

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Tumbuh dan berkembangnya suatu organisasi tergantung pada sumber daya manusia. Maka dari itu organisasi harus mampu menciptakan situasi dan kondisi yang mendorong pegawai untuk mengembangkan kemampuan dan keterampilan secara optimal serta melatih pegawai dan menetapkan tujuan organisasi.

Permasalahan yang muncul adalah ketika salah dalam mengelola sumber daya manusia akan menyebabkan penurunan kinerja pegawai. Keberhasilan perusahaan tergantung pada bagaimana kinerja pegawai, efisiensi, kejujuran, ketekunan dan integritas.

Masalah utama yang dianggap sebagai isu bisnis yang berkaitan dengan sumber daya manusia antara lain mengelola SDM untuk menciptakan kemampuan (kompetensi), mengelola diversitas tenaga kerja untuk meraih keunggulan kompetitif, dan mengelola sumber daya manusia untuk menghadapi globalisasi.

Belum tercapainya target perusahaan secara maksimal merupakan salah satu masalah yang dihadapi oleh perusahaan saat ini. Bagi sebuah perusahaan, memilih dan memiliki tenaga kerja yang berkualitas dan mempunyai kompetensi bukanlah merupakan pekerjaan yang mudah, meskipun tenaga kerja yang ada di masyarakat melebihi dari yang diperlukan perusahaan. Hal ini dikarenakan masing-masing orang mempunyai pengetahuan, keterampilan, watak (sifat) dan kepribadian yang berbeda

satu sama lain, yang mana dipengaruhi oleh latar belakang kehidupan masing-masing, oleh karena itu disini perlu diadakan pemetaan dalam hal kompetensi.

Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan ditentukan oleh kemampuan dan kualitas orang-orang yang ada didalamnya. Selain itu untuk mencapai tujuan tersebut organisasi harus melakukan banyak hal agar kinerja para anggota organisasi tersebut tetap terjaga dan akan mendatangkan keuntungan tersendiri bagi organisasi nantinya, oleh karena itu perlu mendapatkan dorongan untuk dapat bekerja lebih baik sehingga efektivitas dan efisiensi dapat tercapai dengan baik pula. Dorongan tersebut adalah berupa pemenuhan kebutuhan karyawan, yaitu dengan pemberian gaji yang baik, jaminan kesejahteraan dan jaminan kerja.

Beberapa hal yang bisa dilakukan oleh organisasi untuk terus meningkatkan kinerja organisasi. Dimulai dengan perencanaan, pengadaan, dan penempatan pegawai sesuai dengan kemampuan dan keahlian yang dimiliki. Penempatan yang sesuai ini bertujuan agar pegawai tidak merasa terbebani dengan tugas yang akan dikerjakannya.

Kinerja suatu organisasi tidak hanya dipengaruhi oleh faktor manusia saja tetapi juga lingkungan kerja atau iklim organisasi. Lingkungan kerja yang kondusif dapat memberikan dukungan efektivitas kerja pegawai seperti perasaan aman dan nyaman, keakraban antar pegawai, suasana yang demokratis, dan saling memberikan motivasi. Iklim organisasi yang baik akan mendukung kinerja karyawan dan biasanya menjadi penyemangat pegawai dalam mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Iklim organisasi yang ada dikantor tersebut merupakan suasana yang terjadi oleh

hubungan pribadi baik hubungan antar kepala kantor dengan karyawan, serta karyawan dengan karyawan lainnya.

Seorang pemimpin harus dapat mengelola organisasi dengan efektif agar tercipta iklim organisasi yang baik, tindakan yang dilakukan pimpinan akan mempengaruhi iklim, dimana keberadaan iklim organisasi pada kebanyakan organisasi dibentuk oleh kepemimpinan yang tepat dan dikomunikasikan secara tepat kepada bawahannya. Namun menciptakan iklim organisasi yang mampu membawa para pegawai untuk meningkatkan kinerja dalam rangka mencapai tujuan bukanlah hal yang mudah. Karena pada dasarnya pegawai memiliki latar belakang dan tingkah laku yang berbeda-beda.

