire. Sedangkan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan karyawan pada taraf α 0,05.

Kesimpulan bahwa budaya organisasi memiliki peran yang sangat strategi untuk mendorong dan meningkatkan efektifitas kinerja organisasi, baik dalam jangka pendek maupun dalam jangka panjang. Untuk meningkatkan tingkat kepuasan karyawan, pengaruh kerja yang dilakukan pimpinan juga hendaknya diikuti dengan pencapaian target.

Kata kunci : Gaya Kepemimpinan, Budaya organisasi, Karyawan.

ABSTRACT

This research aim to analysing influence style leadership and culture organization to satisfaction employee PT. Perkebunan Nusantara 3 Medan. The contiquous or method research that do is by using merger method between qualitative and quantitative.

The influence style leadership and organization culture to satisfaction employee be based style influence authoritative, participatin and laissez faire. Organization culture have influence to satisfaction employee because organization culture influence to convinced that base to vision, mision, and values that attentived by organization member from leadership until employee in low position.

According to quantity show about 41,1% satisfaction employee can be explanation by variabel style leadership authoritative, participation, and laissez faire. While organization culture influence positif and significant to satisfaction employee in standard $\infty 0,05$.

The last, organization culture have character that strategy for motivate and to grade efectivity organization work, priod of time short until priod of time long. For satisfaction employee, direction work that do leader can be desirabled that to achievement goal.

Keyword : Style Leadership, Organization culture, Employe.

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat ALLAH SWT, Tuhan Yang Maha Esa atas berkat rahmat dan ridho-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan judul "Pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan karyawan pada PTPN3 Medan". Penulisan ini merupakan salah satu syarat untuk menyelesaikan studi pada program Pascasarjana Magister Universitas Terbuka.

Maksud dan tujuan penulisan tesis ini adalah untuk menganalisis sejauh mana pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan karyawan pada PTPN3 Medan.

Selama penelitian dan penulisan tesis, penulis banyak sekali mendapatkan bantuan yang amat sangat berharga dari berbagai pihak baik itu secara materi maupun secara moral, oleh karena itu layak dan pantaslah pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan ucapan rasa penghargaan dan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya :

1. Bapak Prof.Dr. Urip Harahap, Apt selaku Kepala UPBJJ Medan.
2. Ibu Prof.Dr. Ritha F. Dalimunthe, SE, M.Si dan Ibu Durri Andiani selaku dosen pembimbing yang telah banyak memberi masukan dalam penulisan tesis ini.
3. Ibu Prof. Arnita selaku Penguji Ahli yang telah banyak memberi masukan dalam penulisan tesis.

4. Bapak Supartomo, M.Si selaku Ketua Komisi Penguji yang telah banyak memberikan masukan, saran atas perbaikan tesis.
5. Seluruh staf pengajar program Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Terbuka UPBJJ Medan yang telah mengajarkan ilmu pengetahuan pada penulis.
6. Bapak Direktur Utama dan seluruh staff PTPN3 Medan yang telah memberikan kepercayaan dan kesempatan kepada penulis untuk melakukan penelitian sehingga dapat menyelesaikan program ini dengan baik.
7. Bapak H. Enteng S, selaku Ketua Kadin Labuhan Batu yang selalu memberikan dorongan semangat dan motivasi kepada penulis untuk menyelesaikan studi.

Penulis secara khusus juga menyampaikan ucapan terima kasih kepada istri dan anakku yang tercinta (Hafiz, Haizil, Nisai) yang telah memberikan dorongan semangat dan perhatian serta pengertian yang besar akan kesibukan penulis sehingga menyita waktu dan perhatian penulis terhadap mereka.

Terima kasih juga penulis ucapkan kepada kawan-kawan mahasiswa MM UT UPBJJ Medan atas supportnya kepada penulis dalam penyelesaian tesis ini, semoga ALLAH SWT memberikan rahmat dan karunia-Nya kepada mereka yang telah membantu dalam penulisan tesis.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan ini tentunya banyak terdapat kelemahan baik dalam teknis penulisan maupun metodologinya. Oleh karena itu, untuk penyempurnaan tesis ini, penulis menerima segala bentuk saran dan kritik konstruktif sehingga tesis ini dapat disempurnakan pada penelitian berikutnya.

Alhamdulillah kepada Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan hidayah-Nya kepada penulis untuk menuliskan karya tulis ini.

Medan, 24 Januari 2007

DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN

LEMBAR PENETAPAN PANITIAN PENGUJI

ABSTRAK	i
ABSTRACT	ii
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	v
DAFTAR TABEL	vii

BAB I PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Perumusan Masalah	8
1.3. Tujuan Penelitian	8
1.4. Manfaat Penelitian	9
1.5. Kelemahan Riset	9

BAB II URAIAN TEORITIS

2.1. Penelitian Terdahulu	10
2.2. Gaya Kepemimpinan	12
2.3. Pengertian Budaya Organisasi.....	20
2.4. Kepuasan Karyawan	24
2.5. Tinjauan Pustaka	30
2.5.1. Kepemimpinan Dan Gaya Kepemimpinan	30
2.5.2. Budaya Organisasi	35
2.5.3. Kepuasan Kerja	40
2.5.4. Kerangka Pemikiran	44
2.5.5. Hipotesis	45

BAB III METODE PENELITIAN

3.1. Tempat dan Waktu penelitian	47
3.2. Metode Penelitian	47
3.3. Populasi dan Sampel	47
3.3.1. Populasi	47
3.3.2. Sampel	49
3.4. Teknik Pengumpulan Data	50
3.5. Jenis dan Sumber Data	50

3.6. Defenisi Variabel	50
3.7. Model Analisa Data	52
3.8. Pembahasan	53
3.8.1. Uji Validitas dan Reliabilitas.....	53
3.8.2. Normalitas Data	55

BAB IV GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN

4.1. Gambaran Umum Perusahaan.....	58
4.2. Sejarah Singkat Perusahaan	60
4.3. Struktur Organisasi	62
4.3.1. Identitas Responden	75
4.4. Analisis Gaya Kepemimpinan PTPN3 Medan	77
4.4.1. Gaya Kepemimpinan Otoriter di PTPN3 Medan	77
4.5. Analisis Budaya Organisasi di PTPN3 Medan.....	85
4.6. Analisis Kepuasan Karyawan di PTPN 3 Medan	88
4.7. Pengujian Hipotesis	92
4.7.1. Pengujian Secara Parsial.....	92
4.7.2. Pengujian Secara Serempak	93

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan	96
5.2. Saran	97

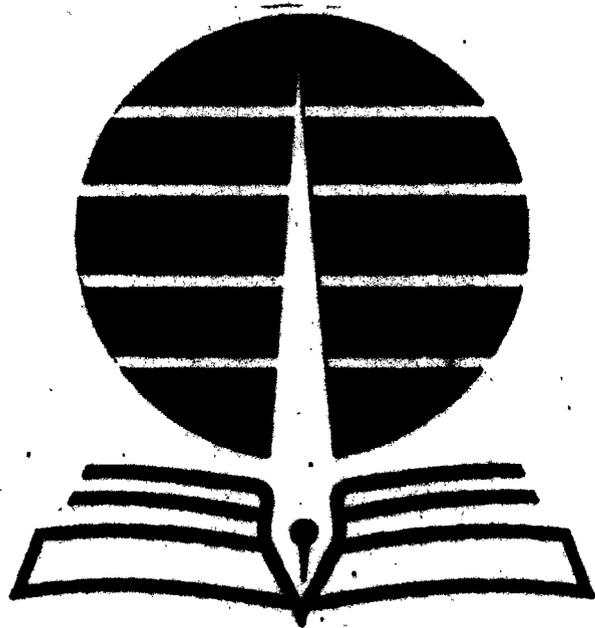
DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel: 2.1	Mapping Hasil Penelitian terdahulu	28
Tabel 2.2:	Tiga Gaya Kepemimpinan	19
Tabel 3.1	Karakteristik Populasi Jenis Kelamin	48
Tabel 3.2	Jumlah Jabatan	48
Tabel 3.3	Tingkat pendidikan	49
Tabel 3.4	Variabel Penelitian	51
Tabel 3.5	Model Summary	56
Tabel 3.6	Anova	57
Tabel 4.1.	Distribusi Kelompok Umur Responden	75
Tabel 4.2.	Distribusi Masa Kerja Responden	76
Tabel 4.3.	Distribusi Tingkat Pendidikan Responden	76
Tabel 4.4	Tentang atasan memberikan penjelasan kepada bawahan tentang bagaimana suatu pekerjaan harus dilaksanakan	77
Tabel. 4.5	Tentang atasan yang mengatur aktivitas pekerjaan bawahan	78
Tabel 4.6.	Tentang atasan menentukan waktu dan kegiatan yang ada dalam pekerjaan bawahan	78
Tabel 4.7	Tentang atasan membuat prosedur kerja yang dilakukan bawahan	78
Tabel 4.8.	Tentang atasan memberitahu jadwal pekerjaan yang harus diselesaikan	79
Tabel 4.9	Tentang atasan meminta bawahan untuk memahami Pekerjaan	80
Tabel 4.10	Tentang atasan melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan	81
Tabel 4.11	Tentang atasan anda melibatkan diri (empati) terhadap bawahan	81
Tabel 4.12	Apakah atasan anda berpartisipasi dalam kegiatan Kelompok	82
Tabel 4.13	Atasan anda lebih mengutamakan kerjasama dalam usaha mencapai tujuan	83
Tabel 4.14	Tentang atasan memberi kepercayaan kepada bawahan dalam pekerjaan	84
Tabel 4.15	Tentang atasan anda yakin akan kemampuan bawahan	84
Tabel 4.16	Tentang atasan memberikan pekerjaan dan tanggung jawab yang harus dilakukan oleh bawahannya	85

Tabel 4.17	Tentang perusahaan memberikan penghargaan bagi karyawan yang inovatif	86
Tabel 4.18	Apakah perusahaan memberikan reward excellent pada karyawan	86
Tabel 4.19	Apakah karyawan merasa memiliki perusahaan	87
Tabel 4.20	Apakah Apakah karyawan dalam bekerja secara tim memiliki komitmen	87
Tabel 4.21	Apakah karyawan dalam bekerja secara tim memiliki komitmen	88
Tabel 4.22	kepuasan karyawan yang mengandung nilai-nilai kepuasan karyawan	88
Tabel 4.23	Apakah pekerjaan di perusahaan rutin dan membosankan	89
Tabel 4.24	Apakah anda mempunyai tanggung jawab atas tugas	89
Tabel 4.25	Apakah bawahan anda mempunyai tanggung jawab atas tugas	90
Tabel 4.5.	Koefisien Regresi	92



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar belakang Masalah

Sistem manajemen yang semula cenderung bersifat tradisional, kekeluargaan dan bisa dikendalikan secara interaktif. kini tidak bisa lagi diterapkan karena lingkungan dunia usaha berubah total. Kondisi saat ini sulit diprediksi dengan kemajuan teknologi informasi yang sangat pesat, membuat wilayah jadi tidak berjarak antara bangsa yang satu dengan lainnya seakan tanpa dinding pembatas. Dampak langsung yang dirasakan adalah terbukanya Pasar Dunia. Pada kondisi yang cepat berubah seperti saat ini diperlukan peran Pemimpin Organisasi dan Budaya Organisasi dapat meningkatkan efektifitas kinerja organisasi.

Perusahaan dalam melakukan aktivitasnya disyaratkan memiliki pemimpin yang handal yang mampu mengantisipasi masa depan serta dapat mengambil peluang dari perubahan yang ada. Pemimpin seperti ini adalah pemimpin yang memiliki keunggulan sehingga dapat mengarahkan perusahaan dan para karyawan untuk sampai pada tujuan perusahaan seperti yang dinyatakan Yulk : “ Kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang diperlukan dan bagaimana tugas dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan (Yuet, 2005:08).

Seorang pemimpin dapat mempengaruhi aktivitas kelompok organisasi (Yulk, 2005:125) melalui :

1. Interpretasi peristiwa eksternal oleh para anggota
2. Pilihan tujuan dan strategi yang ingin di capai
3. Motivasi anggota untuk mencapai tujuan tersebut
4. Rasa saling percaya dan bekerja sama antar anggota
5. Organisasi aktivitas kerja
6. Pengembangan kepercayaan dan keterampilan anggota
7. Pembelajaran dan pembagian pengetahuan baru antar anggota
8. Pembuatan dal'ar dukungan dan kerjasama dari orang luar.

Pada pelaksanaan kerja hubungan antara pemimpin dan karyawan dalam suatu perusahaan sangat menentukan keberhasilan untuk pencapaian tujuan, Kemampuan memimpin dan gaya kepemimpinan guna mengarahkan serta mengkoordinasikan polusi yang dimiliki seluruh karyawan akan mempengaruhi dengan peningkatan kinerja organisasi.

Gaya kepemimpinan diartikan sebagai perilaku atau cara yang dipilih dan digunakan pemimpin dalam mempengaruhi fikiran perasaan, sikap dan perilaku para anggota organisasi/bawahannya (Nawani 2003). Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku orang lain atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu pola perilaku yang konsisten ditunjukkan dan sebagai yang diketahui oleh pihak lain ketika seorang pemimpin berusaha mempengaruhi kegiatan-kegiatan orang lain.

Budaya organisasi diyakini merupakan factor penentu terhadap kesuksesan kinerja ekonomi suatu organisasi Keberhasilan suatu organisasi untuk mengimplementasikan aspek-aspek atau nilai-nilai (*values*) budaya organisasinya dapat mendorong organisasi tersebut tumbuh dan berkembang secara berkelanjutan.

Pada suatu perusahaan budaya organisasi, Lako (2004), menyatakan empat alasan keterkaitan dengan kepemimpinan, yaitu :

1. Kepemimpinan yang kuat dalam organisasi akan dapat memberikan perubahan yang radikal.
2. Adanya komitmen yang jelas dari Manajemen puncak terhadap Visi dan strategi organisasi, adanya komunikasi dan *linking* dengan penetapan tujuan dan *reward* untuk kinerja.
3. Proses dalam perkembangan organisasi harus didukung dengan kepemimpinan dan budaya organisasi yang kuat.
4. Perubahan yang radikal harus dilakukan dalam gaya kepemimpinan dan budaya organisasi yang kompotibel dan penuh semangat hanya ada pada pemimpin yang berjiwa Transformational

Gaya kepemimpinan dikaitkan dengan budaya organisasi, kedua-duanya merupakan persepsi orang lain, khususnya karyawan. Karena budaya organisasi berkaitan dengan bagaimana karyawan menerima nilai-nilai budaya organisasi bukan dengan apakah mereka suka atau tidak suka. Seorang pemimpin melalui gaya kepemimpinan yang dimilikinya, akan mentransfer beberapa nilai seperti penekanan kelompok, dukungan dari karyawan, toleransi terhadap resiko, kriteria pengupahan dan sebagainya. Pada sisi lain, pegawai akan membentuk persepsi

subyektif mengenai dasar-dasar nilai yang ada di organisasi sesuai dengan nilai-nilai yang ingin disampaikan pimpinan melalui gaya kepemimpinannya (Robin, 2001:98).

Budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap kepuasan karyawan, karena budaya organisasi merupakan keyakinan dasar yang melandasi visi, misi, tujuan, dan nilai-nilai yang dianut oleh anggota organisasi mulai dari pimpinan hingga karyawan pada level terendah. Budaya organisasi akan memberikan arah atau pedoman berperilaku dalam organisasi dimana karyawan tersebut tidak dapat berperilaku sekehendak hatinya melainkan harus menyesuaikan diri dengan siapa dan dimana mereka berada. Selain itu budaya organisasi menuntun kesamaan langkah dan visi bagi sumber daya manusia untuk melakukan tugas dan tanggung jawabnya, sehingga masing-masing individu dapat meningkatkan fungsinya di dalam organisasi.

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) menunjukkan sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Seorang dengan sikap kepuasan tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap kerja, seseorang yang tidak puas terhadap pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaan tersebut (Robin, 2003:68). Lebih lanjut Robin mengungkapkan empat faktor yang kondusif dalam mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan yang tinggi yaitu:

1. Pekerjaan yang secara mental menantang dalam upaya memberi peluang untuk menggunakan kemampuan diri dan keterampilannya.
2. Imbalan yang wajar seperti sistem penggajian dan promosi yang bijak dan adil sejalan dengan harapan mereka.

3. Kondisi kerja yang mendukung, menyangkut kenyamanan dan keselamatan kerja.

4. Rekan kerja yang sportif karena mereka membutuhkan interaksi sosial.

Perusahaan bagi karyawan tidak hanya sekedar tempat mencari nafkah untuk hidup, akan tetapi dapat juga sebagai tempat untuk menemukan jati diri, wadah untuk mengembangkan serta mengaktualisasikan diri, serta juga sebagai tempat untuk membuktikan kemampuan dan keterampilannya yang pada akhirnya dapat menimbulkan semangat kebanggaan bagi dirinya.

Pihak manajemen pada suatu perusahaan, perlu mengetahui keinginan karyawan untuk meningkatkan kontribusi mereka bagi perusahaan. Untuk mencapai tujuan salah satu caranya adalah dengan mencari tahu jawabannya melalui karyawan itu sendiri. Bila perusahaan mengetahui yang diinginkan karyawan dalam pekerjaannya, perusahaan dapat membuat keputusan yang tepat.

PT. Perkebunan Nusantara 3 (Persero) atau disebut PTPN3 Medan, merupakan Perusahaan Milik Negara (BUMN) yang didirikan pada tahun 1996. PTPN 3 adalah perusahaan BUMN yang lahir dari penggabungan (merger) PTP III, IV, V. Jenis usaha yang dilakukan PTPN3 Medan meliputi perkebunan kelapa sawit dengan luas perkebunan 112.186 Ha. Diantaranya kebun sendiri seluas 101.783 Ha dan kebun plasma 10.403 Ha dengan TM 82.733 Ha dan TBM 29.453 Ha yang kini dilengkapi dengan pabrik Pengolahan Minyak Sawit (PMS) berkapasitas 510 ton TBS (Tandan Buah Segar) perjam.

Dalam operasionalnya, PTPN3 Medan telah menghasilkan 433.852 ton minyak sawit dan 92.934 ton inti sawit di tahun 2005. Selain kelapa sawit, PTPN3 ada juga mempunyai perkebunan karet yang luasnya sekitar 49.201 Ha, diantaranya kebun sendiri luasnya 40.050 Ha dan kebun plasma 9.151 Ha dengan TM 35.009 Ha dan TBMnya 14.192 Ha. Serta dilengkapi dengan enam buah pabrik pengolahan, *Rubber Smoke Sheet*, tiga pabrik *Crumb Rubber* dan dua pabrik pengolahan Lateks Pekat dengan total kapasitas 202 ton karet kering perhari.

PTPN3 Medan juga telah menghasilkan 43.964 ton karet kering di tahun 2005. Sedangkan untuk Industri Hilir Karet yang terdiri dari pabrik pembuatan "*Rubber Thread*" dengan kapasitas 20 ton per hari dan pabrik pembuatan "*Rubber Articles*" serta pabrik Resin. Di tahun 2005, PTPN3 Medan juga menghasilkan 4.438 ton Rubber Thread dan 22 ton Rubber Articles serta 349 ton Resin. PTPN3 Medan pada tahun 2005 telah menunjukkan penghasilan yang signifikan, Dengan modal dasar sebesar Rp. 1,2 Triliun dan modal ditempatkan Rp. 315 miliar, PTPN 3 Medan pada akhir tahun 2005 memiliki total aktiva kurang lebih Rp 2,4 triliun (nilai buku) dengan total penjualan kurang lebih Rp 2,3 Triliun.