Dalam manajemen kinerja, kompetensi lebih berperan pada dimensi perilaku individu dalam menyesuaikan suatu pekerjaan dengan baik. Kompetensi dapat diartikan sebagai perilaku-perilaku yang ditunjukkan mereka yang memiliki kinerja yang sempurna, lebih konsisten dan efektif, dibandingkan dengan mereka yang memiliki kinerja rata-rata. Menurut McDelland (dalam Cira dan Benjamin, 1998), dengan mengevaluasi kompetensi-kompetensi yang dimiliki seseorang, kita akan dapat memprediksikan kinerja orang tersebut.

Dalam meningkatkan kinerja pegawai diperlukan kompetensi yang memadai. Kompetensi mempunyai peranan yang amat penting, karena pada umumnya kompetensi menyangkut kemampuan dasar seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan.

Kompetensi dapat digunakan sebagai kriteria utama untuk menentukan kerja seseorang. Misalnya, untuk fungsi profesional, manajerial atau senior manajer. Pegawai yang ditempatkan pada tugas-tugas tersebut akan mengetahui kompetensi-kompetensi apa saja yang diperlukan, serta cara apa yang harus ditempuh untuk mencapai promosi ke jenjang posisi berikutnya.

Kantor PT. Perkebunan Nusantara V Sei Pagar perlu mengembangkan model kompetensi yang berintegrasi dengan tolak ukur penilaian kinerja yang dapat dijadikan dasar pengembangan sumber daya manusia, maka kantor PT. Perkebunan Nusantara V Sei Pagar dituntut untuk memberdayakan dan mengoptimalkan seluruh sumber daya yang dimiliki. Mengelola sumber daya manusia di perusahaan dengan berbagai ragam, sifat, sikap dan kemampuan manusia agar mereka dapat bekerja menuju satu tujuan yang direncanakan.

Kantor PT. Perkebunan Nusantara V Sei Pagar perlu mengetahui berbagai kelemahan atau kelebihan pegawai sebagai landasan untuk memperbaiki kelemahan dan menguatkan kelebihan dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan. Indikator penilaian kinerja di perusahaan ini meliputi empat kelompok yaitu hasil kerja yang berhubungan dengan keuntungan kantor, kemampuan pegawai, pelayanan pelanggan dan peningkatan pegawai.

Ketidak konsistenan kinerja pegawai yang terjadi tidak semata-mata menurun begitu saja, terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai itu sendiri, seperti faktor internal dari setiap pegawai yang ada di organisasi yaitu faktor kemampuan pegawai, kedisiplinan kerja pegawai dan kompetensi pegawai, motivasi,

stress kerja dan kompensasi. Selain faktor internal, faktor eksternal pun tentunya mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai, seperti lingkungan kerja, iklim didalam organisasi. Faktor-faktor tersebut tentunya harus diperhatikan oleh organisasi sehingga kinerja dari masing-masing pegawai tercapai dengan optimal dan memenuhi keinginan organisasi.

PT. Perkebunan Nusantara V Sei Pagar ialah perusahaan yang bergerak dibidang pengelolaan hasil perkebunan kelapa sawit. PT. Perkebunan Nusantara V Sei Pagar merupakan perusahaan milik negara yang tergolong dalam badan usaha milik negara (BUMN) yang berbentuk persero, dimana permodalannya dilakukan oleh Negara melalui kebijakan pemerintah PT. Perkebunan Nusantara V Sei Pagar berkantor pusat di jalan rambutan No.43 pekanbaru. Selain kantor, PT. Perkebunan Nusantara V ini juga memiliki sebuah pabrik kelapa sawit yang mengolah buah kelapa sawit atau tandan buah segar (TBS) menjadi minyak kelapa sawit (CPO) dan inti sawit (*Palm Kernel Oil*).

Untuk melihat jumlah karyawan yang bekerja pada PT. Perkebunan Nusantara V Sei Pagar dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 1.1
Data Komposisi Karyawan Pada PTP Nusantara V Sei Pagar
Tahun 2019

No	Bagian/Bidang	Jenis Kelamin		Total Karyawan
		L	P	
1	Manajer Kebun	1	0	1
2	Maskep	1	0	1
3	Askep	2	0	2
4	Tata Usaha	20	7	27
5	Personalia/Kantor	28	28	56
6	Teknik Umum	42	1	43
7	Pengamanan	39	0	39
8	KKPA	19	0	19
9	Afdeling	185	49	234
Jumlah Total Karyawan		337	85	422

Sumber: PT. Perkebunan Nusantara V Sei Pagar, 2019

Berdasarkan tabel diatas jumlah seluruh karyawan PT. Perkebunan Nusantara Sei Pagar adalah sebanyak 422 orang yang terdiri dari beberapa bagian divisi/afdeling yang berjumlah 9 bagian dan tiap masing-masing jumlah karyawan laki-laki sebanyak 337 orang. Sedangkan karyawan perempuan sebanyak 85 orang yang terdiri dari masing-masing bagian/bidang yaitu Manajer kebun berjumlah 1 orang, bagian Maskep berjumlah 1 orang, pada bagian Askep berjumlah 2 orang, selanjutnya bagian Tata Usaha berjumlah 27 orang karyawan, pada bagian Personalia atau Kantor berjumlah sebanyak 56 orang karyawan, kemudian pada bagian Teknik umum berjumlah 43 orang, pada bagian pengamanan berjumlah 39 orang, bagian KKPA berjumlah 19 orang karyawan. Dan pada bagian afdeling berjumlah sebanyak 234 orang karyawan.

Berikut ini adalah tabel jenis persyaratan dalam kompetensi karyawan PT. Perkebunan Nusantara V Sei Pagar, pada saat ini banyak organisasi menjadi tertarik dalam manajemen untuk menilai kompetensi yakni bagaimana kinerja dilakukan. Kompetensi dapat dihubungkan dengan kompetensi persyaratan jabatan dan kompetensi yang dimiliki oleh setiap masing-masing karyawan yang nantinya akan berdampak pada tingkat kinerja yang dihasilkan oleh karyawan dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1.2
Jenis Persyaratan Dalam Kompetensi Karyawan Bagian Personalia Pada PTPN V Sei Pagar Tahun 2019

Bagian/ Jabatan	Persyaratan Umum	Persyaratan Khusus	Kompetensi Bagian Personalia	Tugas dan Tanggung Jawab
Personalia	1. Warga Negara Indonesia 2. Minimal berusia 18 tahun dan maksimal 30 tahun 3. Pendidikan minimal SLTA sederajat 4. Mengikuti seleksi yang dilaksanakan oleh perusahaan 5. Tidak pernah terlibat tindakan pidana yang dibuktikan dengan surat catatan kepolisian 6. Sehat jasmani dan rohani 7. Tidak pernah diberhentikan dari pekerjaan dengan tidak hormat 8. Memiliki kartu pencari kerja dari	1. Lulus tes bidang tugas sesuai dengan bidangnya yang dilaksanakan oleh perusahaan 2. Lulus tes kompetensi dari psikolog yang ditunjuk perusahaan 3. Lulus wawancara dengan pimpinan perusahaan 4. Lulus tes kesehatan oleh dokter/rumah sakit yang ditunjuk oleh perusahaan	1. Kepala Personalia/kantor a) Pendidikan min. SMA/ sederajat, D3/S1 Hukum/ Manajemen/ Psikologi b) Pengalaman kerja= S1: 3 th, D3: 5 th; SMA sederajat: 10 th. c) memiliki kemampuan manajerial d) mengetahui konsep manajemen SDM dan tata administrasi 2. Staff kantor a) Pendidikan SMA/SMK/D3 Manajemen/ Psikologi b) Pengalaman kerja minimal 1 tahun	1. Membantu manajemen bidang administrasi kepersonaliaan dan umum 2. Bertanggung jawab langsung kepada manajer 3. Bertanggung jawab dalam pengelolaan dan pengawasan dibidang personalia/umum 4. Bertanggung jawab mengembangkan kompetensi dan potensi bawahannya 5. Membuat keputusan secara rutin 6. Membantu dan memberikan masukan kepada manajer dalam mengambil keputusan