Perkembangan PTPN3 ada yang akan memasuki pada kelas industri dunia, tentunya masih banyak berbagai hambatan meski pada saat ini telah diperbaiki. Hambatan itu terlihat dari berbagai aspek, seperti sumber daya fisik, karena terlambatnya peremajaan atau rehabilitasi dan sarana serta prasarana produksi serta tidak jalannya kebijakan produk atau komoditi. Ini terlihat pada tahun 2002, terdapat Areal Tidak Produktif (ATP) untuk tanaman karet kurang lebih 9.211 Ha

dan tanaman sawit kurang lebih 1.067 Ha. Ketidak produktifan berbagai tanaman tersebut disebabkan masih banyaknya tanaman yang tua renta hingga mencapai kurang lebih sekitar 35 %. Angka ini melebihi standar atau batasan normal 4 %, sehingga mengarah pada berbagai sektor seperti kurang kondusifnya sarana pengolahan dan pengangkutan yang tidak memadai. Tak hanya itu, di tahun 2002 juga banyak pelaksanaan peremajaan tanaman yang tidak didasarkan pada perencanaan yang dilandasi analisa dalam mempertimbangkan kondisi pasar dan kapasitas olah yang tersedia serta biaya transport bahan baku. Begitupun dengan keuangan yang dialami PTPN3 Medan. Pada tahun 2022 tingkat likuiditas perusahaan dengan tingkat current ratio 48 %.

Transformasi bisnis yang diterapkan oleh PTPN3 Medan, merupakan alternatif yang dapat mendongkrak kinerja perusahaan untuk mencapai kinerja prima dan melaksanakan tata kelola terbaik pada tahun 2008 (Visi PTPN3).. Transformasi bisnis akan mampu tumbuh secara berkesinambungan melalui peningkatan daya saing dan daya kembang perusahaan, dan juga akan mampu membawa perusahaan menjadi berbasis ilmu pengetahuan serta menjadikan perusahaan bertaraf kelas dunia pada tahun 2008.

Terciptanya budaya yang baik terbukti pada peningkatan pendapatan perusahaan yang telah melampaui target sebesar Rp 1.5 Triliun dengan realisasi mencapai Rp 2,3 triliun. Dengan indikasi meningkatnya hasil produksi PTPN3 Medan dari 3.6 ton minyak sawit per ha menjadi 4.8 ton per ha dan peningkatan hasil karet sebelumnya 980 kg per ha, sekarang menjadi 1500 kg per ha.

1.2 . Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang seperti yang telah diungkapkan di atas,
rumusan masalah penelitian yang diajukan adalah :

1. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap budaya organisasi di PTPN3 (Persero) Medan?
2. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan karyawan di PTPN3 (Persero) Medan?
3. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan karyawan di PTPN3 (Persero) Medan?
4. Bagaimana pengaruh antara gaya kepemimpinan dan budaya organisasi kepada kepuasan karyawan di PTPN3 (Persero) Medan?

1.3 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalahnya, maka tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap budaya organisasi pada PTPN3 (Persero) Medan.
2. Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan karyawan pada PTPN3 (Persero) Medan.
3. Menganalisis pengaruh antara budaya organisasi terhadap kepuasan karyawan pada PTPN3 (Persero) Medan.
4. Menganalisis pengaruh antara gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan karyawan pada PTPN3 (Persero) Medan.

1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut :

1. Menambah pengetahuan penulis dalam bidang yang diteliti, baik secara teoritis maupun aplikasinya.
2. Sebagai Bahan masukan bagi pihak perusahaan,
3. Sebagai bahan informasi bagi penelitian selanjutnya didalam masalah yang relevan dengan penelitian ini.

1.5. Kelemahan Riset

Penelitian ini tentunya jauh dari sempurna, hal itu dikarenakan keterbatasan waktu dan biaya penelitian.



BAB II

URAIAN TEORITIS

2.1 Penelitian terdahulu

Penelitian tentang gaya kepemimpinan dan budaya organisasi telah banyak dilakukan sebelumnya seperti yang dikemukakan Astuti (1991), Praningrum dan Halimahtusyadiah serta Rosita. Dari penelitian tersebut ditemukan adanya pengaruh yang positif antara gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan karyawan, ditunjukkan dalam tabel 2.1.

Tabel: 2.1
Mapping Hasil Penelitian terdahulu

No	Tahun	Nama Peneliti	Judul	Variabel	Alat & Hasil
1	1995	Astuti	Analisis Pengaruh gaya Kepemimpinan terhadap Budaya Organisasi Pada Hotel Ambarukmo, Jakarta	Gaya kepemimpinan (Otoriter, Kompromi, Partisipatif, Demokrasi). Budaya Organisasi (Inovasi dan pengambilan resiko, perhatian kerincian, orientasi kongresipan, stabilitas),	Menggunakan Analisa Korelasi dan diolah Dengan SPSS. Kesimpulan-nya semakin Partisipatif gaya kepemimpinan maka semakin kuat budaya organisasi. Terbentuk dan sebaliknya semakin otoriter gaya kepemimpinan maka semakin lemah budaya organisasi

2	1997	Praningrum	Kepemimpinan dan budaya organisasi usaha batik kecil di Yogyakarta	Gaya kepemimpinan (Initiating Struktur), Budaya organisasi (Inovasi dan pengambilan resiko, perhatian ke rincian, orientasi keagresi Pan, stabilitas).	Menggunakan analisa Korelasi dan diolah dengan SPSS. Kesimpulannya gaya kepemimpinan Initiating structure yang tinggi dan consideration yang tinggi, dan budaya organisasi pada masing-masing usaha batik berbeda tapi cenderung memiliki budaya yang sedang dan masing-masing perusahaan persentasenya besar yakni diatas 70 %, hal ini menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap budaya organisasi
3	2003	Halimahtus yadiyah	Pengaruh Antara Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Komunikasi dalam Tim Audit	Gaya Kepemimpinan (LBDQ), Budaya Organisasi (Menurut KAP atau Kantor Akuntan Publik), Komunikasi (Birokrasi Suportif dan Inovatif)	Menggunakan Analisa Korelasi Berganda dengan SPSS dan Analisa Regresi Berganda diolah dengan SEM. Kesimpulan Gaya Kepemimpinan mempengaruhi terbentuknya budaya organisasi dan komunikasi
4	2005	Rosita	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Karyawan Pada PT. Tolan Tiga Indonesia	Gaya Kepemimpinan adalah merupakan tindakan pemimpin secara keseluruhan seperti yang dipersepsikan para pegawainya Budaya Organisasi adalah Suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi Kepuasan adalah Keadaan	Analisa Regresi berganda Diolah dengan menggunakan alat Bantu komputer program SPSS 12 Hasil Penelitian : Menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap budaya organisasi, terdapat pengaruh

				emosional yang menyenangkan atau yang tidak menyenangkan bagi karyawan dalam memandang pekerjaan mereka	yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kepuasan karyawan, serta terdapat pengaruh positif yang signifikan antara gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan karyawan.
--	--	--	--	---	---

Berdasarkan *mapping* dapat dilihat dan dibandingkan dengan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya sesuai dengan judul penelitian ini yaitu Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Karyawan di PTPN III (Persero) Medan.

2.2 Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah proses memberikan tujuan (arahan yang berarti) ke usaha kolektif, yang menyebabkan adanya usaha yang dikeluarkan untuk mencapai tujuan (Yukl, 2005:98).

Winardi (2004) mendefinisikan pemimpin sebagai seseorang yang karena kecakapan-kecakapan pribadinya dengan atau tanpa pengangkatan resmi dapat mempengaruhi kelompok yang dipimpinnya untuk menggerakkan usaha bersama kearah pencapaian sasaran-sasaran tertentu.

Secara garis besar, pendekatan atau perspektif tentang kepemimpinan terdiri dari (1) Teori sifat (*Trait Theory*), (2) Teori Perilaku (*Behavioral Styles Theory*), (3) Teori Situasional (*Situational Theory*), dan (4) Teori Transformasional (*Transformational Theory*, (Kreitner, 1999:88).

1. Teori Sifat (*Trait Theory*)

Teori ini menekankan pada aspek kepribadian dari seorang pemimpin, seperti intelektualitas, emosi, keadaan fisik (usia, tinggi dan berat badan) dan sifat-sifat pribadi lainnya. Pendekatan ini merupakan dari teori sebelumnya yang menyatakan bahwa pemimpin dilahirkan dan bukan diciptakan, yang dikenal dengan teori *Great-Pearsonal/Great Man*.

Teori ini tidak lagi mencoba untuk mencari jawab sifat-sifat pemimpin, tetapi mencoba untuk menentukan apa yang akan dilakukan oleh para pemimpin efektif, bagaimana mereka menjalankan tugas, bagaimana mereka berkomunikasi dengan dan memotivasi bawahan mereka, bagaimana mereka menjalankan tugas-tugas dan sebagainya. Tidak seperti sifat-sifat, bagaimanapun juga perilaku-perilaku dapat dipelajari atau dikembangkan, sehingga individu-individu dapat dilatih dengan perilaku-perilaku kepemimpinan yang tepat agar mampu memimpin lebih efektif.

Teori ini memusatkan perhatian pada dua aspek, perilaku dan gaya kepemimpinan. Aspek pertama menekankan pada fungsi-fungsi yang dilakukan pemimpin dan kelompoknya. Agar kelompok berjalan dengan efektif seseorang harus melaksanakan dua fungsi utama yaitu:

- (1) Fungsi-fungsi yang berhubungan dengan tugas (*task related*), atau pemecahan masalah, yang menyangkut pemberian saran penyelesaian, informasi, dan pendapat.

(2) Fungsi-fungsi pemeliharaan kelompok atau sosial, yang mencakup segala sesuatu yang dapat membantu kelompok berjalan lebih lancar, persetujuan dengan kelompok lain, penengahan perbedaan pendapat, dan sebagainya.

Aspek kedua, pendekatan perilaku kepemimpinan, memusatkan pada gaya pemimpin dalam hubungannya dengan bawahan. Para peneliti telah mengidentifikasi dua gaya kepemimpinan yang utama, yakni gaya dengan orientasi tugas (*task Oriented*) dan gaya dengan orientasi karyawan (*Employee Oriented*).

Manajer berorientasi tugas mengarahkan dan mengawasi bawahan secara tertutup untuk menjamin tugas dilaksanakan sesuai dengan yang diinginkannya. Manajer dengan gaya kepemimpinan ini lebih memperhatikan pelaksanaan pekerjaan dari pada pengembangan dan pertumbuhan karyawan.

Manajer berorientasi karyawan mencoba untuk lebih memotivasi bawahan dibanding mengawasi mereka. Mereka mendorong para anggota kelompok untuk melaksanakan tugas-tugas dengan memberikan kesempatan bawahan untuk berpartisipasi dalam pembuatan keputusan, hubungan-hubungan saling mempercayai dan menghormati dengan para anggota kelompok.

2. Teori Situasional (*Contingency Theory*)

Teori situasional berpendapat bahwa pendekatan perilaku dan pendekatan sifat ternyata sangat terbatas. Kedua pendekatan tersebut belum dapat meramalkan/menjelaskan gaya kepemimpinan yang dapat berhasil baik dan selalu tepat bagi setiap manajer di bawah seluruh kondisi.

Pendekatan situasional-kontigensi menggambarkan bahwa gaya yang digunakan tergantung pada faktor-faktor seperti situasi, karyawan, tugas, organisasi dan variabel-variabel lingkungan lainnya. Teori-teori situasional yang terkenal adalah (a) Robert Tannenbaum dan Warren H. Schmidt, (b) Fielder, (c) Hersey dan Blanchard, (d) *Leader Member Exchange Theory*, (e) *Path Goal Theory*, dan (f) *Participation Model*.

3. Teori Perilaku

Teori Perilaku menggambarkan perilaku spesifik yang membedakan pemimpin dan yang bukan pemimpin. Teori perilaku ini ditelaah oleh Universitas Ohio, Universitas Michigan, Kisi Manajerial dan telaah Seandinavia.

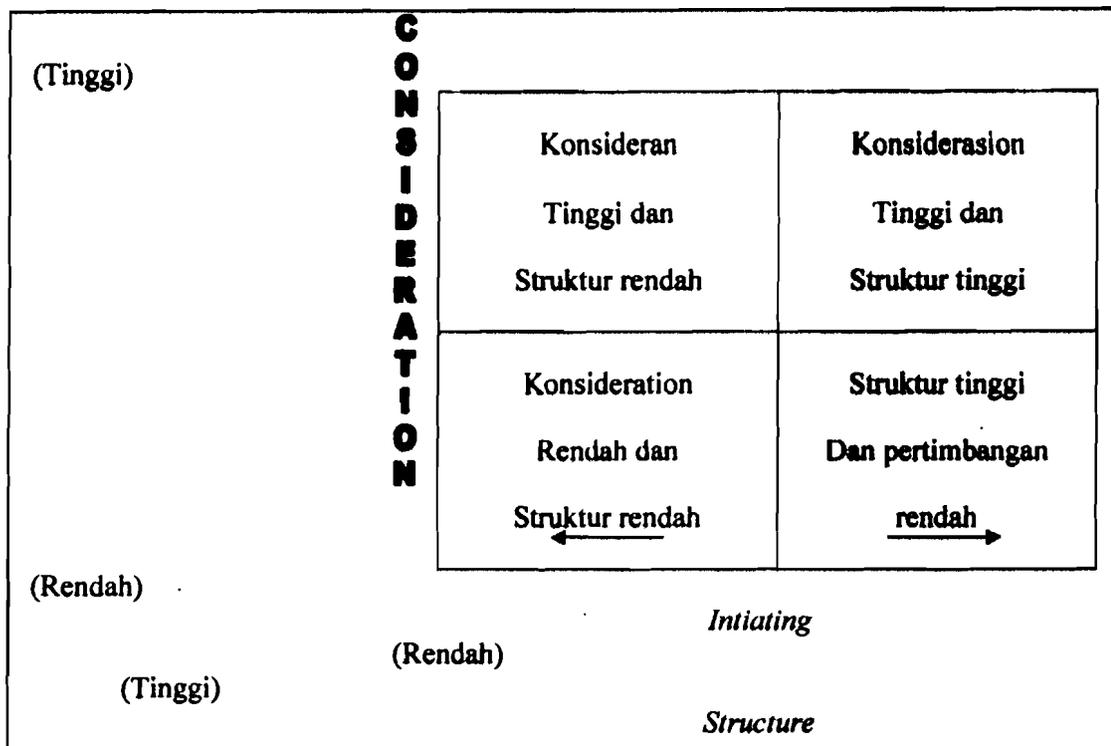
a. Studi Universitas Ohio (*Ohio States Studies*)

Peneliti Ohio mengidentifikasi dua kelompok perilaku yang mempengaruhi efektifitas kepemimpinan yaitu struktur Inisiatif (*Initiating structure*) dan pertimbangan (*consideration*). Faktor pertimbangan menggambarkan hubungan yang hangat antara seorang atasan dan bawahan, adanya saling percaya, kekeluargaan dan penghargaan terhadap gagasan bawahan. Struktur inisiatif menjelaskan bahwa seorang pemimpin itu mengatur dan menentukan pola organisasi, saluran komunikasi, struktur peran dalam pencapaian tujuan organisasi dan cara pelaksanaannya. Untuk mengumpulkan data para pemimpin, peneliti Universitas Ohio menyusun kuesioner uraian perilaku pemimpin (*Leader Behaviour Description Questionnaire*) yang disingkat LBDQ.

LBDQ adalah instrumen yang dirancang untuk mengukur bagaimana cara pemimpin melaksanakan aktivitas mereka. LBDQ berisi 15 indikator yang berkenaan dengan orientasi struktur inisiatif. Para responden menentukan frekwensi perilaku yang diperlihatkan pemimpin dalam masing-masing orientasi dengan memberi tanda pada salah satu dari lima nilai (selamanya, sering, kadang-kadang, jarang, tidak pernah) dalam kaitannya dengan masing-masing butir pertanyaan. Dengan demikian orientasi konsiderasi dan struktur inisiatif adalah dimensi-dimensi perilaku yang diamati oleh orang lain. LBDQ diisi oleh bawahan pemimpin, atasan atau rekan sejawat mereka (Hersey & Blanchard, 1998:125).

Robin, (2001:69) menemukan bahwa para pemimpin yang tinggi struktur inisiatif atau struktur prakarsa dan tinggi pertimbangan dan cenderung lebih sering mencapai kinerja dan kepuasan bawahan yang tinggi dibandingkan dengan yang rendah pertimbangan dan struktur prakarsanya.

Tingkat kepuasan yang tinggi dan keluhan yang rendah ada di bawah pemimpin yang memiliki tingkat *consederation* tinggi. Sebaliknya, pemimpin yang tingkat *consideration* rendah dan *initiating structure* tinggi menimbulkan banyak keluhan dan tingkat perputaran karyawan yang tinggi, seperti yang ditunjukkan dalam Gambar 2.1.



Sumber : Hersey & Blanchard (1998), *Management of Organizational Behavior*, Sixth Edition, Prentice Hall New York, hal.125.

Minner (1998:39) mengatakan bahwa paling diharapkan dari seorang pemimpin adalah gaya *consideration* tinggi dan gaya *initiating structure* tinggi. Kedua gaya ini dapat saling melengkapi. Kadang gaya kepemimpinan *initiating structure* dan terkadang keduanya. Kebanyakan orang beranggapan bahwa kelompok kerja yang paling produktif meyakini mereka harus memiliki pemimpin yang aktif yang akan melaksanakan pekerjaan, sehingga mereka mengasumsikan harus ada gaya kepemimpinan *consideration* tinggi dan *initiating structure* tinggi.

Berdasarkan dari beberapa gaya kepemimpinan yang ada, penelitian ini akan mengevaluasi gaya kepemimpinan otokratik, demokratik, dan bebas kendali.

Gaya kepemimpinan *otokratik* adalah memusatkan kuasa dan pengambilan keputusan bagi dirinya sendiri. Mereka menata situasi kerja yang rumit bagi para pegawai dan melakukan apa saja yang diperintahkannya. Kepemimpinan *otokratik* umumnya negatif, yang berdasarkan atas ancaman dan hukuman.(Kreitner, 1999:63).

Beberapa manfaat kepemimpinan *otokratik* adalah bahwa gaya ini sering memuaskan pemimpin, memungkinkan pengambilan keputusan dengan cepat, memungkinkan pendayagunaan pegawai yang kurang kompeten, dan menyediakan rasa aman dan ketentuan bagi para pegawai.

Kelemahan gaya ini yang utama adalah bahwa orang-orang tidak menyukainya, terutama apabila mencapai suatu titik yang menimbulkan rasa takut dan keputusasaan. Kepemimpinan demokratik adalah mendesentralisasi wewenang. Keputusan partisipatif tidak bersifat sepihak, seperti pemimpin otokratik, karena keputusan ini timbul dari upaya konsultasi dengan para pengikut dan keikutsertaan pengikut. Pemimpin dan kelompok bertindak sebagai suatu sosial. Para pegawai memperoleh informasi dan pemimpin tentang kondisi yang mempengaruhi pekerjaan mereka dan didorong untuk mengungkapkan gagasan dan mengajukan saran. Kecenderungan yang umum adalah ke arah penerapan praktek partisipasi lebih luas karena konsisten dengan model perilaku organisasi yang suportif dan kolegial.

Pemimpin bebas kendali cenderung menghindari kuasa dan tanggung jawab. Mereka sebagian besar bergantung pada kelompok untuk menetapkan tujuan dan menanggulangi masalah sendiri. Pemimpin hanya memainkan peran kecil. Kepemimpinan bebas kendali mengabaikan kontribusi pemimpin dengan

cara yang kurang lebih sama seperti kepemimpinan otokratik mengabaikan kelompok. Kepemimpinan ini cenderung memungkinkan berbagai unit organisasi yang berbeda untuk bergerak maju dengan tujuan yang bertentangan satu sama lain, dan ini dapat menimbulkan kekacauan. Karena alasan inilah gaya bebas kendali tidak digunakan sebagai gaya yang dominan, tetapi bermanfaat dalam situasi dimana pemimpin dapat memberi peluang sepenuhnya kepada kelompok untuk melakukan pilihan mereka sendiri. Tabel 2.2 memberikan ciri-ciri ke tiga gaya kepemimpinan.

Tabel 2.2: Tiga Gaya Kepemimpinan

Otokratis	Demokratis	Bebas Kendali
1. Semua penentuan kebijaksanaan dilakukan oleh pemimpin.	1. Semua kebijaksanaan terjadi pada kelompok diskusi dan keputusan, dengan dorongan dan bantuan dari pemimpin.	1. Kebebasan penuh bagi keputusan kelompok atau individu, dengan partisipasi minimal dari pemimpin.
2. Teknik-teknik dan langkah-langkah kegiatan didikte oleh atasan setiap waktu sehingga langkah-langkah yang akan datang selalu tidak pasti untuk tingkat yang luas.	2. Kegiatan-kegiatan didiskusikan, langkah-langkah umum untuk tujuan kelompok dibuat, dan bila dibutuhkan petunjuk-petunjuk teknis pemimpin menyarankan kedua atau lebih alternatif prosedur yang dapat dipilih.	2. Bahan-bahan yang bermacam-macam yang disediakan oleh pemimpin yang membuat selalu siap bila dia akan memberikan informasi pada saat ditanya. Dia tidak mengambil bagian dalam diskusi kerja.
3. Pemimpin biasanya mendikte tugas kerja bagian dan kerjasama setiap anggota.	3. Para anggota bebas bekerja dengan siapa saja yang mereka pilih dan pembagian tugas ditentukan oleh kelompok.	3. Sama sekali tidak ada partisipasi dari pemimpin dalam penentuan tugas.

<p>4. Pemimpin cenderung menjadi "Pribadi" dalam pujian dan kecamanya terhadap kerja setiap anggota mengambil jarak dari partisipasi kelompok aktif kecuali bila menunjukkan keahliannya.</p>	<p>4. Pemimpin adalah obyek atau "Faci-minded" dalam pujian dan kecamanya dan mencoba menjadi seorang anggota kelompok biasa dalam jiwa dan semangat tanpa melakukan banyak pekerjaan.</p>	<p>4. Kadang-kadang memberi komentar spontan terhadap kegiatan anggota atau pertanyaan dan tidak bermaksud menilai atau mengatur suatu kejadian-kejadian</p>
---	--	--

GAMBAR 2.2. Tiga Gaya Kepemimpinan

Sumber : Hersey & Blanchard (1998), *Management of Organizational Behavior*, Sixth Edition, Prentice Hall New York, hal.125.

2.3 Pengertian Budaya Organisasi

Ada tujuh karakteristik primer berikut yang bersama-sama menangkap hakikat dari budaya suatu organisasi.

1. *Inovasi dan pengambilan risiko.* Sejauh mana para karyawan didorong untuk inovatif dan menambil risiko.
2. *Perhatian ke rincian.* Sejauh mana para karyawan diharapkan memperlihatkan presisi (kecermatan), analisis dan perhatian pada rincian'
3. *Orientasi hasil.* Sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.
4. *Orientasi orang.* Sejauh mana keputusan manajemen memeperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu.
5. *Orientasi tim.* Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim, bukannya individu-individu.

6. *Keagresifan*. Sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif dan bukannya santai-santai.
7. *Kemantapan*. Sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo daripada pertumbuhan.

Budaya Organisasi menurut Robin (2003:45) adalah suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi. Budaya menekankan arti penting pada pengetahuan atau intelektualitas maupun akal budi yang dimiliki individu-individu, kelompok atau golongan-golongan tertentu, dimana budaya akan tumbuh menjadi identitas kelompok atau golongan karena budaya dapat berperan dalam memperkuat nilai-nilai dan keyakinan anggota kelompok yang selaras dengan nilai-nilai dan keyakinan kelompok, serta dapat berperan pula sebagai alat kontrol untuk menolak nilai dan keyakinan anggota kelompok yang tidak selaras dengan anggota kelompok.

Soekanto (1998:60), menjelaskan bahwa manifestasi budaya organisasi antara lain tercermin dari norma yang berlaku, bagaimana sesuatu berjalan, peraturan dan prosedur formal organisasi, perilaku formal, ritual, tugas, sistem penggajian, jargon dan bahkan senda gurau yang dihadapi oleh anggota organisasi.

Setiap individu dapat memiliki interpretasi yang berbeda-beda terhadap budaya organisasi dan tergantung pada persepsi, memori, kepercayaan, dan nilai-nilai yang dianut. Pola dan konfigurasi interpretasi inilah yang membentuk budaya secara umum. Organisasi menggunakan budaya organisasional, atau

kontrol sosial untuk memulai kebanggaan dalam keanggotaan, intensitas dan perasaan loyalitas di kalangan para anggota organisasi.

Schein (1999:77) berpendapat fungsi budaya organisasi sebagai berikut

- a. Memberikan anggotanya suatu identitas organisasional, misalnya dengan memberikan penghargaan kepada karyawan yang inovatif.
- b. Komitmen bersama, dimana karyawan merasa bangga menjadi bagian dari perusahaan, yang dengan demikian akan menghasilkan tingkat *turnover* yang rendah.
- c. Stabilitas sistem sosial, yang mencerminkan lingkungan kerja diterima sebagai sesuatu yang positif, dimana konflik dan perubahan dalam organisasi dikelola secara efektif.
- d. Membentuk perilaku dengan membantu karyawan memahami keadaan sekelilingnya, memahami mengapa perusahaan melakukan apa yang harus dilakukan, serta bagaimana hal tersebut dimaksudkan untuk mencapai tujuan jangka panjang.

Berdasarkan beberapa defenisi di atas, dapat diketahui bahwa ciri-ciri budaya organisasi yang adaptif antara lain sebagai berikut

- a. Dapat mengantisipasi dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Lingkungan yang berpengaruh terdiri dari lingkungan eksternal dan lingkungan internal. Lingkungan eksternal antara lain menyangkut persaingan usaha, produk, pelanggan, dan teknologi. Sedangkan lingkungan internal menyangkut antara lain kepemimpinan, karyawan, pemegang saham dan sebagainya.

b. Mendorong *entrepreneurship* (kewiraswastaan)

Untuk mengatasi persaingan berbagai usaha inovatif yang bisa dilakukan guna mengubah strategi dalam memajukan perusahaan.

c. Memanfaatkan peluang-peluang bisnis yang berubah. Peluang-peluang bisnis yang berubah antara lain peluang pasar, keinginan pelanggan, pelayanan, dan teknologi.

d. Kepemimpinan

Keberanian seorang pemimpin dalam memprakarsai suatu perubahan seperti strategi, taktik, teknologi, dan risiko.

e. Memperhatikan kepentingan-kepentingan (konstituen) yang diperlukan antara lain pemegang saham, pelanggan, karyawan, dan masyarakat

f. Terkait dengan kinerja organisasi/perusahaan dengan adaptasi budaya, diharapkan dapat meningkatkan kinerja perusahaan,

g. Didukung oleh anggota kelompok yang ada dalam organisasi.

h. Berorientasi kepada keuntungan bisnis.

Perbedaan antara budaya perusahaan adaptif dengan tidak adaptif dapat dilihat dari nilai inti dan perilaku umum yang terjadi pada suatu organisasi/perusahaan. Berdasarkan nilai inti pada umumnya, manajer di perusahaan adaptif sangat peduli terhadap pelanggan, pemegang saham, dan karyawan. Mereka sangat menghargai orang dan proses yang dapat menciptakan perubahan yang bermanfaat. Sebaliknya manajer di perusahaan yang budayanya tidak adaptif umumnya manajernya mempedulikan terutama diri mereka sendiri,

kelompok kerja terdekat mereka atau beberapa produk yang berhubungan dengan kelompok kerja tersebut. Mereka menilai proses manajemen yang teratur dan kurang risikonya jauh lebih tinggi daripada inisiatif kepemimpinan.

Berdasarkan perilaku umum, budaya perusahaan adaptif manajer memberi perhatian yang cermat terhadap semua konstituensi mereka khususnya pelanggan dan memprakarsai perubahan jika dibutuhkan untuk melayani kepentingan mereka yang sah, bahkan walaupun menuntut pengambilan beberapa risiko. Sebaliknya di budaya perusahaan tidak adaptif, para manajer cenderung berperilaku agak picik, politis, dan birokrasi. Akibatnya mereka tidak cepat mengubah strategi mereka untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan atau mengambil keuntungan dari perubahan-perubahan dalam lingkungan bisnis mereka.

2.4 Kepuasan Karyawan

Kebutuhan manusia sangat beranekaragam, baik jenis maupun tingkatannya, sesuai dengan kodrat. Manusia memiliki banyak kebutuhan dan cenderung tidak terbatas yang menggambarkan bahwa kebutuhan itu selalu bertambah dari waktu ke waktu dan manusia berusaha dengan segala kemampuannya untuk memenuhi dan memuaskan kebutuhan tersebut. Kebutuhan manusia dapat diartikan sebagai segala sesuatu yang ingin dimilikinya, dicapai, dan dinikmati. Untuk memenuhi kebutuhan tersebut manusia di dorong untuk melakukan aktivitas yang dinamakan dengan kerja.

Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individu dan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda sesuai dengan nilai yang berlaku pada dirinya. Kepuasan merupakan gambaran evaluasi seseorang atas perasaan sikapnya, baik senang maupun perasaan tidak senang, puas atau tidak puas dalam menjalani pekerjaannya.

Ada beberapa teori tentang kepuasan kerja antara lain.

1. Teori Ketidaksesuaian (*Discrepancy theory*). Teori ini mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara sesuatu yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Sehingga apabila kepuasannya diperoleh melebihi dari yang diinginkan, maka orang akan menjadi lebih puas lagi, sehingga terdapat *discrepancy*, tetapi merupakan *discrepancy* yang positif. Kepuasan kerja seseorang tergantung pada selisih antara sesuatu yang dianggap akan didapatkan dengan apa yang benar-benar terjadi. (Robin, 2003:31).
2. Teori Keadilan (*Equity theory*). Teori ini mengemukakan bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung pada ada atau tidaknya keadilan (*equity*) dalam suatu situasi, khususnya situasi kerja. Komponen utama dalam teori keadilan adalah input, hasil, keadilan, dan ketidakadilan. Input adalah faktor bernilai bagi karyawan yang dianggap mendukung pekerjaannya, seperti pendidikan, pengalaman, kecakapan, jumlah tugas dan peralatan atau perlengkapan yang dipergunakan untuk melaksanakan pekerjaannya. Hasilnya adalah sesuatu yang dianggap bernilai oleh seorang karyawan yang diperoleh dari pekerjaannya, seperti: upah/gaji, keuntungan sampingan, simbol, status,

penghargaan, dan kesempatan untuk berhasil atau aktualisasi diri. Sedangkan orang selalu membandingkan dengan seseorang diperusahaan yang sama, atau di tempat lain atau bisa pula dengan dirinya di masa lalu. Menurut teori keadilan, setiap karyawan akan membandingkan rasio input hasil dirinya dengan rasio input hasil orang lain. Bila perbandingan ini dianggap cukup adil, maka karyawan akan merasa puas. Bila perbandingan ini tidak seimbang tetapi bisa menguntungkan bias menimbulkan kepuasan, tetapi bisa pula tidak. Tetapi bila perbandingan itu tidak seimbang akan timbul ketidakpuasaan. (Yukl, 2001:125).

3. Teori Dua Faktor (*two factor theory*). Menurut teori ini kepuasan kerja dan ketidakpuasaan kerja itu merupakan hal yang berbeda. Kepuasan dan ketidakpuasaan terhadap pekerjaan itu bukan suatu variabel yang kontinu. Teori merumuskan karakteristik pekerjaan menjadi dua kelompok yaitu *satisfies* atau motivator dan *dissatisfies*. *Satisfies* ialah faktor-faktor atau situasi yang dibutuhkan sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari : pekerjaan yang menarik, penuh tantangan, ada kesempatan untuk berprestasi, kesempatan memperoleh penghargaan, dan promosi. Terpenuhinya faktor tersebut akan menimbulkan kepuasan, namun tidak terpenuhinya faktor ini tidak selalu mengakibatkan ketidakpuasaan. *Dissatisfies (hygiene factor)* adalah faktor-faktor yang menjad sumber ketidakpuasaan, yang terdiri dari : gaji/upah, pengawasan, hubungan antar pribadi, kondisi kerja dan status. Faktor ini diperlukan untuk memenuhi dorongan biologis serta kebutuhan dasar karyawan. Jika tidak terpenuhi faktor ini, karyawan tidak akan puas. Namun,

jika besarnya faktor ini memadai untuk memenuhi kebutuhan tersebut, maka Karyawan tidak akan kecewa meskipun belum terpuaskan. (Yulk, 2001:165).

4. Teori Pengaruh Sosial.

Teori Pengaruh Sosial (*Social Influence Theory*) mengatakan bahwa karyawan merasa puas atau tidak puas atas pekerjaannya dengan melakukan observasi sederhana atas tingkat kepuasan karyawan lainnya. Hal ini secara tidak langsung menyatakan bahwa seorang karyawan menyimpulkan tingkat kepuasan dengan melihat bagaimana rekan kerjanya berperilaku dan dengan mendengarkan apa yang mereka katakan tentang pekerjaannya. Dengan demikian kepuasan kerja seorang karyawan mungkin lebih merupakan hasil dari tanggapan rekan sekerja atas pekerjaannya dari pada pekerjaan tersebut (Supardi, 2002:95).

Salah satu teori kepuasan kerja, salah satu diantaranya adalah teori yang dikemukakan oleh Edward Lawler yang dikenal dengan *Equity Model Theory* atau Teori Kesetaraan. Inti dari teori ini adalah bagaimana menjelaskan kepuasan dan ketidakpuasan dengan indikator pembayaran. Perbedaan antara jumlah yang diterima dengan jumlah yang dipersepsikan karyawan merupakan penyebab utama terjadinya ketidakpuasan. Dalam hal ini ada tiga tingkatan bagi karyawan yaitu :

1. Memenuhi kebutuhan dasar karyawan
2. Memenuhi harapan karyawan sedemikian rupa sehingga karyawan tidak mungkin mau pindah kerja ketempat lain.
3. Memenuhi keinginan karyawan dengan mendapat lebih dari yang diharapkan (Rifai, 2004:60).

Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan sangat banyak jumlahnya, seperti gaya kepemimpinan, produktifitas kerja, perilaku, *locus of control*, pemenuhan harapan penggajian, dan efektifitas kerja.

Kepuasan adalah suatu perasaan yang menyenangkan maupun yang tidak menyenangkan, yang dirasakan oleh karyawan dalam memandang pekerjaannya. Kepuasan kerja terdiri dari empat variabel yakni :

- a. Pekerjaan, indikatornya meliputi pekerjaan yang menarik dan menantang, pekerjaan yang tidak membosankan, kesempatan untuk belajar, tanggung jawab atas tugas, dan kondisi kerja.
- b. Imbalan/pembayaran, indikatornya meliputi imbalan ekstrinsik gaji, tunjangan, pensiun dan asuransi, imbalan instrinsik Kemantapan masa depan, dan keamanan bekerja. Kesempatan dipromosikan, indikatornya meliputi : Sistem promosi, jenjang karier.
- c. Pengawasan, indikatornya meliputi petunjuk, saran dan bantuan. Komunikasi secara pribadi. Partisipasi dalam mengambil keputusan.
- d. Rekan kerja indikatornya meliputi Keramahan dan sifat kooperatif. Dukungan kelompok. (Robbin 2001:15)

Luthans (1998:101) menyatakan ada lima dimensi yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu :

- a. Pekerjaan, indikatornya meliputi: Pekerjaan yang menarik dan menantang, pekerjaan yang tidak membosankan, kesempatan untuk belajar, tanggung jawab atas tugas, dan kondisi kerja.

- b. Imbalan/pembayaran, indikatornya meliputi imbalan ekstrinsik (gaji, tunjangan, pensiun, dan asuransi), imbalan instrinsik (kemantapan masa depan, dan keamanan bekerja).
- c. Kesempatan dipromosikan, indikatornya meliputi sistem promosi, dan jenjang karir.
- d. Pengawasan, indikatornya meliputi petunjuk, saran dan bantuan. Komunikasi secara pribadi, dan partisipasi dalam mengambil keputusan.
- e. Rekan kerja, indikatornya meliputi keramahan dan sifat kooperatif dan dukungan kelompok.

Faktor *Job Descriptive Index* (JDI) penyebab kepuasan kerja ialah (1) bekerja pada tempat yang tepat, (2) pembayaran yang sesuai, (3) organisasi dan manajemen, (4) supervise pada pekerjaan yang tepat, dan (5) orang yang berada dalam pekerjaan yang tepat (Luthans, 1998:82).

Perusahaan dalam melakukan aktifitasnya harus benar-benar memperhatikan kepuasan kerja karyawannya. Hal ini diperuntukan meningkatkan produktifitas kerja karyawan. Hal ini sejalan dengan :

1. Manusia berhak diberlakukan dengan adil dan hormat, pandangan ini menurut perspektif kemanusiaan. Kepuasan kerja merupakan perluasan refleksi perlakuan yang baik. Penting juga memperhatikan indicator emosional atau kesehatan psikologis.
2. Perspektif kemanfaatan, bahwa kepuasan kerja dapat menciptakan perilaku yang mempengaruhi fungsi-fungsi perusahaan. Perbedaan kepuasan kerja antara unit-unit organisasi dapat mendiagnosis persoalan. Buhler (1994:61)

menekankan pendapatnya bahwa upaya organisasi berkelanjutan harus ditempatkan pada kepuasan kerja dan pengaruh ekonomis terhadap perusahaan. Perusahaan yang percaya bahwa karyawan dapat dengan mudah diganti dan tidak berinvestasi di bidang karyawan maka akan menghadapi bahaya. Biasanya berakibat tingginya tingkat *turnover*, diiringi dengan membengkaknya biaya pelatihan, gaji akan memunculkan perilaku yang sama di kalangan karyawan, yaitu mudah berganti-ganti perusahaan dan dengan demikian kurang loyal (Rivai, 2004:125).

2.5 Tinjauan Pustaka

2.5.1 Kepemimpinan dan Gaya Kepemimpinan

Keberhasilan suatu perusahaan, baik secara keseluruhan maupun kelompok, sangat tergantung pada mutu kepemimpinan yang terdapat dalam suatu perusahaan yang bersangkutan. Mutu kepemimpinan dalam suatu perusahaan memainkan peranan yang sangat dominan dalam keberhasilan perusahaan tersebut dalam menyelenggarakan berbagai kegiatan. Mutu barang jasa yang dihasilkan oleh suatu perusahaan sangat dipengaruhi oleh sejauh mana para manajer dalam perusahaan tersebut mampu menjalankan fungsi-fungsi manajerialnya. Mulai dari penentuan tujuan, strategi pemasaran, teknik promosi, pemeliharaan hubungan dengan para karyawan dan para konsumen yang dihasilkan perusahaan tersebut menurut Goetsch dan Davis (1997) ada tiga faktor yang mempengaruhi perusahaan dalam mengimplementasikan kegiatannya sesuai dengan rencana, yaitu kepemimpinan, fasilitas dan komitmen manajemen.

Kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi, dan membuat orang lain mau memberikan kontribusinya demi efektifitas dan keberhasilan organisasi (House, 1999:78). Adanya kepemimpinan tercermin pada interaksi terjadi yang kemudian menimbulkan pengikut. Menurut pandangan lama, kepemimpinan merupakan sifat yang dibawa sejak lahir dengan bakat kepemimpinan seperti suka bergaul, disiplin dan bekerja keras. Ada keyakinan diantara penganutnya bahwa jika seseorang memang sudah ditakdirkan menjadi seorang pemimpin terlepas dari perjuangan dan perjalanan hidupnya maka dia akan menjadi pemimpin, kemudian muncul pandangan lain yang menyatakan bahwa pemimpin dibentuk dan ditempa dengan cara memberi kesempatan yang luas untuk menumbuhkan dan mengembangkan efektifitas kepemimpinannya melalui berbagai kegiatan pendidikan dan latihan kepemimpinan yang terarah dan intensif.

Pemimpin harus memahami bahwa kemauan dan kemampuan bawahan yang sering kali berbeda. Bila ingin lebih mudah mempengaruhi aktivitas bawahan, Tungal (1996:55), menyatakan ada empat variasi kemauan dan kemampuan bawahan yaitu :

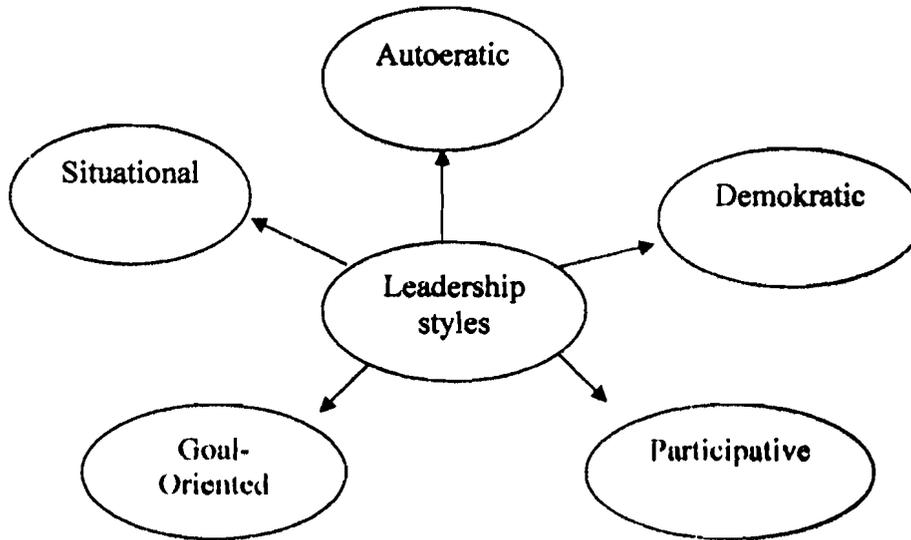
1. Ada bawahan yang tidak mau dan tidak mampu
2. Ada bawahan yang tidak mau tapi tidak mampu
3. Ada bawahan yang tidak mau walau mampu
4. Ada bawahan yang tidak mau dan mampu.

Tannenbaum & Sehmidi (Dalimunte, 2002:63) membagi gaya kepemimpinan berdasar dua klasifikasi yaitu partisipasi dan otokratis. Sedangkan

Goestch & Davis (1997:98) membagi gaya kepemimpinan atas lima kelompok, yaitu : *Autocratic leadership*, *Demokratic leadership*, *Participative leadership*, *Goal-oriented leadership*, dan *Situational leadership*.

1. *Autocratic leadership* yaitu seorang pemimpin yang menganggap semua pengambilan keputusan, pengarahan, motivasi dan pengawasan bawahan terpusat pada pimpinan.
2. *Demokratic leadership*, yaitu pimpinan yang dalam mengambil keputusan sangat memberikan kebebasan pada bawahan, sehingga bawahan tidak terlalu tertekan untuk mengambil keputusan yang dianggap baik. Disini pimpinan menyerahkan tanggung jawab pelaksanaan pekerjaan pada bawahan.
3. *Participative leadership*, yaitu pimpinan yang menggunakan gaya partisipatif dalam menjalankan kepemimpinannya dengan konsultasi, pemimpin mendorong para bawahan agar meningkatkan kemampuannya dari penerimaan tanggung jawab yang lebih besar. Namun pengambil keputusan tetap pada atasan.
4. *Goal-oriented leadership*, yaitu pemimpin yang berorientasi pada tujuan yang hendak dicapai sehingga gaya kepemimpinan yang dilakukan untuk memotivasi para bawahan bekerja pada tingkat yang paling tinggi.
5. *Situational leadership*, yaitu gaya kepemimpinan yang dilakukan berdasarkan situasi yang berbeda sehingga kepemimpinan situasional dianggap yang paling efektif dilakukan.

Pengelompokan gaya kepemimpinan dapat dilihat pada Gambar 1.1



Gambar 1.1 Gaya Kepemimpinan

Sumber : Yulk (2005:135)

Keberhasilan atau efektifitas kepemimpinan seseorang tidak saja diukur dari bagaimana pimpinan memberdayakan bawahannya tapi juga dari kemampuannya menjalankan/melaksanakan kebijaksanaan perusahaan melalui cara/gaya kepemimpinannya. Pola gaya kepemimpinan sangat tergantung pada karakteristik individu pimpinan dan bagaimana memandang bawahannya, sedangkan gaya kepemimpinan adalah perilaku pimpinan menghadapi bawahan berdasarkan fungsinya sebagai atasan. Seorang pemimpin perlu mengetahui gaya yang digunakannya dalam membawa bawahan menuju sasaran yang akan dituju dengan semangat tinggi tanpa adanya perbedaan

Gaya kepemimpinan situasional ini dapat dilihat pada gambar 2.3. Dalam skema tersebut terlihat ada empat bentuk gaya kepemimpinan (Yult, 2005:135) sebagai berikut :

1. Gaya memberikan informasi (*telling*), dimana seorang pemimpin memberitahukan kepada bawahan mengenai apa, bagaimana, bilamana dan dimana kegiatan pekerjaan dilaksanakan.
2. Gaya menjual (*selling*), dimana seorang pemimpin berperilaku menjual artinya pekerjaan telah dirumuskan dengan tegas dan hubungan pimpinan dengan bawahan bersifat intensif. Pemimpin memberi petunjuk-petunjuk pelaksanaan, sehingga mendukung semangat kerja para bawahan. Dengan demikian penyelesaian pekerjaan dapat dilaksanakan dengan baik.
3. Gaya berperan serta (*participating*), dimana seorang pemimpin dalam hal ini hanya mengajak bawahan berperan aktif dalam proses pengambilan keputusan dan pemimpin hanya berperan sebagai fasilitator untuk memperlancar tugas para bawahan yang antara lain dilakukan dengan menggunakan saluran komunikasi yang ada secara efektif.
4. Gaya pendelegasian (*delegating*), dimana seorang pemimpin membatasi diri dalam memberikan pengarahan dan menyerahkan pelaksanaan pekerjaan kepada para bawahan tanpa banyak campur tangan.

Perilaku atau gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap prestasi kerja pegawai untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Teori situasional ini selain membahas perilaku kepemimpinan juga membahas tingkat kedewasaan para bawahan.

2.5.2 Budaya Organisasi

Vijay Sathe (Ndraha, 2005) mendefinisikan budaya sebagai perungkat asumsi penting yang dimiliki bersama anggota masyarakat. Yaitu asumsi dasar tentang dunia dan bagaimana dunia berjalan. *Values* adalah sebagaimana yang diamati dan tidak sebagaimana yang mereka katakan. Edward Burnett berpendapat bahwa budaya mempunyai pengertian teknografis yang luas meliputi ilmu pengetahuan, keyakinan, seni, moral, hukum, adat istiadat dan berbagai kemampuan dan kebiasaan lainnya yang didapat sebagai anggota masyarakat.

Holte et al. (1996) mendefinisikan budaya organisasi sebagai konstruksi dari dua tingkat karakteristik, yaitu karakteristik organisasi yang kelihatan (*observable*). Pada level *observable*, budaya organisasi mencakup beberapa aspek organisasi seperti arsitektur, seragam, pola perilaku, peraturan, legenda, mitos, bahasa dan seremoni yang dilakukan perusahaan.

Pada level *unobservable*, budaya organisasi mencakup *shared values*, norma-norma, kepercayaan, asumsi-asumsi para anggota organisasi untuk mengelola masalah dan keadaan-keadaan disekitarnya. Budaya perusahaan juga dianggap sebagai alat untuk menentukan arah organisasi, mengarahkan apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan, bagaimana mengalokasikan sumber daya dan mengelola sumber daya perusahaan, dan sebagai alat untuk menghadapi masalah dan peluang dari lingkungan.

Dari uraian diatas, tampak bahwa budaya organisasi memiliki peran yang **sangat strategis** untuk mendorong dan meningkatkan efektifitas kinerja organisasi, baik dalam jangka pendek maupun dalam jangka panjang. Peran budaya

organisasi adalah sebagai alat untuk menentukan arah organisasi, mengarahkan apa yang dilakukan dan tidak boleh dilakukan, mengalokasi dan mengelola sumberdaya organisasional, dan juga sebagai alat untuk menghadapi masalah dan peluang dari lingkungan organisasi. Budaya organisasi juga memberikan *core organizational values* bagi perusahaan (Martin,1992) yang tercermin dalam nilai-nilai fundamental organisasi seperti :

1. Sensitivitas terhadap kebutuhan pelanggan dan karyawannya
2. Kebebasan atau minat karyawan untuk memberikan ide-ide baru
3. Kemauan untuk menerima resiko yang mungkin saja terjadi
4. Keterbukaan untuk melakukan komunikasi secara bebas dan bertanggung jawab.

Perbedaan nilai-nilai fundamental tersebut dapat mempengaruhi perbedaan kompetensi dan kinerja antara perusahaan yang satu dengan perusahaan yang lain. Budaya organisasi juga diakui merupakan dimensi utama dari pemahaman dan praktik-praktik pelaku organisasi (Luthans, 1998). Budaya organisasi juga berfungsi untuk :

1. Memberikan *sense of identity* kepada anggota organisasi untuk memahami visi, misi dan menjadi bagian integral dari organisasi.
2. Menghasilkan dan meningkatkan komitmen terhadap misi organisasi.
3. Memberikan arah dan memperkuat standar perilaku untuk mengendalikan pelaku organisasi agar melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi yang telah disepakati bersama (Lako, 2004).

4. Membantu dalam mendesain kembali sistem pengendalian manajemen organisasi, yaitu sebagai alat untuk menciptakan komitmen agar para manajer dan karyawan mau melaksanakan perencanaan strategis, *programming*, *budgeting*, *controlling*, *monitoring*, *evaluasi* dan lainnya (Merchant, 1998, Anthony & Govindarajan, 1998).
5. Membantu manajemen dalam penyusunan skema sistem kompensasi manajemen untuk eksekutif dan karyawan (Lako, 2004).
6. Sebagai sumber daya kompetitif perusahaan apabila dikelola secara baik.

Survey yang dilakukan Kotter & Heskett (Lako, 2004) pada 207 perusahaan dari 22 industri di Amerika Serikat sebagai sampel selama periode 1977-1988 menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki kekuatan dan dapat meningkatkan kinerja organisasi dalam jangka panjang. Hasil survey ini menyimpulkan paling sedikit ada empat peran utama budaya organisasi, yaitu :

1. Memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja ekonomi perusahaan
2. Menjadi faktor yang lebih menentukan dalam menentukan sukses-gagalnya perusahaan pada decade selanjutnya
3. Dapat mendorong peningkatan kinerja ekonomi dalam jangka panjang jika didalam perusahaan terdiri atas orang-orang yang layak dan cerdas
4. Dibentuk untuk meningkatkan kinerja perusahaan

Studi mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap efektifitas kinerja organisasi telah banyak dilakukan di Indonesia. Secara umum, hasil-hasil studi tersebut melaporkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan-penurunan kinerja organisasi. Misalnya, studi Supomo dan

Indriantoro (1998) terhadap 79 manajer dari berbagai Departemen dalam perusahaan-perusahaan manufaktur menemukan bukti adanya pengaruh yang positif dan budaya organisasi yang berorientasi pada orang terhadap efektivitas anggaran Partisipatif dalam peningkatan kinerja manajerial. Putra (2000) melaporkan bahwa budaya organisasi dapat berperan meningkatkan intensitas peran akuntansi manajemen.

Budaya organisasi memiliki sejumlah peran strategis :

1. Sebagai perekat antar para pelaku organisasi (pemilik, manajemen dan karyawan) yang memiliki tujuan dan kepentingan yang berbeda-beda.
2. Sebagai alat untuk membentuk *sense of belonging* (rasa ikut memiliki) dan *sense of identity* (rasa bangga sebagai bagian dari suatu organisasi) para pelaku organisasi.
3. Sebagai *core organizational values* yang dapat mendorong :
 - a. Para karyawan untuk memberikan ide-ide dan usaha-usaha barunya
 - b. Organisasi agar selalu sensitif terhadap kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*) dan tuntutan *stakeholders*
 - c. Pelaku organisasi agar selalu membangun komunikasi iklim organisasi yang harmonis dan kondusif
 - d. Menanamkan komitmen kepada para pelaku organisasi untuk menerima segala resiko yang mungkin saja terjadi, baik disebabkan oleh kegagalan organisasi itu sendiri maupun yang disebabkan oleh peristiwa-peristiwa yang tidak dapat dikendalikan oleh perusahaan.

4. Sebagai alat untuk membangun efektivitas kesuksesan kinerja keuangan dan kinerja organisasional dalam jangka panjang.
5. Sebagai sumber daya kompetitif organisasi secara berkelanjutan.

Budaya organisasi yang efektif adalah yang memiliki paling sedikit dua sifat yaitu :

1. Kuat, artinya budaya yang dibangun tersebut harus mampu mengikat dan mempengaruhi perilaku individu pelaku organisasi untuk menyelaraskan tujuan individu dan kelompoknya dengan tujuan organisasi. Selain itu, budaya tersebut harus mampu mendorong pelaku organisasi itu sendiri untuk memiliki goals, objectives, persepsi, perasaan, nilai dan kepercayaan, interaksi social dan norma-norma bersama yang mempunyai arah yang jelas sehingga mereka mampu bekerja dan mengekspresikan potensi mereka dalam arah dan tujuan yang sama, serta dalam semangat yang sama pula.
2. Dinamis dan adaptif, artinya budaya organisasi harus fleksibel dan responsif terhadap perubahan dan perkembangan lingkungan internal dan eksternal organisasi yang demikian cepat dan kompleks.

Gaya kepemimpinan di reformasi dari gaya kepemimpinan otoriter atau transaksional ke gaya kepemimpinan transformasional atau kharismatik juga menjadi faktor yang amat menentukan dalam membangun suatu budaya organisasional yang kuat dan dinamis (Yukl, 2005) dan juga membangun efektivitas organisasi secara berkelanjutan.

2.5.3 Kepuasan Kerja

Sikap dihubungkan dengan pekerjaan. Sikap terkait pekerjaan ini membuka jalan evaluasi positif atau negatif yang dipegang para karyawan terhadap aspek-aspek lingkungan kerjanya. Selanjutnya Robbins (2003) mengetengahkan bahwa riset perilaku organisasi telah memfokuskan pada tiga jenis sikap yaitu 1. kepuasan kerja (*job satisfaction*) yang merujuk pada sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. 2. keterlibatan kerja (*job involvement*) yang merupakan ukuran derajat sejauh mana seseorang memihak secara psikologis terhadap pekerjaannya dan menganggap kinerjanya sebagai ukuran harga diri. 3. komitmen organisasional (*organizational commitment*) adalah derajat sejauh mana seorang karyawan memihak suatu organisasi tertentu dan berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi tersebut.

Penilaian terhadap ketiga jenis sikap tersebut dalam diri karyawan sangat dibutuhkan manajer untuk dikaitkan dengan kinerja yang dihasilkan oleh karyawan yang bersangkutan. Hal ini dipertegas oleh George & Jones (2002) bahwa komponen sikap kerja (*work attitudes*) yang terdiri atas komponen efektif, kognitif, dan berperilaku akan menggambarkan bagaimana seorang karyawan berperilaku dalam organisasi yang pada akhirnya mempengaruhi kinerjanya.

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) tidak dapat lepas dari faktor nilai dan sikap individu. Seperti telah disebut diatas bahwa menurut Robbins (2001) kepuasan kerja didefinisikan sebagai suatu sikap umum seseorang terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja mengacu pada George & Jones (2002), merupakan kumpulan *feelings* dan *beliefs* yang dimiliki orang tentang pekerjaannya. Derajat

atau tingkat kepuasan kerja tentu berkisar antara sangat puas sekali sampai sangat tidak puas, dan hal ini dirasakan berbeda antara sesama individu.

Kepuasan kerja mempunyai dampak pada kinerja. Menurut Robbins (2001), banyak studi yang didesain untuk menilai dampak kepuasan kerja pada produktivitas (*productivity*) karyawan, tingkat absensi (*absenteeism*) maupun tingkat pergantian karyawan (*turn over*).

1. *Satisfaction dan Productivity*

Adanya pernyataan bahwa "*happy workers are productive workers*" ternyata tidak sepenuhnya benar. Robbins menggaris bawahi keadaan yang sebaiknya yaitu bahwa berdasarkan kenyataan justru '*productive workers are likely to happy workers*'. Pada level individual, kenyataan menunjukkan bahwa produktivitas justru mengarahkan ke kepuasan. sebagai gambaran bahwa orang yang bekerja dengan baik akan membuat dirinya bahagia. Untuk itu secara kumulatif dapat dikatakan bahwa organisasi yang para karyawannya terpuaskan akan lebih efektif dibanding dengan yang sebaliknya.

2. *Satisfaction dan Absenteeism*

Studi yang menginvestigasi hubungan antara kedua aspek tersebut menghasilkan korelasi yang negatif . Beberapa studi yang diacu Robbins menyatakan bahwa karyawan yang terpuaskan tidak akan meninggalkan pekerjaan (mangkir) dengan semena-mena.

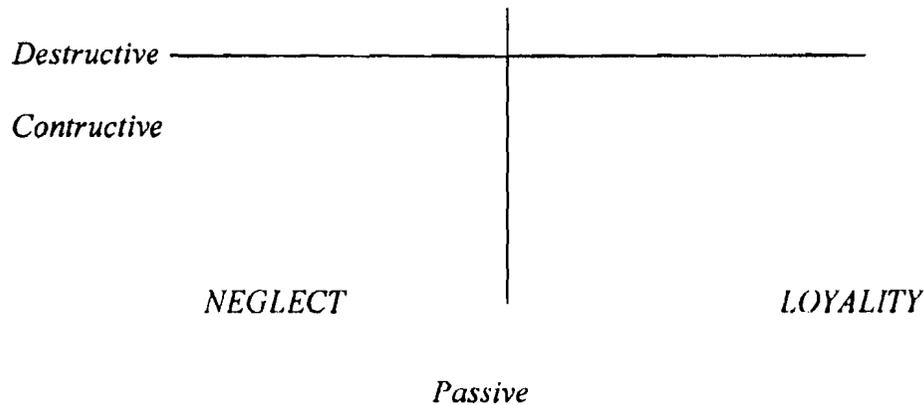
3. *Satisfaction dan Turn over*

Seperti halnya dengan tingkat ke-tidak hadir-an (*absenteeism*), maka kepuasan juga dihubungkan secara negatif dengan '*turn over*' karyawan. Bahkan

korelasinya dilaporkan lebih kuat di banding dengan ke-tidak hadir-an. Dengan demikian secara logika, karyawan yang merasa terpuaskan tidak akan pernah berfikir untuk meninggalkan organisasi/perusahaan dimana dia bekerja. Namun hal ini masih perlu mendapat perhatian dari para manajer, bahwa pada hubungan *satisfaction-turn over* ini ada moderatornya yaitu tingkat kinerja karyawan. Untuk mereka yang berkinerja tinggi maka tingkat kepuasan menjadi kurang penting untuk memprediksi tingkat 'turn over' karyawan. Hal ini karena umumnya perusahaan kurang perhatian pada karyawan berkinerja tinggi. Dianggapnya bahwa upaya menahan 'turn over' hanya pada karyawan yang kinerjanya rendah sehingga harus diberikan stimulus-stimulus.