	disnaker		c) Memiliki Kemampuan Administrasi d) Mengetahui konsep pengelolaan SDM	7. Memberikan penilaian kepada bawahannya dengan sistem penilaian karya (SPK)
--	----------	--	--	---

Sumber: PT. Perkebunan Nusantara V Sei Pagar, 2019

Dari tabel 1.2 diatas dapat dilihat bahwa jenis persyaratan dalam kompetensi karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara V Sei Pagar berdasarkan bagian personalia memiliki persyaratan khusus dan persyaratan umum yang harus dapat dipenuhi oleh setiap masing-masing karyawan. Pada persyaratan jabatan dan kompetensi bagian personalia terdiri dari dua bagian yaitu pada bagian kepala krani personalia/kantor dan staff krani personalia/kantor yang memiliki persyaratan jabatannya masing-masing dan kompetensinya. Kompetensi yang harus dimiliki pada bagian jabatan kepala krani personalia/kantor yaitu memiliki kemampuan manajerial dan mengetahui konsep manajemen SDM dan tata administrasi sedangkan pada bagian staff krani personalia/kantor memiliki kemampuan administrasi dan mengetahui konsep pengelolaan SDM. Tugas dari bidang personalia ini diantaranya adalah membantu manajemen bidang administrasi kepersonaliaian dan umum, bertanggung jawab langsung kepada manajer, bertanggung jawab dalam pengelolaan dan pengawasan dibidang personalia/umum, bertanggung jawab mengembangkan kompetensi dan potensi bawahannya, membuat keputusan secara rutin, membantu dan memberikan masukan kepada manajer dalam mengambil keputusan, memberikan penilaian kepada bawahannya dengan Sistem Penilaian Karya (SPK). Dengan adanya kompetensi karyawan diharapkan mampu untuk menunjang tujuan perusahaan secara optimal.

PT. Perkebunan Nusantara V Sei Pagar melakukan berbagai upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan salah satunya dengan cara menilai kompetensi para pegawai yang ada PT. Perkebunan Nusantara V Sei Pagar. Penilaian kerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara V Sei Pagar meliputi penilaian kompetensi kerja dan penilaian perilaku kerja pegawai. Penilaian-penilaian tersebut meliputi:

1. Penilaian kompetensi pegawai
 - a. Pelaksanaan tugas pokok
 - b. Pelaksanaan tugas tambahan
 - c. Ketepatan waktu penyampaian laporan harian
2. Penilaian perilaku kinerja
 - a. Hadir terlambat tanpa ijin
 - b. Pulang lebih cepat tanpa ijin
 - c. Tidak masuk kerja tanpa ijin
 - d. Tidak melaksanakan tugas kedinasan dari atasan tanpa alasan.

Dari pengamatan pra survey di lapangan, ditemukan juga fenomena terkait dengan iklim organisasi yang ada di PTPN V Sei Pagar pada bagian kantor yaitu: (1) Bentuk posisi dalam struktur perusahaan telah dikelola dengan baik, misalnya dalam lingkungan kantor ruangan kerja karyawan tertata sesuai dengan bagiannya masing-masing, tujuannya adalah untuk mempermudah dalam melakukan komunikasi antar departemen dalam hal pekerjaan. Namun saat ini masih terdapat hubungan antar karyawan yang kurang harmonis contohnya sebagian karyawan antar departemen tidak memiliki keakraban dengan departemen lainnya. (2) Perusahaan masih kurang

memperhatikan fasilitas kerja yang ada di kantor, contohnya seperti pendingin ruangan masih menggunakan kipas angin, kursi dan meja kerja masih tergolong standar, model lama dan tidak adanya pembaharuan, dari keterangan yang diberikan karyawan kantor hal ini mengganggu kenyamanan mereka didalam melakukan pekerjaan.

Dari uraian permasalahan diatas, maka penulis tertarik melakukan penelitian di PT. Perkebunan Nusantara V Sei Pagar terkait iklim organisasi dan kompetensi yang dimiliki dengan kinerja yang dihasilkan oleh masing-masing karyawan dengan judul yaitu: ***“Pengaruh Iklim Organisasi dan Kompetensi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Kantor Pada PT. Perkebunan Nusantara V Sei Pagar”***.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang yang telah dikemukakan diatas, maka penulis merumuskan suatu permasalahan dalam penelitian sebagai berikut:

1. Apakah iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan bagian kantor pada PT. Perkebunan Nusantara V Sei Pagar.
2. Apakah kompetensi karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan bagian kantor pada PT. Perkebunan Nusantara V Sei Pagar.
3. Apakah iklim organisasi dan kompetensi karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan bagian kantor pada PT. Perkebunan Nusantara V Sei Pagar.

1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah yang telah ditentukan, maka tujuan penelitian ini adalah:

- a. Untuk menganalisis iklim organisasi, kompetensi, dan kinerja karyawan bagian kantor pada PT. Perkebunan Nusantara V Sei Pagar.
- b. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh iklim organisasi dan kompetensi karyawan terhadap kinerja karyawan bagian kantor pada PT. Perkebunan Nusantara V Sei Pagar.

2. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Bagi Peneliti, sebagai penambah wawasan dan pengembangan ilmu pengetahuan khususnya dibidang manajemen sumber daya manusia terkait iklim organisasi dan kompetensi terhadap kinerja karyawan.
- b. Bagi Perusahaan, diharapkan dapat memberikan sumbangan pikiran kepada perusahaan dalam mengambil kebijakan tentang iklim organisasi dan kompetensi karyawan terhadap kinerja karyawan, karena hal ini dapat menjadi bahan masukan dalam menetapkan kebijakan yang tepat dalam meningkatkan kinerja karyawan.
- c. Bagi Pihak Lain, diharapkan dapat dijadikan bahan referensi dan pertimbangan bagi mahasiswa lain untuk melakukan penelitian dibidang yang sama untuk masa mendatang.

1.4 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan merupakan suatu pola dalam penyusunan karya ilmiah, dalam menggambarkan secara garis besar deskripsi dan penjelasan dari bab pertama hingga bab terakhir. Hal ini ditujukan agar dapat memudahkan pembaca dalam memahami karya ilmiah yang telah dibuat. Penelitian ini terdiri dari enam bab, yaitu:

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini merupakan bab pendahuluan yang menyajikan latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II : TELAAH PUSTAKA DAN HIPOTESIS

Bab ini menguraikan teori-teori yang mendasari masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini dan menjelaskan variabel penelitian serta hipotesis.

BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan tentang metode penelitian, yaitu lokasi dan objek penelitian, operasional variabel penelitian, populasi dan sampel, jenis dan sumber data, teknik pengumpulan data, dan teknik analisis data yang digunakan.

BAB IV : GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

Bab ini menjelaskan secara garis besar mengenai sejarah singkat PT. PT. Perkebunan Nusantara V Sei Pagar, Struktur dan Organisasi, Visi dan Misi serta kegiatan PT. Perkebunan Nusantara V Sei Pagar.

BAB V : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini mengemukakan hasil dari penelitian dan pembahasan tentang pengaruh iklim organisasi dan kompetensi karyawan terhadap Kinerja karyawan

BAB VI : PENUTUP

Bab ini merupakan bab penutup dimana akan dikemukakan Kesimpulan, Keterbatasan dan Saran sehubungan dengan hasil penelitian.



BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN HIPOTESIS

2.1 Kinerja Karyawan

2.1.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Desler (2005), kinerja karyawan dapat dilihat pada diri karyawan itu sendiri saat bekerja, yang meliputi ketepatan waktu dalam mengerjakan pekerjaan, ketelitian dalam mengerjakan tugas dan juga keterampilan dalam mengerjakan tugas. Kemudian faktor-faktor yang mempengaruhi organisasi dan kinerjanya, yaitu:

1. Kualitas kerja yaitu pencapaian prestasi kerja yang dapat dilihat pada diri karyawan itu sendiri saat bekerja, yang meliputi ketepatan waktu dalam mengerjakan pekerjaan, ketelitian dalam mengerjakan tugas dan juga keterampilan dalam mengerjakan tugas.
2. Kuantitas kerja yaitu pencapaian prestasi kerja yang diukur atas dasar hasil pekerjaan yang dicapai oleh karyawan dalam bekerja. Kuantitas kerja dapat pula diukur melalui output atau hasil yang dibandingkan dengan standar output yang telah ditetapkan oleh perusahaan.
3. Supervisi yang diperlukan oleh karyawan dimana setiap karyawan sangat membutuhkan saran, kritik, arahan dan ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan.
4. Tingkat kehadiran atau presensi dari karyawan dalam bekerja.

5. Konservasi ataupun upaya setiap karyawan untuk mencegah pemborosan, kerusakan dan bagaimana karyawan dalam memelihara alat.

Pengertian kinerja menurut Flippo (1984:13) hasil yang dicapai oleh seseorang dalam bidang pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu dan dievaluasi oleh orang-orang tertentu. Selanjutnya oleh Flippo (1984:14) seseorang agar mencapai kinerja yang tinggi tergantung pada kerja sama, kepribadian, kepandaian yang beraneka ragam, kepemimpinan, keselamatan, pengetahuan pekerjaan, kehadiran, kesetiaan, ketangguhan dan inisiatif.

Sedangkan Menurut Mangkunegara (2011:67), menyatakan: “Kinerja karyawan adalah hasil secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Menurut pendapat Wirawan (2009:6) kinerja merupakan hasil sinergi dari sejumlah factor. Factor-faktor tersebut adalah:

- a. Faktor-faktor lingkungan internal organisasi adalah karyawan memerlukan dukungan dari organisasi tempatnya bekerja. Hubungan tersebut sangat mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja pegawai. Dengan demikian manajemen organisasi harus menciptakan lingkungan internal organisasi yang kondusif sehingga dapat mendukung dan meningkatkan produktivitas karyawan.

- b. Faktor lingkungan eksternal adalah keadaan, kejadian atau situasi yang terjadi dilingkungan eksternal organisasi yang mempengaruhi kinerja karyawan.
- c. Faktor internal karyawan atau pegawai adalah factor-faktor dari dalam diri pegawai yang merupakan factor bawaan dari lahir dan factor yang diperoleh ketika ia berkembang. Misalnya bakat, sifat pribadi, dsb.

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. (Mangkunegara, 2007:67).

Berdasarkan definisi kinerja yang dikemukakan diatas, maka pada dasarnya Kinerja karyawan merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan perusahaan atau organisasi dalam mencapai tujuannya. Untuk itu kinerja dari para karyawan harus mendapat perhatian dari para pimpinan perusahaan, sebab menurunnya kinerja dari karyawan dapat mempengaruhi kinerja perusahaan secara keseluruhan.

2.1.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah (Simamora, 2007:330):

1. Pekerjaan yang menimbulkan tantangan
2. Kreatif dan minat
3. Partisipasi pada keputusan yang mempengaruhi pekerjaan
4. Kompensasi yang berkaitan dengan penampilan kerja

5. Penyederhanaan jalur komunikasi
6. Pengakuan terhadap pencapaian
7. Kesempatan pengembangan diri
8. Gaya organisasi yang fleksibel.