4. Pengungkapan Ketidakpuasan

Disamping kepuasan kerja tentu terdapat pula ketidakpuasan kerja yang mungkin dialami oleh karyawan/anggota organisasi. Beberapa cara menyatakan ketidakpuasan disampaikan oleh Robbins (2003) dengan empat respons yang digambarkan dengan empat kuadrat sebagai berikut :



GAMBAR 1.2 Responses To Job Dissatisfaction

Sumber : Robbins (2003)

Respon *voice* ditandai dengan tindakan yang aktif dan konstruktif. Dalam hal ini karyawan masih memberikan saran-saran perbaikan serta membahas masalah dengan atasan dan serikat pekerja. Respon *loyalty* ditandai dengan harapan membaiknya kondisi namun karyawan pasif tidak melakukan tindakan apapun. Respon *neglect* ditandai dengan sikap pasif membiarkan kondisi semakin buruk. Dalam hal ini karyawan tidak mau tahu tentang problem organisasi. Sedangkan respon *exit* ditandai dengan keluarnya karyawan dari perusahaan/organisasi untuk mencari posisi baru. Model ini membantu manajer memahami situasi dan menghadapi berbagai kemungkinan respon yang diberikan oleh karyawannya.

2.5.4 Kerangka Pemikiran

Kepuasan kerja berupaya mengukur respon efektif terhadap lingkungan kerja. Keputusan berhubungan dengan bagaimana perasaan karyawan terhadap organisasi tentang harapan mereka dalam melakukan pekerjaan. Luthans (1998) menyatakan ada lima dimensi yang mempengaruhi kepuasan yaitu: Pekerjaan, imbalan, promosi, pengawasan, dan Rekan Kerja.

Menurut Harsey at, all (1998), bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap budaya organisasi dan kepuasan. Budaya organisasi dan gaya kepemimpinan merupakan faktor yang paling kritis didalam organisasi.

Keduanya menentukan nada untuk seluruh organisasi dan mempengaruhi komunikasi, pengambilan keputusan dan pola kepemimpinan dari seluruh sistem. Kedua hal ini penting karena suatu organisasi/perusahaan dibangun oleh individu-individu, yang memiliki nilai-nilai, kepercayaan, dan motivasi sendiri.

Berdasarkan dari teori di atas penelitian ini ingin mengetahui bagaimana gaya kepemimpinan mempengaruhi budaya organisasi, gaya kepemimpinan mempengaruhi kepuasan karyawan, budaya organisasi mempengaruhi kepuasan karyawan, serta gaya kepemimpinan dan budaya organisasi dapat mempengaruhi kepuasan karyawan.



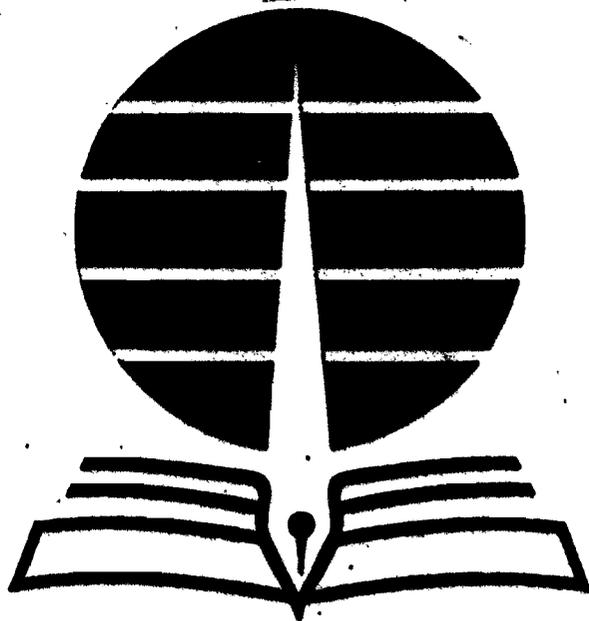
Gambar 1.3: Kerangka pemikiran penelitian Pengaruh gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap kepuasan karyawan.

2.5.5. Hipotesis :

Berdasarkan rumusan masalah yang dirumuskan peneliti dan teori-teori pendukung, maka peneliti merumuskan hipotesis sebagai berikut :

1. Terdapat hubungan positif dan negatif antara variabel gaya kepemimpinan terhadap variabel budaya organisasi.
2. Terdapat pengaruh yang positif antara budaya organisasi terhadap kepuasan karyawan.

3. Terdapat pengaruh yang positif antara gaya kepemimpinan terhadap kepuasan karyawan.
4. Terdapat pengaruh yang positif antara gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan karyawan.



BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di PT. PN3 MEDAN, dan dilaksanakan selama 6 (enam) bulan dari bulan Juli sampai dengan Desember 2006.

3.2 Metode Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan penggabungan kualitatif dan kuantitatif, yang dimaksud dengan penelitian deskriptif menurut Kuncoro (2003) adalah : Pengujian data untuk diuji hipotesis atau menjawab pertanyaan mengenai status terakhir dari subjek penelitian.

Pendekatan yang dilakukan dalam penelitian ini adalah studi kasus dengan didukung metode survey. Penelitian survey menurut Sugiono (2002), penelitian survey adalah penelitian yang dilakukan pada sebuah populasi tetapi data yang dipelajari adalah data dari sample adalah data dari sample yang diambil dari populasi tersebut.

3.3. Populasi dan Sampel

3.3.1. Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh staf yang ada dikantor pusat PT. PN3 Medan, Jumlahnya sebanyak 149 orang, pimpinan tidak diambil sebagai sampel. Adapun proporsi dari sample berdasarkan jenis kelamin ada pada Tabel 3.1 berikut :

Tabel 3.1

Karakteristik Populasi Jenis Kelamin

No.	Jenis Kelamin	Jumlah
1.	Laki-laki	126 Orang
2.	Perempuan	21 Orang
Total		147 Orang

Berdasarkan Tabel 3.1 jumlah populasi terdapat jenis kelamin laki-laki ada sebanyak 128 orang, dan jumlah perempuan sebanyak 21 orang. Dan jumlah jabatan yang ada dapat dilihat pada table 3.2 berikut :

Tabel 3.2

Jumlah Jabatan

No.	Jenis Kelamin	Jumlah
1.	Direktur Utama	1 Orang
2.	Direktur	4 Orang
3.	Kabag	14 Orang
4.	Kaur	48 Orang
5.	Staff	82 Orang
Total		149 Orang

Jabatan yang ada pada PT. PN3 Medan berjumlah 5 (lima) jabatan yang terdiri dari Direktur, Kabag, Kaur, Staff dan jenjang pendidikan dari karyawan dapat dilihat pada table 3.3 berikut :

Tabel 3.3

Tingkat pendidikan

No.	Tingkat Pendidikan	Jumlah
1.	S 3	1 Orang
2.	S 2	5 Orang
3.	S 1	40 Orang
4.	D3	3 Orang
5.	SLTA	10 Orang
Total		59 Orang

3.3.2. Sampel

Penarikan sample untuk penelitian ini merupakan pengambilan sample secara acak, dan jumlah sample diambil mengacu kepada rumus Slovin.

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2} = \frac{149}{1 + 149 (0,1)^2} = 59$$

Keterangan :

n = Ukuran sample

N = Ukuran populasi

E = Persen kelonggaran ketidak telitian kesalahan dalam pengambilan sample yang Masih dapat ditolerir atau diinginkan. Dalam penelitian ini digunakan $\alpha = 5 \%$.

3.4. Teknik Pengumpulan Data

Teknik yang digunakan untuk mengumpulkan data penelitian adalah :

1. Kuesioner (daftar pertanyaan) yang diberikan kepada karyawan PTPN3 Medan tentang tanggapannya terhadap gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan kepuasan mereka.
2. Wawancara, mengumpulkan data dengan mengajukan pertanyaan secara tatap muka dengan tujuan untuk melengkapi data yang diperoleh.
3. Melalui dokumen-dokumen perusahaan.

3.5 Jenis dan Sumber Data

Sumber-sumber data dalam penelitian ini adalah :

1. Data primer, terdiri dari kuesioner penelitian.
2. Data sekunder, terdiri dari wawancara, observasi, kepustakaan, referensi, dokumen perusahaan.

3.6 Defenisi Variabel

Penelitian ini menggunakan variabel Tabel 3.4 :

Tabel 3.4

Variabel Penelitian

No.	Variabel	Indikator	Pengukuran
1.	Gaya kepemimpinan adalah : Merupakan tindakan pemimpin secara keseluruhan seperti yang dipersepsikan para pegawainya.	<p>Otokrattik, Indikatornya :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kekuasaan - Pengambilan Keputusan - Pemimpin mendikte <p>Demokratik, Indikatornya :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kebijaksanaan - Prosedur lebih alternatif - Bebas bekerja <p>Laissez Faire</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kebebasan penuh - Tidak ada partisipasi dari Pimpinan dalam penentuan Tugas. - Komentar spontan. 	Skala Likert (1 - 5)
2.	Budaya organisasi adalah : Suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi	<ul style="list-style-type: none"> -Inovasi dan pengambilan resiko. - Perhatian kerincian. - Orientasi - Keagresipan - Stabilitas 	Skala Likert (1 - 5)
3.	Kepuasan adalah : Keadaan emosional yang menyenangkan atau yang tidak menyenangkan bagi karyawan dalam memandang pekerjaan mereka.	<ul style="list-style-type: none"> - Pekerjaan itu sendiri - Imbalan - Pengawasan - Rekan kerja - Kesempatan dipromosikan 	Skala Likert (1 - 5)

3.7 Model Analisa Data

Data yang telah dikumpulkan kemudian di analisa untuk menjawab pertanyaan penelitian. Analisa data pada penelitian ini sudah menggunakan statistik deskriptif.

Rumus analisa regresi berganda yang digunakan dalam penelitian ini adalah

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + e$$

Keterangan :

Y = Kepuasan karyawan

a = Intercept

b₁,b₂ = Koefisien gaya kepemimpinan, koefisien budaya organisasi.

x₁ = Gaya kepemimpinan

x₂ = Budaya organisasi

e = Epsilon (Variabel tidak terungkap).

Hipotesis yang akan dijawab dengan menggunakan regresi linier berganda adalah

:

1. Ho = p = 0 Tidak terdapat hubungan gaya kepemimpinan terhadap budaya organisasi

Ha = p ≠ 0 Terdapat hubungan gaya kepemimpinan terhadap budaya organisasi.

2. $H_0 = B = 0$ Tidak terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan karyawan.

$H_a = B \neq 0$ Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan karyawan.

3. $H_0 = B = 0$ Tidak terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan karyawan.

$H_a = B \neq 0$ Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan karyawan.

4. $H_0 = B_1 = B_2 = 0$ Tidak terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap budaya organisasi terhadap kepuasan karyawan.

$H_a = B_1 \neq B_2 \neq 0$ Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan karyawan.

3.8. Pembahasan

3.8.1 Uji Validitas dan Reliabilitas

a. Validitas

Untuk mengukur validitas butir kuisener dilakukan dengan cara melakukan korelasi antara skor butir pertanyaan dengan total skor variable, dengan hipotesis pengujian sebagai berikut :

H_0 : Total Skor pertanyaan berkorelasi positif dengan total skor responden gaya kepemimpinan otoriter, partisipasi, laissez Fair), dan budaya organisasi terhadap kepuasan karyawan.

Ha : Total Skor pertanyaan tidak berkorelasi positif dengan total skor

Terima Ho jika r hitung $0,641 > r$ tabel $0,266$ dan nilai positif, $df : 59 - 2$ dengan $\alpha = 95 \%$.

Tolak Ho bila r hitung $0,641 < r$ tabel $0,266$ tidak positif $df: 59 - 2$, $\alpha = 95\%$ dan indikator tidak valid.

a. Reliabilitas

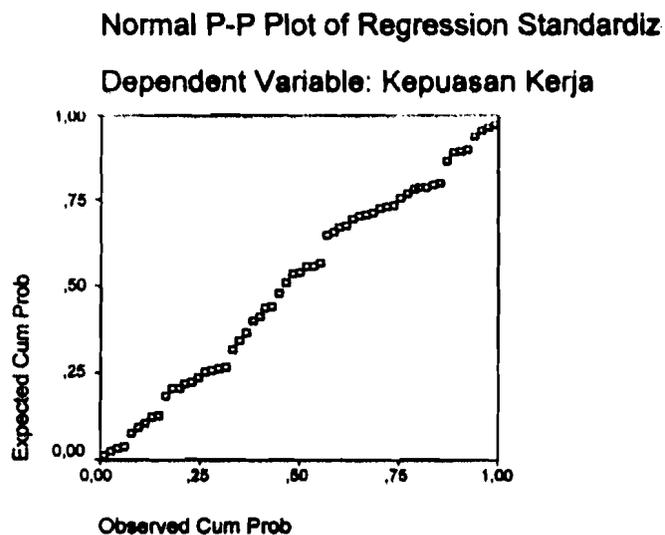
Berdasarkan pada Reliabilitas (keandalan) adalah tingkat kebebasan dari *variabel errors* sehingga memberikan hasil yang konsisten pada gaya kepemimpinan otoriter, partisipasi, laissez Fair dan budaya organisasi terhadap kepuasan karyawan maka Uji reliabilitas ini gaya kepemimpinan otoriter, partisipasi, laissez Fair dan budaya organisasi terhadap kepuasan karyawan bahwa kenyataan dalam menjawab pertanyaan dapat mempengaruhi responden. Ini berarti dalam pengukuran tidak selalu terlepas dari kesalahan. (Sugiyono, 2002). Pengujian realibilitas instrument dilakukan dengan menggunakan *Cronbach Alpha* dengan mengolah SPSS 12 dapat menunjukkan bahwa tingkat kebebasan pada $\alpha = 95\%$.

3.8.2. Normalitas Data

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

Ketentuan, jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas, jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan mengikuti atau tidak mengikuti garis diagonal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas Santoso (2000).

Gambar 3.1 Normalitas Data



Gambar 4.2 di atas, menunjukkan data-data yang terlihat cenderung mengikuti garis diagonal, sehingga data dalam penelitian ini tergolong normal. Dengan demikian data dalam penelitian ini layak untuk diuji dengan regresi linear.

Pengujian Goodness of Fit Model

Pengujian goodness of fit model dilaksanakan untuk menentukan kelayakan suatu model regresi, yang dilihat dari nilai R- Square yang diperoleh dari penelitian ini dapat dilihat pada tabel 4.5 berikut .

Tabel 3.5

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					Change	Change	df1	df2	sig. F Change	
1	.641 ^a	.411	.387	.4170	.411	9,420	4	54	.000	1,656

^aPredictors: (Constant), Budaya organisasi, Gaya Kepemimpinan Otoriter, Gaya Kepemimpinan Partisipasi

^bDependent Variable: Kepuasan Kerja

Nilai R-Square diatas menunjukkan bahwa 41.1% variasi dari kepuasan karyawan dapat dijelaskan oleh gaya kepemimpinan otoriter, partisipasi, laissez faire dan budaya organisasi. Untuk melihat apakah variasi tersebut terjadi secara kebetulan atau tidak (Model layak atau tidak layak digunakan). Pengujian dilanjutkan dengan melihat nilai variasi uji F. Dari nilai F pada tabel 4.6 sebesar 9.420 dengan nilai signifikan 0.000, maka $F_{test} > F_{tabel}$ ($9.420 > 3,23$). Hal ini menunjukkan adanya kelayakan model (goodness of fit model).

Berikut ini tabel 4.6 memperlihatkan hasil program SPSS 12 yaitu pada anova yang telah dijelaskan berikut ini.

Tabel 3.6

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6,552	4	1,638	9,420	,000 ^a
	Residual	9,390	54	,174		
	Total	15,942	58			

a. Predictors: (Constant), Budaya organisasi, Gaya Kepemimpinan Otoriter, Gaya Kepemimpinan Laissez fair, Gaya kepemimpinan Partisipasi

b. Dependent Variable: Kepuasan Kerja



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Perusahaan

PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) adalah salah satu perusahaan perkebunan dengan status BUMN (Badan Usaha Milik Negara) yang berkantor pusat di Jl. Sei Batanghari No. 2 Medan 20122 Kotak pos 91, Propinsi Sumatera Utara. ~~Luas lahan milik perusahaan ini tersebar dalam bentuk perkebunan dengan~~ komoditi kelapa sawit dan karet. Memiliki 50 unit kerja yang terdiri dari 34 unit kerja kebun, 11 unit kerja PKS, dan 5 unit kerja Rumah Sakit. Seluruh unit kerja terletak di 6 kabupaten yaitu Kabupaten Tapanuli Selatan, Kabupaten Labuhan Batu, Kabupaten Asahan, Kabupaten Simalungun, Kabupaten Serdang Bedagai, dan Kabupaten Deli Serdang. Dalam rangka otonomi daerah dan untuk meningkatkan pengawasan serta keeluasaan pengelolaan, setiap unit kerja pada setiap kabupaten dikoordinir dalam wilayah distrik. Keseluruhan unit kerja dicakup dalam 8 Distrik, yaitu Distrik Tapanuli Selatan, Distrik Labuhan Batu-1, Distrik Labuhan Batu-2, Distrik Labuhan Batu-3, Distrik Asahan, Distrik Simalungun, Distrik Serdang-1, Distrik Serdang-2, dan General Manager Rumah Sakit. Masing-masing distrik dipimpin oleh seorang Distrik Manager dan khusus Rumah Sakit dipimpin oleh General Manager. Setiap unit kerja dipimpin oleh Manager Unit.

Luas areal konsesi sampai dengan tahun 2006 seluruhnya mencapai 132.602,16 Ha. Di samping itu perusahaan ini mengelola kebun plasma atau perkebunan inti rakyat (PIR) yang luasnya mencapai 19.553,94 Ha. Total luas

keseluruhan mencapai 152.156,10 Ha. Perusahaan ini memiliki pabrik kelapa sawit yang mengolah tandan buah segar (TBS) kelapa sawit menjadi minyak sawit mentah atau CPO (*Crude Palm Oil*) dan inti sawit atau *kernel palm*. Di samping itu perusahaan ini memiliki pabrik karet yang mengolah lateks kebun dan *cup lump* menjadi lateks pekat, karet remah (*crumb rubber*) dan karet asap lembaran atau RSS (*Ribbed Smoke Sheet*). Seluruh komoditi ini dipasarkan di dalam dan luar negeri dengan penjualan total (*total sales*) mencapai Rp 2 triliun lebih per tahun. Jumlah pekerja keseluruhan sampai dengan saat ini mencapai 29.825 orang yang terdiri dari 801 orang karyawan pimpinan (Manajer, Kabag, Kaur, Staf yang berpendidikan S1, S2, dan S3) dan 29.024 orang karyawan pelaksana (Hanya tamatan SMA dan SMP).

Perusahaan ini dipimpin oleh Dewan Direksi yang terdiri dari Direktur Utama, Direktur Produksi, Direktur Keuangan, Direktur Pemasaran, dan Direktur SDM dan Umum. Kebijakan organisasi bersifat sentralistik dari kantor pusat yang dikelola bagian departemen. Setiap bagian dipimpin oleh seorang Kepala Bagian yang setingkat dengan Distrik/General Manager. Terdapat 13 bagian di Kantor Direksi yang bertanggung jawab membantu Direksi dalam membuat kebijakan dan perencanaan strategik, yaitu Bagian Sekretariat Perusahaan (3.00), Bagian Tanaman (3.01), Bagian Teknik (3.02), Bagian Teknologi (3.03), Bagian Pembiayaan (3.04), Bagian Kemitraan dan Bina Lingkungan (3.05), Bagian Pengadaan (3.06), Bagian Pemasaran (3.07), Bagian SDM (3.08), Bagian Umum (3.09), Bagian Teknologi Informasi (3.10), Bagian Satuan Pengawasan Intern (3.11), dan Bagian Pengelola Transformasi Bisnis (3.12).

4.2 Sejarah Singkat Perusahaan

PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) merupakan salah satu dari 14 Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak dalam bidang usaha perkebunan, pengolahan dan pemasaran hasil perkebunan. Langkah awal perusahaan dimulai sejak diambil alih dari perusahaan asing (RCMA dan CMO) pada tahun 1958 menjadi Perusahaan Perkebunan Negara Baru Cabang Sumatera Utara (PPN Baru). Setelah mengalami reorganisasi/*regrouping*, pada tahun 1968 direorganisasi lagi menjadi beberapa kesatuan Perusahaan Negara Perkebunan (PNP) dan pada tahun 1974 ditetapkan pengalihan bentuk menjadi PT. Perkebunan (Persero) atau sering disingkat dengan PTP. Kemudian pada tahun 1994 terjadi lagi perubahan yaitu penggabungan manajemen 3 BUMN Perkebunan yaitu PTP III, PTP IV dan PTP V disatukan pengelolaannya di bawah Direksi PT. Perkebunan III (Persero). Selanjutnya melalui Peraturan Pemerintah No. 8 Tahun 1996 tanggal 14 Pebruari 1996, ketiga perusahaan tersebut digabung menjadi satu perusahaan dengan nama PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) atau sering disingkat dengan PTPN-III yang berkedudukan di Medan, Sumatera Utara.

Visi dan Misi

Visi yang dicanangkan oleh PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) adalah: **Menjadi perusahaan agri-bisnis kelas dunia dengan kinerja prima dan melaksanakan tata kelola bisnis terbaik pada tahun 2008.**

Dalam perjalanan untuk mencapai visi, seluruh karyawan mengemban misi yang mulia, selain ke dalam yang berupa kesejahteraan karyawan dan lingkungan

kerja yang kondusif juga ke luar yang berupa kepuasan pelanggan maupun pembinaan masyarakat sekitar dan pelestarian lingkungan hidup, yang pada akhirnya akan memuaskan para pemegang saham, sehingga dapat tercipta kelangengan berbisnis. Misi perusahaan dapat dinyatakan sebagai berikut:

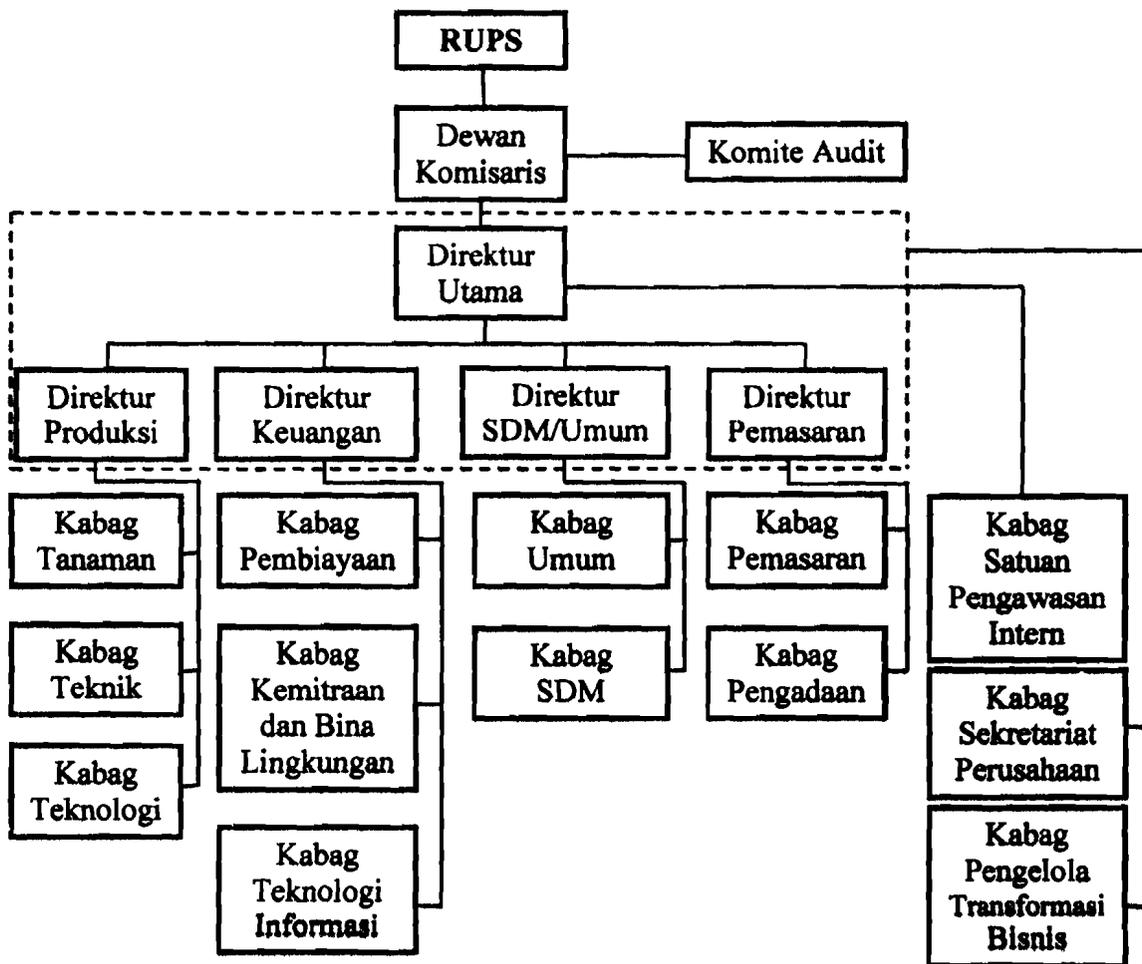
1. Mengembangkan industri hilir berbasis perkebunan secara berkesinambungan.
2. Menghasilkan produk berkualitas untuk pelanggan.
3. Memperlakukan karyawan sebagai aset strategik dan mengembangkannya secara optimal.
4. Menjadikan perusahaan terpilih yang memberikan imbal-hasil terbaik bagi para investor.
5. Menjadikan perusahaan yang paling menarik untuk bermitra bisnis.
6. Memotivasi karyawan untuk berpartisipasi aktif dalam pengembangan komunitas.
7. Melaksanakan seluruh aktivitas perusahaan yang berwawasan lingkungan.

Perusahaan untuk menjalankan visi tersebut tentulah tidak mudah. Dengan jumlah karyawan sebanyak 29.825 orang tersebut, karyawan yang potensial hanya 801 orang saja dengan berpendidikan minimal S1. Sementara karyawan biasa sebanyak 29.024 orang dengan berpendidikan maksimal SMA. Hal ini tentu saja dapat mengurangi ke kondusifan dalam hal pengambilan keputusan yang akan di jalankan di PTPN3 Medan yang diberikan oleh atasan kepada bawahan dikarenakan perbedaan status pendidikan yang ada. Belum lagi pengambilan keputusan dan kebijaksanaannya hanya ditetapkan sendiri oleh pimpinan, bawahan tidak diikutsertakan untuk memberikan saran, ide dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan.

Penelitian ini diharapkan dapat membantu untuk mendorong kepada pencapaian efektivitas kerja yang tinggi secara profesional sehingga akan mendorong kemampuan bawahan untuk menciptakan kerja sama, menumbuhkan loyalitas kepada pimpinan.

4.3 Struktur Organisasi

Perusahaan dalam rangka pembagian tugas dan tanggung jawab organisasi, manajemen menetapkan struktur organisasi yang terdiri dari struktur organisasi korporat PTPN-III, Distrik, dan Unit Kerja. Struktur organisasi korporat PTPN-III adalah sebagai berikut.



Gambar 4.1 Struktur Organisasi PTPN-III (Persero)

Jabatan di bawah Kepala Bagian pada tingkat karyawan pimpinan adalah Kepala Urusan dan di bawah Kepala Urusan adalah Staf Urusan. Bagian Satuan Pengawasan Intern di bawah langsung Direktur Utama. Bagian Sekretariat Perusahaan dan Bagian Pengelola Transformasi Bisnis berada di bawah Dewan Direksi. Fungsi, sasaran dan tugas dari Direksi dan masing-masing bagian diuraikan di bawah ini.

Direktur Utama

Memiliki fungsi mengarahkan dan memberdayakan seluruh sumber daya perusahaan secara optimal untuk mewujudkan visi dan misi perusahaan. Sasarannya adalah terciptanya perusahaan kelas dunia yang berbasis agribisnis dengan *kor baldrige* minimum 750 dan tercapainya *net profit margin* (NPM) 15 % dan *return on assets* (ROA) 20 %. Memiliki tugas sebagai berikut:

1. Membangun perusahaan kelas dunia yang berbasis agribisnis.
2. Melaksanakan prinsip tata kelola perusahaan yang baik (*GCG-good corporate governance*) di semua jajaran.
3. Meningkatkan nilai perusahaan melalui pelaksanaan *the business success model* seperti tercermin dalam indikator kinerja utama (IKU).
4. Mewujudkan *portfolio* bisnis perusahaan yang memberikan keuntungan dan nilai tambah.
5. Mensukseskan pelaksanaan sistem manajemen mutu, lingkungan dan K3.
6. Menetapkan sistem sarana dan prasarana informasi melalui penerapan teknologi informasi (TI) yang terintegrasi dan berbasis *data base* serta memberdayagunakan secara maksimal.

Direktur Produksi

Memiliki fungsi untuk mengelola dan memberdayakan sumber daya produksi, sarana dan prasarana sehingga tercapainya kinerja bidang produksi secara optimal. Sasarannya terdiri dari:

Memiliki tugas sebagai berikut:

1. Menetapkan dan mewujudkan sasaran strategik di bidang produksi.
2. Menetapkan upaya strategik di bidang produksi.
3. Menetapkan sistem kerja (*work system*) bidang produksi untuk mewujudkan *OPEX*.
4. Menterjemahkan kebutuhan pasar menjadi pelaksanaan operasional bidang produksi.
5. Melaksanakan program sertifikasi ISO 9000, ISO 14000, dan SMK3.
6. Mengendalikan biaya produksi pada tingkat yang lebih efisien.
7. Mensukseskan pelaksanaan sistem manajemen mutu, lingkungan dan K3.
8. Menetapkan sistem sarana dan prasarana informasi melalui penerapan teknologi informasi (TI) yang terintegrasi dan berbasis *data base* serta memberdayagunakan secara maksimal.

Direktur Keuangan

Memiliki fungsi untuk mengelola dan memberdayakan sumber daya keuangan secara tepat guna sehingga tercapainya *cash flow* dan biaya operasional perusahaan yang efektif dan efisien. Sasarannya terdiri dari: terciptanya *cost effectiveness* pada tingkat harga pokok (FOB) ≤ 80 % dari nilai penjualan, dan tercapainya *asset turn over* (ATO) sebesar 1,1 kali. Di samping itu terpeliharanya

solvabilitas pada tingkat $DER \leq 40:60$ dan terpeliharanya likuiditas pada tingkat $\geq 150\%$. Memiliki tugas sebagai berikut:

1. Menjaga keseimbangan antara pertumbuhan dan profitabilitas perusahaan.
2. Melaksanakan *assets assessment* 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 requirement* minimum 2 bulan kebutuhan dana operasional.
5. Mengkoordinasi dan memberikan pengarahan dalam penyusunan RKAP/RKO/RJP.
6. Mencari sumber dana bagi pertumbuhan perusahaan.
7. Membuat laporan manajemen *interim* dan laporan keuangan konsolidasi.
8. Menjalin hubungan yang harmoni dengan *stakeholders*.
9. Membangun sarana dan prasarana informasi manajemen keuangan melalui teknologi informasi yang terintegrasi dan berbasis *data base*, memberdayakan secara maksimal.
10. Mensukseskan pelaksanaan sistem manajemen mutu, lingkungan dan K3.
11. Menetapkan sistem sarana dan prasarana informasi melalui penerapan teknologi informasi (TI) yang terintegrasi dan berbasis *data base* serta memberdayagunakan secara maksimal.

Direktur Pemasaran

Memiliki fungsi untuk mengelola dan memberdayakan sumber daya pemasaran dan pengadaan secara optimal sehingga tercapainya kepuasan pelanggan dan pemasok.

Memiliki tugas sebagai berikut:

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 dalam menyiasati perkembangan pasar dan perilaku pesaing (*market intelligence*).
6. Menginformasikan kebutuhan pasar secara berkesinambungan kepada Direktur Produksi.
7. Merancang proses bisnis dan *work system* bidang pemasaran dan bidang pengadaan barang dan jasa untuk mewujudkan *operational excellence*.
8. Memasarkan produkdengan biaya penjualan yang efisien, nilai penjualan optimal dan 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 mutu, lingkungan dan K3.
12. Menetapkan sistem sarana dan prasarana informasi melalui penerapan teknologi informasi (TI) yang terintegrasi dan berbasis *data base* serta memberdayakan secara maksimal.

Direktur SDM & Umum

Memiliki fungsi untuk mengelola dan memberdayakan sumber daya manusia dan sarana pendukung lainnya sehingga tercapai kinerja bidang SDM & umum yang optimal.

Memiliki tugas sebagai berikut:

1. Menetapkan kebutuhan SDM (kompetensi dan jumlah) sesuai kebutuhan perusahaan.
2. Menetapkan sistem kerja (*work system*) bidang SDM untuk mewujudkan *operational excellence*.
3. Melaksanakan *mapping* personil secara periodik.
4. Menetapkan dan melaksanakan sistem pendidikan dan pelatihan.
5. Menetapkan dan melaksanakan sistem penilaian karya.
6. Menetapkan sistem kompensasi dan remunerasi.
7. Menetapkan sistem rekrutmen karyawan.
8. Menetapkan sistem jenjang karier 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 mutu, lingkungan dan K3.
16. Menetapkan sistem sarana dan prasarana informasi melalui penerapan teknologi informasi (TI) yang terintegrasi dan berbasis *data base* serta memberdayakan secara maksimal.

Organisasi perusahaan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) terdiri dari 13 bagian, di mana setiap bagian tidak dapat berjalan sendiri-sendiri. Oleh sebab itu proses bisnis yang dibangun harus memiliki ciri satu arah dan satu tujuan untuk mensukseskan pencapaian visi perusahaan. Selain proses bisnis, setiap bagian juga memiliki instruksi kerja yang menguraikan bagaimana melakukan setiap proses yang dibangun. Setiap bagian/departemen memiliki proses bisnis yang diuraikan di bawah ini.

Bagian Sekretariat Perusahaan (3.00)

1. Pembuatan *annual report* dan *company profile*.
2. Alur surat menyurat.
3. Hubungan Masyarakat.
4. Pelaksanaan rapat direksi, dewan komisaris, RUPS dan RUPO.
5. Penyusunan *strategic planning* (SP) atau rencana jangka panjang (RJP)
6. Penerbitan daftar rekanan terpilih.
7. Pengembangan usaha.
8. Pemenuhan peraturan perundangan dan persyaratan lainnya.
9. Pemenuhan legalisasi kontrak.

Bagian Tanaman (3.01)

1. Tinjauan *standard performance*.
2. Pemesanan kecambah kelapa sawit.
3. Pemesanan kecambah biji karet.
4. Pembuatan rekomendasi/program pemupukan karet.
5. Pembuatan rekomendasi/program pemupukan kelapa sawit.
6. Melakukan pengujian sarana dan metode.
7. Monitoring dan evaluasi penggunaan bahan dan alat bidang tanaman.
8. Pemeriksaan mutu pupuk.
9. Pengajuan berita acara mutasi tanaman.
10. Pemetaan areal kebun sendiri.
11. Monitoring dan evaluasi kinerja bidang tanaman.
12. Pembuatan/pengusulan RKAP produksi.
13. Pengusulan peremajaan/konversi bidang tanaman.
14. Prosedur pelaksanaan TU/TK/TB Bidang Tanaman.
15. Pembuatan surat perjanjian pembibitan, TU/TK, dan TB.

Bagian Teknik (3.02)

1. *Review* norma kerja.
2. Pengajuan sarana/metode baru.
3. Pelaksanaan kalibrasi internal.
4. Pelaksanaan kalibrasi eksternal (master).
5. Pekerjaan jasa dan borongan mesin, instalasi dan bangunan perusahaan.
6. Pembuatan surat perjanjian dan surat perintah kerja dengan pihak ketiga.

Bagian Teknologi (3.03)

1. Penyusunan RKAP produksi hasil pengolahan.
2. Evaluasi kinerja pabrik.
3. Pelaksanaan pengangkutan produksi ke pelabuhan.
4. *Review* norma kerja.
5. Pengajuan sarana/metode baru.
6. Penetapan harga karet plasma.
7. Pemeriksaan bahan kimia untuk kebutuhan pabrik.
8. Pembuatan IPAL.
9. Pembuatan aplikasi lahan.
10. Penyusunan dokumen AMDAL, UKL/UPL.
11. Pengujian emisi.
12. Pembuatan SPJ dengan pihak ke tiga.
13. Pengadaan bahan kimia *water treatment*.
14. Peraturan perundangan lingkungan hidup.

Bagian Pembiayaan (3.04)

1. Penerbitan laporan manajemen interim PTPN-III.
2. Penerbitan laporan keuangan konsolidasian.
3. Monitoring dan evaluasi biaya eksploitasi dan investasi.
4. Penagihan piutang non niaga.
5. Pembayaran hutang usaha.

6. Penerimaan barang di gudang ATK.
7. Pengeluaran barang dari gudang ATK.
8. Usulan penghapusan aktiva tetap non produktif.
9. Usulan penghapusbukuan piutang ragu-ragu.
10. Pelaksanaan verifikasi.
11. Verifikasi serah terima jabatan Manager.
12. Penyusunan pedoman RKAP.
13. Penyusunan RKAP.
14. Penyusunan RKO.
15. Transfer uang kerja.
16. Penyelesaian klaim ganti rugi asuransi.
17. Pembayaran gaji karyawan kantor direksi.
18. Pengawasan pembayaran kepada pihak ketiga.

Bagian Kemitraan dan Bina Lingkungan (3.05)

1. Usulan pengalokasian dana program kemitraan dan program bina lingkungan.
2. Penyaluran dana program kemitraan dan program bina lingkungan.
3. Rencana pengembangan perkebunan rakyat.
4. Pembangunan pengembangan perkebunan rakyat.

Bagian Pengadaan (3.06)

1. Pengadaan Barang dan Jasa
2. Pengadaan Barang Investasi

3. Pengadaan Barang Pupuk
4. Penerbitan daftar harga barang

Bagian Pemasaran (3.07)

1. Analisa pasar.
2. Riset pemetaan.
3. Pemasaran hasil produksi CPO.
4. Penjualan hasil produksi karet (ekspor).
5. Penjualan hasil produksi karet dan inti sawit (lokal).
6. Pengeluaran hasil produksi karet Instalasi Belawan.
7. Penanganan keluhan pembeli.
8. Informasi harga CPO dan inti sawit.
9. Informasi harga karet.
10. Survey kepuasan pelanggan (*customer satisfaction survey*).
11. Penjualan aktiva non produktif melalui pelelangan lokal.
12. Penjualan barang bekas setempat.

Bagian Sumber Daya Manusia (3.08)

1. Pemeliharaan data personalia.
2. Sistem penilaian karya.
3. Survey kepuasan karyawan.
4. Asesmen kompetensi.
5. *Assessment centre*.
6. Pengembangan SDM melalui diklat.