Sedangkan Menurut Ruky (2001:53), faktor-faktor yang berpengaruh langsung terhadap tingkat pencapaian kinerja adalah sebagai berikut:

1. Teknologi, yang meliputi peralatan kerja dan metode kerja yang digunakan untuk menghasilkan produk atau jasa yang dihasilkan oleh organisasi. Semakin berkualitas teknologi yang digunakan, maka akan semakin tinggi tingkat kinerja organisasi tersebut.
2. Kualitas input atau material yang digunakan oleh organisasi.
3. Kualitas lingkungan fisik yang meliputi keselamatan kerja, penataan ruangan, dan kebersihan.
4. Budaya organisasi sebagai pola tingkah laku dan pola kerja yang ada dalam organisasi yang bersangkutan.
5. Kepemimpinan sebagai upaya untuk mengendalikan anggota organisasi agar bekerja sesuai dengan standar dan tujuan organisasi.
6. Pengelolaan sumber daya manusia yang meliputi aspek kompensasi, imbalan, promosi, dan lain-lain, Tangkilisan (2005:180).

2.1.3 Penilaian Kinerja Karyawan

Simamora menyatakan bahwa “penilaian kinerja pada umumnya mencakup baik aspek kualitatif maupun kuantitatif dari kinerja pelaksanaan

pekerjaan” Menurut Schuler dan Jackson (1999:3) penilaian kinerja mengacu pada suatu system formal dan terstruktur yang mengukur, menilai dan memengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran. Istilah penilaian kerja dan evaluasi kinerja dapat digunakan secara bergantian.

Menurut Gomes (dalam Nuraini 2013:150) penilaian kinerja adalah cara mengukur kontribusi individu (karyawan) kepada organisasi tempat kerja. Model penilaian kinerja meliputi indikator yaitu:

1. Kualitas kerja adalah akurasi, ketelitian dan bias di terima atas pekerjaan yang dilakukan.
2. Produktivitas adalah kuantitas dan efisiensi kerja yang dihasilkan dalam periode waktu tertentu.
3. Pengetahuan pekerjaan adalah keterampilan dan informasi praktis/teknis yang digunakan pada pekerjaan.
4. Bisa diandalkan adalah sejauh mana seorang karyawan bisa diandalkan atas penyelesaian dan tindak lanjut tugas.
5. Kehadiran adalah sejauh mana karyawan tepat waktu, mengamati periode istirahat/makan yang ditentukan dan catatan kehadiran secara keseluruhan.
6. Kemandirian adalah sejauh mana pekerjaan yang dilakukan dengan dan tanpa pengawasan.

Secara garis besar metode penilaian kinerja karyawan dapat dikalsifikasikan menjadi tiga yaitu:

1. Penilaian mengacu pada norma

Metode ini disebut-sebut sebagai metode yang paling sederhana karena penilaiannya secara keseluruhan didasarkan pada kinerja yang terbaik. Penilaian dilakukan secara subjektif (tunggal). Beberapa metode spesifik yang berada dibawah metode ini yaitu:

- a. Metode ranking, metode penilaian kerja yang mengurutkan prestasi kerja karyawan dari yang terbaik hingga terendah, disusun secara keseluruhan.
- b. Metode perbandingan berpasangan (paired comparison) metode ini untuk perusahaan yang memiliki karyawan yg sedikit. Metode ini membandingkan individu dengan individu lain, urutan terbaik diperoleh dari berapa kali seseorang terpilih menjadi yang terbaik dari pasangannya.
- c. Metode distribusi paksaan (forced distribution) penilai mendistribusikan karyawan yang dinilai kepada beberapa kategori kinerja. Metode ini digunakan apabila sulit untuk mengurutkan peringkat masing-masing karyawan karna ada beberapa karyawan yang memilki kinerja yang sama.