7. Program pensiun.
8. Pemutusan hubungan kerja (PHK).
9. Program jamsostek.
10. Bonus.
11. Pembuatan daftar gaji karyawan.
12. Sumbangan kemalangan karpim dan karpel.
13. Pengelolaan inovasi.
14. Cuti.
15. Sistem penilaian karya.
16. Penghargaan masa pengabdian.
17. Pengangkatan karpel untuk jabatan strata II ke strata III sistem penilaian karya.
18. Promosi karpel menjadi karpim.

Bagian Umum (3.09)

1. Penerbitan sertifikat HGU (hak guna usaha).
2. Sistem rujukan ke rumah sakit di luar wilayah dan luar negeri.
3. Pengelolaan fasilitas untuk kegiatan perusahaan (Kandir).
4. Kebersihan kantor dan lingkungan.
5. Penanganan tindak kejadian tempat perkara.
6. Pengamanan di lingkungan kerja PTPN-III.
7. Penerbitan sertifikat HGB.
8. Tata tertib karyawan.
9. Tata tertib prosedur bertamu.

10. Pengadaan obat-obatan untuk poliklinik Kandır.
11. Pengisian ulang dan penggantian suku cadang APAR.
12. Pemnerian izin pelaksanaan penelitian.
13. Penanggulangan keadaan darurat.

Bagian Teknologi Informasi (3.10)

1. Pembangunan dan pengembangan teknologi informasi.
2. *Updating web site*
3. Pengajuan *hardware, software, spare parts* dan aksesoris komputer.

Bagian Satuan Pengawasan Intern (3.11)

1. Penyusunan program kerja pengawasan tahunan (PKPT).
2. Evaluasi tindak lanjut temuan audit.
3. Pelaksanaan audit khusus.
4. Persiapan audit.
5. Pelaksanaan audit SPI.

Bagian Pengelola Transformasi Bisnis (3.12)

1. Program sertifikasi sistem manajemen mutu, lingkungan dan K3.
2. Pelaksanaan audit eksternal sistem manajemen dan standar lainnya.
3. Audit internal sistem manajemen.
4. **Pengendalian dokumen dan arsip perusahaan.**
5. Pemantauan sistem manajemen secara berkala.
6. Evaluasi kinerja dan tinjauan manajemen.

7. Asesmen *baldrige* dan audit manajemen perubahan.
8. Mobilisasi program transformasi bisnis.
9. Penyusunan *the winning formula, strategic initiatif* dan *key performance indicator*.
10. Sosialisasi program transformasi bisnis.
11. Penetapan tujuan dan sasaran perusahaan.
12. Evaluasi dan pelaporan kemajuan penerapan sistem manajemen.
13. Identifikasi aspek lingkungan dan sumber bahaya K3
14. Perumusan program manajemen lingkungan.

4.3.1. Identitas Responden

a). Kelompok Umur

Dari ke-59 orang responden yang penulis teliti, umur responden pada kelompok umur 20 – 30 tahun sebanyak adalah 19 orang (32,20%), 31- 40 tahun sebanyak 21 orang (35,59%), 41 – 50 tahun sebanyak 12 orang (20,33%) dan yang berumur 51- 55 tahun ke atas sebanyak 7 orang (11,86%).

Tabel 4.1. Distribusi Kelompok Umur Responden

Kelompok umur	Frekuensi	Persentase
20 – 30 Tahun	19	32.20
31 – 40 Tahun	21	35.59
41 – 50 Tahun	12	20.33
> 51 – 55 Tahun	7	11.86
Jumlah	59	100.00

b). Masa Kerja

Dari 59 orang responden penelitian penulis, yang memiliki masa kerja 1- 5 tahun sebanyak 12 orang (20,33%), 6 – 10 tahun sebanyak 14 orang (23,72%) dan 16-20 tahun sebanyak 16 orang (27,11%), 21-25 tahun sebanyak 9 orang (15,25%), 26-30 tahun sebanyak 8 orang (13,55%).

Tabel 4.2. Distribusi Masa Kerja Responden

Kelompok umur	Frekuensi	Persentase
6-10	12	20,33
16-20	14	23,72
1-25	16	27,11
26-30	9	15,25
Jumlah	59	100.00

c). Tingkat Pendidikan

Dari 59 orang responden, yang memiliki pendidikan formal terakhir SMA sebanyak 13 orang (22,03%), DIII sebanyak 18 orang (30,50%), Sarjana (S1) sebanyak 20 orang (33,89%) dan pasca sarjana (S2) sebanyak 9 orang (15,25%).

Tabel 4.4. Distribusi Tingkat Pendidikan Responden

Tingkat Pendidikan	Frekuensi	Persentase
SMA	13	22,03
DIII	18	30,50
Strata -1 (S1)	20	33,89
Pascasarjana (S2)	9	15,25
Jumlah	59	100.00

4.4. Analisis Gaya Kepemimpinan PTPN 3 Medan

4.4.1. Gaya Kepemimpinan Otoriter di PTPN 3 Medan

Berdasarkan pada jawaban responden atau kuesioner dari ke tujuh pertanyaan gaya kepemimpinan otoriter menunjukkan penilaian yang terbanyak dari jawaban responden yakni pertanyaan nomor satu

Tabel 4.4
Tentang atasan memberikan menjelaskan kepada bawahan
tentang bagaimana suatu pekerjaan harus di laksanakan

No	Jawaban Responden	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Tidak pernah	19	32,22
2.	Jarang	-	-
3.	Kadang-kadang	18	30,50
4.	Sering	22	37,28
5.	Sangat Sering	-	-
Jumlah		59	100

Sumber : Hasil Penelitian 2006

Tabel. 4.5
Tentang atasan yang mengatur aktivitas pekerjaan bawahan

No	Jawaban Responden	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Tidak pernah	19	32,22
2.	Jarang	-	-
3.	Kadang-kadang	14	23,72
4.	Sering	26	44,06
5.	Sangat sering	-	-
Jumlah		59	100

Sumber : Hasil Penelitian 2006

Tabel 4.6.
Tentang atasan menentukan waktu dan kegiatan yang ada
dalam pekerjaan bawahan

No	Jawaban Responden	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Tidak pernah	23	38,97
2.	Jarang	-	-
3.	Kadang-kadang	15	25,42
4.	Sering	21	36,21
5.	Sangat sering	-	-
Jumlah		59	100

Sumber : Hasil Penelitian 2006

Tabel 4.7
Tentang atasan membuat prosedur kerja yang dilakukan bawahan

No	Jawaban Responden	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Tidak pernah	18	30,73
2.	Jarang	-	-
3.	Kadang-kadang	19	31,34
4.	Sering	22	37,93
5.	Sangat sering	-	-
Jumlah		59	100

Sumber : Hasil Penelitian 2006

Tabel 4.8.
Tentang atasan memberitahu jadwal pekerjaan yang harus diselesaikan

No	Jawaban Responden	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Tidak pernah	9	14,39
2.	Jarang	-	-
3.	Kadang-kadang	20	33,89
4.	Sering	30	51,72
5.	Sangat sering	-	-
Jumlah		59	100

Sumber : Hasil Penelitian 2006

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa gaya kepemimpinan pada PTPN III Medan bergaya otoriter (sesuai dengan prosedur tetap PTPN 3 Medan).

Gaya kepemimpinan yang otoriter ini menurut (Malayu SP Hasibuan, 2003) merupakan kepemimpinan yang bersedia memberikan kekuasaan atau wewenang, sebagian besar mutlak tetap berada pada pimpinan tersebut. Pengambilan keputusan dan kebijaksanaannya hanya ditetapkan sendiri oleh pimpinan, bawahan tidak diikutsertakan untuk memberikan saran, ide dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan. Artinya bahwa kepemimpinan di PTPN 3 bergaya otoriter dikarenakan jumlah karyawan yang potensial dengan yang tidak potensial sangat jauh berbeda. Karyawan yang potensial saja hanya berjumlah 801 orang, sedangkan karyawan biasa sekitar 29.024 orang dari 29.825 total karyawan sehingga pola pikir antara karyawan yang berpotensi dengan karyawan biasa tentu sangat berbeda didalam mengambil dan menerima keputusan yang diberikan dari atasan.

Lingkungan kerja yang modern membutuhkan kepemimpinan yang otoriter. Seperti halnya pada PTPN3 Medan sebagai sebuah perusahaan profesional, memerlukan kepemimpinan yang otoriter untuk menunjang kepuasan kerja para bawahan. Seorang pemimpin yang menghargai potensi setiap individu seperti dalam kepemimpinan yang otoriter, akan menciptakan kepuasan tinggi bagi karyawan-karyawan perusahaan untuk selanjutnya kepuasan ini dapat mendorong kepada pencapaian efektivitas kerja yang tinggi.

b. Gaya Kepemimpinan Partisipasi di PTPN 3 Medan

Berdasarkan Jawaban responden atau kuesioner dari ke tujuh pertanyaan gaya kepemimpinan yang mengandung nilai-nilai partisipasi, mayoritas menunjukkan bahwa penilaian yang terbanyak dari jawaban responden yakni pertanyaan nomor dua

Tabel 4.9
Tentang atasan meminta bawahan untuk memahami pekerjaan

No	Jawaban Responden	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Tidak pernah	18	27,45
2.	Jarang	-	-
3.	Kadang-kadang	23	38,98
4.	Sering	18	33,57
5.	Sangat sering	-	-
Jumlah		59	100

Sumber : Hasil Penelitian 2006

Tabel 4.10**Tentang atasan melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan**

No	Jawaban Responden	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Tidak pernah	19	32,21
2.	Jarang	-	-
3.	Kadang-kadang	27	45,76
4.	Sering	13	22,03
5.	Sangat sering	-	-
Jumlah		59	100

Sumber : Hasil Penelitian 2006**Tabel 4.11****Tentang atasan anda melibatkan diri (empati) terhadap bawahan**

No	Jawaban Responden	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Tidak pernah	19	31,54
2.	Jarang	-	-
3.	Kadang-kadang	22	37,93
4.	Sering	18	30,53
5.	Sangat sering	-	-
Jumlah		59	100

Sumber : Hasil Penelitian 2006

Tabel 4.12

Apakah atasan anda berpartisipasi dalam kegiatan kelompok

No	Jawaban Responden	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Tidak	20	32,99
2.	Jarang	-	-
3.	Kadang-kadang	30	51,73
4.	Sering	9	15,28
5.	Sangat sering	-	-
Jumlah		59	100

Sumber : Hasil Penelitian 2006

Tabel 4.13

Atasan anda lebih mengutamakan kerjasama dalam usaha mencapai tujuan

No	Jawaban Responden	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Tidak pernah	18	30,75
2.	Jarang	-	-
3.	Kadang-kadang	22	36,93
4.	Sering	19	32,22
5.	Sangat sering	-	-
Jumlah		59	100

Sumber : Hasil Penelitian 2006

Gaya kepemimpinan pada PTPN 3 Medan “tidak bergaya partisipasi”. Hal ini disebabkan karena jumlah karyawan yang banyak sehingga pola penyampaian keputusan dari atasan kebawahan ditetapkan sendiri oleh pimpinan dan pimpinan mempunyai wewenang mutlak terhadap apapun keputusan yang diberikan atasan kepada bawahannya.

(Hasibuan 2003) memperlihatkan bahwa gaya kepemimpinan yang partisipasi adalah apabila dalam kepemimpinannya dilakukan dengan cara persuasif, menciptakan kerja sama, menumbuhkan loyalitas dan partisipasi para bawahan. Pemimpin memotivasi bawahan agar merasa ikut memiliki perubahan pemimpin dengan gaya partisipasi akan mendorong kemampuan bawahan mengambil keputusan. Dengan demikian, gaya kepemimpinan partisipasi pada PTPN 3 Medan kadang kurang sering membina bawahan untuk menerima tanggung jawab yang lebih besar.

c. Gaya Kepemimpinan Laissez Fair di PTPN 3 Medan

Berdasarkan jawaban responden atau kuesioner dari ketujuh pertanyaan gaya pemimpin yang mengandung nilai-nilai laissez fair mayoritas menunjukkan penilaian yang terbanyak dari jawaban responden yakni pertanyaan nomor satu.

Tabel 4.14

Tentang atasan memberi kepercayaan kepada bawahan dalam pekerjaan

No	Jawaban Responden	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Tidak pernah	14	23,74
2.	Jarang	-	-
3.	Kadang-kadang	28	47,42
4.	Sering	17	28,84
5.	Sangat sering	-	-
Jumlah		59	100

Sumber : Hasil Penelitian 2006

Tabel 4.15

Tentang atasan anda yakin akan kemampuan bawahan

No	Jawaban Responden	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Tidak pernah	17	28,82
2.	Jarang	-	-
3.	Kadang-kadang	32	54,23
4.	Sering	10	16,95
5.	Sangat sering	-	-
Jumlah		59	100

Sumber : Hasil Penelitian 2006

Tabel 4.16
Tentang atasan memberikan pekerjaan dan tanggung jawab yang harus dilakukan oleh bawahannya

No	Jawaban Responden	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Tidak pernah	25	42,39
2.	Jarang	-	-
3.	Kadang-kadang	20	33,89
4.	Sering	14	23,72
5.	Sangat sering	-	-
Jumlah		59	100

Sumber : Hasil Penelitian 2006

Gaya kepemimpinan pada PTPN3 Medan “tidak bergaya *laissez fair*”. Gaya kepemimpinan *laissez fair* merupakan gaya kepemimpinan yang memposisikan pimpinan semata-mata hanya sebagai symbol dalam organisasi (Vide Kartono, 1999) memberikan penegasan pimpinan seperti ini praktis tidak memimpin, dan membiarkan kelompoknya berbuat semau sendiri. Pemimpin juga tidak berpartisipasi dalam kelompoknya. Seluruh pekerjaan dan tanggung jawab harus dilakukan oleh bawahan.

4.5 Analisis Budaya Organisasi Di PTPN 3 Medan

Dalam peningkatan budaya organisasi penelitian ini dapat dijelaskan bahwa penilaian yang terbanyak dari jawaban responden yakni pertanyaan nomor dua yaitu

Tabel 4.17
Tentang perusahaan memberikan penghargaan bagi karyawan yang inovatif

No	Jawaban Responden	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Tidak pernah	13	22,04
2.	Jarang	-	-
3.	Kadang-kadang	17	28,81
4.	Sering	29	49,15
5.	Sangat sering	-	-
Jumlah		59	100

Sumber : Hasil Penelitian 2006

Tabel 4.18
Apakah perusahaan memberikan reward excellent pada karyawan

No	Jawaban Responden	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Tidak pernah	15	25,43
2.	Jarang	-	-
3.	Kadang-kadang	19	32,20
4.	Sering	25	42,37
5.	Sangat sering	-	-
Jumlah		59	100

Sumber : Hasil Penelitian 2006

Tabel 4.19
Apakah karyawan merasa memiliki perusahaan

No	Jawaban Responden	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Tidak pernah	27	45,78
2.	Jarang	-	-
3.	Kadang-kadang	6	10,16
4.	Sering	26	44,06
5.	Sangat sering	-	-
Jumlah		59	100

Sumber : Hasil Penelitian 2006

Tabel 4.20
Apakah Apakah karyawan dalam bekerja secara tim memiliki komitmen

No	Jawaban Responden	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Tidak pernah	18	30,52
2.	Jarang	-	-
3.	Kadang-kadang	24	40,67
4.	Sering	17	28,81
5.	Sangat sering	-	-
Jumlah		59	100

Sumber : Hasil Penelitian 2006

Tabel 4.21
Apakah karyawan dalam bekerja secara tim memiliki komitmen

No	Jawaban Responden	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Tidak pernah	22	37,28
2.	Jarang	-	-
3.	Kadang-kadang	18	30,52
4.	Sering	19	32,20
5.	Sangat sering	-	-
Jumlah		59	100

Sumber : Hasil Penelitian 2006

4.6. Analisis Kepuasan Karyawan di PTPN 3 Medan

Tabel 4.22
kepuasan karyawan yang mengandung nilai-nilai kepuasan karyawan

No	Jawaban Responden	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Tidak pernah	6	10,18
2.	Jarang	-	-
3.	Kadang-kadang	25	42,37
4.	Sering	28	47,45
5.	Sangat sering	-	-
Jumlah		59	100

Sumber : Hasil Penelitian 2006

Tabel 4.23
Apakah pekerjaan di perusahaan rutin dan membosankan

No	Jawaban Responden	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Tidak pernah	17	28,82
2.	Jarang	-	-
3.	Kadang-kadang	19	32,20
4.	Sering	23	38,98
5.	Sangat sering	-	-
Jumlah		59	100

Sumber : Hasil Penelitian 2006

Tabel 4.24
Apakah anda mempunyai tanggung jawab atas tugas

No	Jawaban Responden	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Tidak pernah	23	28,78
2.	Jarang	-	-
3.	Kadang-kadang	17	28,84
4.	Sering	19	42,38
5.	Sangat sering	-	-
Jumlah		59	100

Sumber : Hasil Penelitian 2006

Tabel 4.25
Apakah anda mempunyai tanggung jawab atas tugas

No	Jawaban Responden	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Tidak pernah	11	29,84
2.	Jarang	-	-
3.	Kadang-kadang	20	33,89
4.	Sering	28	36,27
5.	Sangat sering	-	-
Jumlah		59	100

Sumber : Hasil Penelitian 2006

Kepuasan kerja adalah sikap umum individu terhadap pekerjaannya, sedangkan komitmen organisasi adalah sampai tingkat mana seseorang memihak pada suatu organisasi adalah sampai tingkat mana seseorang memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuannya, dan berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi. Pendapat lain menyebutkan kepuasan kerja adalah kesimpulan subjektif berdasarkan perbandingan apa yang diterima dari pekerjaan dengan apa yang diharapkan karyawan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Komitmen organisasi akan mempengaruhi produktivitas dan kualitas kerja dan akhirnya akan berpengaruh terhadap pertumbuhan organisasi. Dengan diperoleh bahwa penghargaan berpengaruh positif terhadap komitmen berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja di PTPN 3 Medan dan diperoleh bahwa ada pengaruh yang positif kultur sosial dan gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi. Bahwa iklim organisasi dan iklim komunikasi berpengaruh

positif terhadap komitmen organisasi. Kepuasan kerja yang Terdapat di PTPN 3 Medan : gaji, promosi, faktor pekerjaan itu sendiri, survisi dan hubungan sesama pekeraker berpengaruh secara positif terhadap komitmen organisasi.

Kepuasan kerja di PTPN 3 Medan yang akan dikembangkan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

a. Kepuasan Gaji

Gaji merupakan besarnya upah yang diterima oleh karyawan secara tetap maupun tidak tetap dan merupakan imbalan terhadap kinerja yang telah diberikan karyawan pada organisasi. Gaji termasuk di dalamnya : gaji pokok, tunjangan jabatan, tunjangan keluarga, transportasi, asuransi kesehatan, dan asuransi pensiun. Menurut teori motivasi dua faktor Herzberg, kepuasan gaji termasuk faktor hygiene.

b. Kepuasan Promosi

Promosi adalah kesempatan yang diberikan pada karyawan/dosen dalam mengembangkan jabatan fungsional, mengikuti pelatihan, mengikuti seminar, melanjutkan ke jenjang pendidikan lebih tinggi dan menduduki jabatan struktural atau non struktural.

c. Kepuasan Tentang Pekerjaan

Kepuasan tentang pekerjaan menggambarkan sejauh mana karyawan nyaman dan sesuai dengan kemampuannya. Kenyamanan kerja karyawan dapat dilihat dari kualitas fasilitas yang berhubungan pekerjaan dosen seperti : ruangan kuliah, buku perpustakaan, komputer dan lainnya. Sesuai dengan kemampuan dapat dilihat dari beban kerja yang diberikan kepada karyawan seperti : beban kerja yang diberikan, kesesuaian dengan bidang keahlian jadwal belajar mengajar.

d. Kepuasan Supervisi

Kepuasan supervisi menggambarkan hubungan kerja karyawan dengan atasan, dalam hal pendelegasian tugas, absensi kerja, penggantian jadwal, berkomunikasi konsultasi kerja, pengarahan, pengawasan dan motivasi kerja.

e. Kepuasan Hubungan Sesama Karyawan

Kepuasan ini menggambarkan hubungan kerja sesama karyawan dalam meningkatkan kualitas jasa yang akan diterima oleh pelanggan. Hubungan kerja tersebut dapat dilihat dalam pelaksanaan penelitian, pengajaran, diskusi, pengabdian pada masyarakat, kegiatan sosial, kegiatan wisata atau rekreasi dan kegiatan olahraga atau seni.

4.7. Pengujian Hipotesis

4.7.1. Pengujian Secara Parsial

Hasil print output SPSS lampiran diperoleh hasil pengujian pengaruh variabel-variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y) seperti terlihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.5. Koefisien Regresi

Model	Coefficients ^a												
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficient	t	Sig.	95% Confidence Interval for B		Correlations			Collinearity Statistics		
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF	
1	(Constant)	2,789	,421			1,925	3,612						
	Gaya Kepemimpinan Otoriter	,621	,174	2,987	,001	,272	,969	,167	,437	,373	,019	82,009	
	Gaya kepemimpinan Partisipasi	-,585	,208	-2,357	,034	-1,122	-,047	,115	-,285	-,228	,009	107,089	
	Gaya Kepemimpinan Laissez fair	-,402	,220	-1,833	,072	-,843	,038	,110	-,242	-,191	,014	72,028	
	Budaya organisasi	,706	,148	4,769	,000	,409	1,003	,272	,544	,486	,105	9,248	

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Pada tabel 4.7 di atas, diperoleh hasil variabel bebas gaya kepemimpinan Otoriter yaitu 3.567 (sig 0,001) dimana signifikan t lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ (95%) sedangkan gaya kepemimpinan Partisipasi yaitu -2,181 (sig 0,034), dimana terdapat nilai negatif dan lebih besar dari $\alpha = 0,05$ (95%) dan laissez fair yaitu -1,833 (sig 0,072), terdapat nilai negative dan lebih besar dari $\alpha = 0,05$ (95%). Hal tersebut berarti bahwa gaya kepemimpinan Otoriter berpengaruh yang signifikan terhadap pencapaian efektifitas kerja yang tinggi sedangkan pada gaya kepemimpinan Partisipasi dan laissez fair tidak signifikan, maka gaya kepemimpinan otoriter secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kepuasan karyawan.

4.7.2. Pengujian Secara Serempak

Dari tabel V .7 sebelumnya di atas, dapat diketahui nilai-nilai:

$$a = 2,769$$

$$b_1 = 0,621$$

$$b_2 = 0,706$$

Jadi persamaan regresi linier berganda untuk dua prediktor (gaya kepemimpinan secara otoriter, partisipasi, laissez fair dan budaya organisasi) adalah:

$$Y = 2,769 + 0,621 X_1 + 0,706X_2$$

Persamaan di atas memperlihatkan bahwa semua variabel bebas memiliki koefisien b_1 yang positif, berarti variabel bebas (gaya kepemimpinan secara Otoriter) mempunyai pengaruh yang searah terhadap variabel terikat (kepuasan karyawan) dibandingkan dengan gaya kepemimpinan partisipasi, dan laissez fair memiliki nilai koefisien yang negatif. Dan variabel bebas (gaya kepemimpinan Otoriter) memiliki kontribusi relatif yang paling besar di antara variabel bebas.

Selanjutnya dengan melihat koefisien korelasi ganda (R) dan *R-Square* akan dapat dilihat bagaimana sebenarnya nilai kontribusi kedua variabel bebas terhadap variabel terikat:

Pada tabel 4.5 di atas terlihat bahwa nilai R adalah 0,641. Nilai yang positif tersebut mempunyai arti bahwa jika gaya kepemimpinan secara otoriter, partisipasi dan laissez fair serta budaya organisasi ditingkatkan kepuasan karyawan akan meningkat.

Nilai *R-Square* (koefisien determinasi) yang diperoleh adalah 0.411 atau 41.1%. Selanjutnya untuk melihat apakah kontribusi variabel bebas yang dilihat dari nilai *R-Square* di atas terjadi secara kebetulan hanya pada sampel penelitian saja, atau memang benar-benar mencerminkan keadaan populasi, maka dilakukan pengujian hipotesis dengan uji F untuk regresi linier berganda.

Hipotesis substansial dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan secara otoriter, dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan karyawan.

Dibandingkan dengan gaya kepemimpinan partisipasi dan laissez fair tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Agar dapat dilakukan pengujian statistik, maka hipotesis substansial tersebut dikonversi ke dalam hipotesis statistik sebagai berikut:

Ho : $\beta_1 = \beta_2 = 0 =$ → (apabila semua koefisien β adalah nol, maka X_1 dan X_2 tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Y)

Ha: Salah satu $\beta \neq 0$ → (apabila salah satu koefisien β tidak nol, maka X_1 dan X_2 berpengaruh secara signifikan terhadap Y)

Ketentuannya, jika nilai Sig pada tabel Anova $< \alpha_{0,05}$, maka Ho ditolak, namun bila nilai Sig $> \alpha_{0,05}$, maka Ho diterima.

Nilai F pada tabel 4.8 di atas adalah 9.420 dengan sig $0,002 < \alpha_{0,05}$, menunjukkan Ho ditolak dan Ha diterima, berarti gaya kepemimpinan secara Otoriter, dan budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan karyawan pada taraf $\alpha_{0,05}$. bila dibandingkan gaya kepemimpinan partisipasi dan laissez fair tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan evaluasi pada bab sebelumnya maka dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut :

1. Secara parsial, gaya kepemimpinan otoriter, partisipasi dan laissez fair berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan karyawan dan begitu juga budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan karyawan pada taraf signifikan $0,05$.
2. Nilai koefisien korelasi ganda secara bersama-sama antara gaya kepemimpinan otoriter, partisipasi dan laissez fair serta budaya organisasi terhadap kepuasan karyawan diperoleh $R_{x_1x_2y} = 0,641$. Nilai yang positif tersebut mempunyai arti bahwa jika gaya kepemimpinan otoriter, partisipasi dan laissez fair serta budaya organisasi ditingkatkan maka kepuasan karyawan akan meningkat.
3. Nilai *R-Square* yang diperoleh adalah sebesar $0,411$ menunjukkan sekitar $41,1\%$ (kepuasan karyawan) dapat dijelaskan oleh variabel gaya kepemimpinan otoriter, partisipasi dan laissez fair serta budaya organisasi. Atau secara praktis dapat dikatakan bahwa kontribusi gaya kepemimpinan otoriter, partisipasi dan laissez fair serta budaya organisasi terhadap kepuasan karyawan adalah $41,1\%$. Sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti.

4. Dari uji F diperoleh 9,420 dengan $\text{sig } 0,002 < \alpha_{0,05}$, menunjukkan H_0 ditolak dan H_a diterima, berarti gaya kepemimpinan otoriter, partisipasi dan laissez fair serta budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan karyawan pada taraf $\alpha_{0,05}$.

5.2 Saran

Dari hasil penelitian maka penulis menyarankan sebagai berikut :

1. Untuk meningkatkan tingkat kepuasan karyawan, pengarahan kerja yang dilakukan pimpinan juga hendaknya dibarengi dengan pencapaian target yang harus dicapai untuk setiap harinya.
2. Hendaknya pimpinan perusahaan mengkombinasikan perilaku yang tercermin dalam gaya kepemimpinannya secara optimal agar bawahannya merasa puas akan perilaku pemimpinnya dan mau diajak berkerjasama untuk mencapai tujuan.
3. Diharapkan Budaya organisasi dalam perusahaan lebih memberikan perhatian yang cermat terhadap semua konstituensi pada karyawan khususnya perusahaan memprakarsai perubahan jika dibutuhkan untuk melayani kepentingan karyawan yang sah, bahkan walaupun menuntut pengambilan beberapa risiko. Sebaliknya budaya perusahaan tidak adaptif, para manajer cenderung berperilaku agak picik, politis, dan birokrasi. Akibatnya mereka tidak cepat mengubah strategi mereka untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan atau mengambil keuntungan dari perubahan-perubahan dalam lingkungan bisnis mereka.

DAFTAR PUSTAKA

- Andreas, Lako, 2004. **Kepemimpinan dan Kinerja Organisasi**, Penerbit Antara Books, Yogyakarta.
- Dwi Rahmawati, Nuri Herawati, 2004. **Perilaku Organisasi**. Universitas Terbuka Jakarta
- Faried Wijaya Mansur, 1997. **Metode Penelitian Bisnis**. Universitas Terbuka, Jakarta.
- Gary Yukl, 2001. **Kepemimpinan Dalam Organisasi**. Penerbit PT. Indeks Jakarta.
- Gunoro Nupikso. **Panduan Mata Kuliah**. Workshop Penelitian Universitas Terbuka, Jakarta.
- H, Moh. Pabundu Tika, 2006. **Budaya Organisasi dan Peningkatan Kerja Karyawan**. Penerbit PT. Bumi Aksara.
- Malayu Hasibuan, 2005. **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Penerbit Bumi Aksara, Jakarta.
- Mudrajad, Kuncoro, 2003. **Metode Riset-Riset Untuk Bisnis Ekonomi**, Penerbit Erlangga, Jakarta.

- Ritha, F. Dalimunthe, 2002. **Pengaruh Karakteristik Individu, Kewirausahaan, Gaya Kepemimpinan Terhadap Kemampuan Usaha Serta Keberhasilan Usaha Industri Kecil.** Universitas Airlangga, Surabaya.
- Sondang, P. Siagian, 2003. **Teori Budaya Organisasi.** PT. Rhineka Cipta.
- Stephen, P. Robbins, 2003. **Perilaku Organisasi.** PT. Indeks.
- Sugiono, 2005. **Metode Penelitian Bisnis.** CV. Alfabeta, Bandung.
- Sugiono, 2005. **Memahami Penelitian Kuantitatif.** CV. Alfabeta, Bandung.
- Taliziduhu, Ndraha, 2005. **Teori Budaya Organisasi.** PT. Rhineka Cipta, Jakarta.
- Winardi, 2000. **Kepemimpinan Dalam Manajemen,** Rhineka Cipta, Jakarta.
- Yun, Iswanto, 2004. **Manajemen Sumber Daya Manusia,** Universitas Terbuka, Jakarta.
- Veithzal, Rivai, 2004. **Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan.** PT. Raya Grafindo Perkasa.

DAFTAR KUISIONER

No.	Pertanyaan	Tidak Pernah	Jarang	Kadang-kadang	Sering	Sangat sering
1.	<u>I. Gaya Kepemimpinan Otoriter :</u> Apakah atasan anda menjelaskan kepada bawahan tentang bagaimana suatu pekerjaan harus di laksanakan.					
2.	Apakah atasan anda membuat aturan-aturan dan prosedur-prosedur secara rinci agar bawahan mengikutinya.					
3.	Apakah atasan anda yang mengatur aktivitas pekerjaan bawahan					
4.	Apakah atasan anda menentukan waktu dan kegiatan yang ada dalam pekerjaan bawahan.					
5.	Apakah atasan anda membuat prosedur kerja yang dilakukan bawahan.					
6.	Apakah atasan anda mendikte tugas kerja bagian dan kerjasama setiap anggota.					
7.	Apakah atasan anda memberitahu jadwal pekerjaan yang harus diselesaikan.					
8.	<u>II. Gaya Kepemimpinan Partisipasi :</u> Apakah atasan anda memberikan kesempatan kepada bawahan berinisiatip					
9.	Apakah atasan anda meminta bawahan untuk memahami pekerjaan.					
10.	Apakah atasan anda meminta saran-saran tentang prosedur kerja.					
11.	Apakah atasan anda melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan.					
12.	Apakah atasan anda melibatkan diri (empati) terhadap bawahan.					
13.	Apakah atasan anda berpartisipasi dalam kegiatan kelompok.					
14.	Atasan anda lebih mengutamakan kerjasama dalam usaha mencapai tujuan.					

15	<p><u>III. Gaya Kepemimpinan Laissez Fair :</u></p> <p>Apakah atasan anda memberi kepercayaan kepada bawahan dalam pekerjaan.</p>					
16.	Apakah atasan anda membiarkan bawahan mengetahui bagaimana mereka harus bekerja.					
17.	Apakah atasan anda yakin akan kemampuan bawahan.					
18.	Apakah atasan anda memberikan tugas-tugas tertentu kepada bawahan.					
19.	Apakah atasan anda memberikan pekerjaan dan tanggung jawab yang harus dilakukan oleh bawahannya.					
20.	Apakah atasan anda memberikan kebebasan pada bawahan dalam menentukan keputusan.					
21.	Apakah atasan anda sangat menghormati perasaan karyawan.					
22.	<p><u>VI. Budaya Organisasi :</u></p> <p>Apakah perusahaan memberikan penghargaan kepada karyawan yang memiliki inisiatip.</p>					
23.	Apakah perusahaan memberikan penghargaan bagi karyawan yang inovatif.					
23.	Apakah perusahaan memberikan reward inovasi pada karyawan.					
24.	Apakah perusahaan memberikan reward excellent pada karyawan.					
25.	Apakah perusahaan memberikan reward performance pada karyawan.					
26.	Apakah karyawan merasa memiliki perusahaan.					
27.	Apakah karyawan merasa bangga kerja di PTPN 3.					
28.	Apakah karyawan dalam bekerja secara tim memiliki komitmen.					
29.	Apakah di dalam lingkungan kerja sosialisasi tentang perubahan organisasi.					
30.	Apakah di dalam perusahaan karyawan dibantu dalam mengatasi konflik individu.					

31.	Apakah perusahaan mensosialisasikan visi misi dan tujuan perusahaan.					
32.	Apakah perusahaan mengetahui peraturan yang ada di perusahaan.					
33.	<u>V. Kepuasan Kerja :</u> Apakah pekerjaan di perusahaan menarik.					
34.	Apakah pekerjaan di perusahaan menantang.					
35.	Apakah pekerjaan di perusahaan rutin dan membosankan.					
36.	Apakah karyawan diberi kesempatan untuk mengikuti pelatihan.					
37.	Apakah anda mempunyai tanggung jawab atas tugas.					
38.	Apakah kondisi kerja di PTPN 3 cukup kondusif.					
39.	Apakah karyawan bisa berkomunikasi sesama karyawan.					
40.	Apakah rekan sekerja memiliki sikap kooperatif.					
41.	Apakah gaji sudah sesuai dengan standard.					
42.	Apakah perusahaan memberi intensif atau bonus kepada karyawan yang berprestasi.					
43.	Apakah perusahaan memberi perhatian dalam aktivitas kerja.					
44.	Apakah system pengawasan di perusahaan telah sesuai dengan standart operasional.					
45.	Apakah perusahaan memiliki system honorer yang jelas.					

Correlations

		Kepuasan Kerja	Gaya Kepemimpinan Otoriter	Gaya kepemimpinan Partisipasi	Gaya Kepemimpinan Laissez fair	Budaya organisasi
Pearson Correlation	Kepuasan Kerja	1,000	,167	,115	,110	,272
	Gaya Kepemimpinan Otoriter	,167	1,000	,990	,985	,934
	Gaya kepemimpinan Partisipasi	,115	,990	1,000	,993	,941
	Gaya Kepemimpinan Laissez fair	,110	,985	,993	1,000	,944
	Budaya organisasi	,272	,934	,941	,944	1,000
Sig. (1-tailed)	Kepuasan Kerja	.	,103	,193	,204	,018
	Gaya Kepemimpinan Otoriter	,103	.	,000	,000	,000
	Gaya kepemimpinan Partisipasi	,193	,000	.	,000	,000
	Gaya Kepemimpinan Laissez fair	,204	,000	,000	.	,000
	Budaya organisasi	,018	,000	,000	,000	.
N	Kepuasan Kerja	59	59	59	59	59
	Gaya Kepemimpinan Otoriter	59	59	59	59	59
	Gaya kepemimpinan Partisipasi	59	59	59	59	59
	Gaya Kepemimpinan Laissez fair	59	59	59	59	59
	Budaya organisasi	59	59	59	59	59

Regression

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Kepuasan Kerja	4,2138	,5243	59
Gaya Kepemimpinan Otoriter	7,2097	2,2698	59
Gaya kepemimpinan Partisipasi	7,4004	2,1137	59
Gaya Kepemimpinan Laissez fair	7,4513	2,1170	59
Budaya organisasi	6,0831	1,1238	59

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Budaya organisasi, Gaya Kepemimpinan Otoriter, Gaya Kepemimpinan Laissez fair, Gaya kepemimpinan Partisipasi ^a		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6,552	4	1,638	9,420	,000 ^a
	Residual	9,390	54	,174		
	Total	15,942	58			

a. Predictors: (Constant), Budaya organisasi, Gaya Kepemimpinan Otoriter, Gaya Kepemimpinan Laissez fair, Gaya kepemimpinan Partisipasi

b. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

	Gaya Kepemimpinan Otoriter	-,026	1,000	-,095	-,605
	Gaya Kepemimpinan Laissez fair	-,239	-,095	1,000	-,682
	Gaya kepemimpinan Partisipasi	-,064	-,605	-,682	1,000
Covariances	Budaya organisasi	2,195E-02	-6,791E-04	-7,768E-03	-2,536E-03
	Gaya Kepemimpinan Otoriter	-6,791E-04	3,026E-02	-3,645E-03	-2,822E-02
	Gaya Kepemimpinan Laissez fair	-7,768E-03	-3,645E-03	4,818E-02	-4,014E-02
	Gaya kepemimpinan Partisipasi	-2,536E-03	-2,822E-02	-4,014E-02	7,185E-02

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Residuals Statistics^a

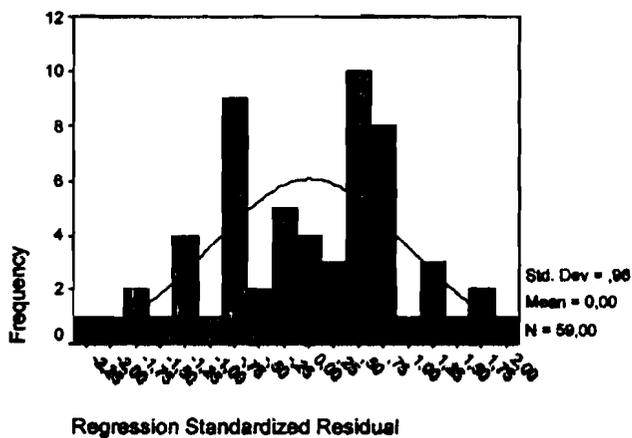
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2,9631	4,9355	4,2138	,3361	59
Residual	-,9320	,7843	-2,48E-16	,4024	59
Std. Predicted Value	-3,721	2,147	,000	1,000	59
Std. Residual	-2,235	1,881	,000	,965	59

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

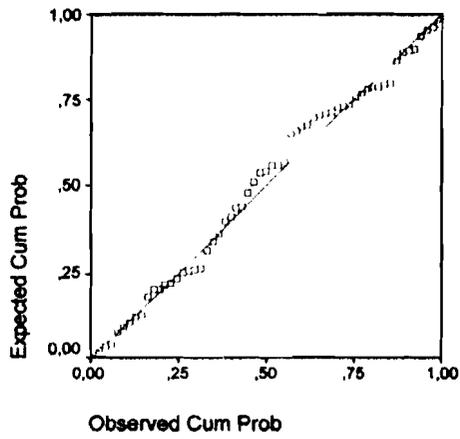
Charts

Histogram

Dependent Variable: Kepuasan Kerja



Normal P-P Plot of Regression Stand
Dependent Variable: Kepuasan Kerja



Scatterplot

Dependent Variable: Kepuasan Kerja