2. Penilaian standar absolute

Metode ini digunakan untuk menilai kinerja karyawan dengan cara mengaitkan dan mempertimbangkan beberapa factor tertentu. Metode spesifik yang termasuk dalam metode ini :

- a. Metode skala grafik, dengan menentukan dimensi kinerja yang akan dinilai, beberapa dimensi yang biasanya dibuat adalah : kuantitas kerja, kualitas

kerja, kehadiran, loyalitas, kesetiaan, kepribadian, inisiatif, dan sebagainya. Misalnya 5 untuk yang terbaik dan 1 untuk yang terburuk.

- b. Metode kejadian-kejadian kritis (critical incident) kejadian kritis merupakan kondisi dimana seorang pimpinan mencatat setiap tindakan dan keputusan yang diambil oleh karyawan yang memengaruhi efektivitas sebuah departemen secara signifikan.
- c. Metode skala penilaian berdasarkan perilaku (*behaviorally anchored rating scales*) metode ini merupakan penggabungan antara metode pendekatan kejadian kritis dengan skala grafik. Dari penggabungan dua metode ini menghasilkan penilaian yang lebih efisien baik bagi karyawan maupun manajer. Bagi karyawan lebih mudah untuk pedoman memperbaiki kinerjanya, sedang manajer lebih mudah memberikan umpan balik.

3. Penilaian berdasarkan output

Pada metode ini lebih mengacu pada hasil pekerjaan namun tidak mengabaikan analisis pekerjaan sebagai dasar penilaian kinerja. Terdapat 4 jenis dalam metode ini :

- a. Management by objective (MBO) metode ini adalah orang-orang yang berpengalaman dan berkinerja tinggi yang dapat mengembangkan strategi mereka sendiri. Cara kerja dari metode ini adalah atasan dan bawahan akan sama-sama melakukan evaluasi atas kegagalan yang mungkin terjadi dan kemudian memutuskan sasaran-sasaran baru yang dimungkinkan bagi sasaran yang belum tercapai sebelumnya.

- b. Pendekatan standar kinerja (work standard) metode ini mengacu pada kinerja karyawan, yakni membandingkan antara kinerja setiap karyawan dengan standar kinerja yang diharapkan. Metode ini lebih menekan pada pengujian kinerja dari masing-masing karyawan.
- c. Pendekatan indeks langsung, pendekatan ini mengukur kinerja dengan kriteria impersonal obyektif, seperti produktivitas, absensi dan keluar-masuknya karyawan. Ukuran tersebut dapat dipecah menjadi ukuran kuantitas yang dihasilkan dalam satu waktu tertentu.
- d. Metode catatan prestasi, metode ini dilakukan oleh sebuah tim yang terdiri dari pakar yang memiliki kompetensi pada bidang yang dinilai untuk menilai kinerja para profesional.

2.1.4 Manfaat Penilaian Kinerja Karyawan

Sasaran penilaian kinerja adalah untuk membuat karyawan memandang diri mereka sendiri seperti apa adanya, mengenali kebutuhan perbaikan kinerja kerja, dan untuk berperan serta dalam membuat rencana perbaikan kinerja (Alewie, dalam Nuraini 2013:152). Manfaat penilaian kinerja dapat di rincikan sebagai berikut:

1. Perbaikan prestasi kerja. Adanya umpan balik pelaksanaan kerja antara karyawan manajer dan departemen SDM memungkinkan dapat membetulkan kegiatan mereka untuk memperbaiki prestasi.

2. Penyesuaian – penyesuaian kompetensi. Evaluasi kinerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya.
3. Keputusan-keputusan penempatan. Promosi, transfer dan biasanya didasarkan pada kinerja masa lalu.
4. Kebutuhan-kebutuhan pelatihan dan pengembangan. Kinerja yang jelek menunjukkan kebutuhan akan pelatihan. Begitu juga prestasi yang baik mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.
5. Perencanaan dan pengembangan karir. Umpan balik prestasi mengarahkan keputusan karir, yaitu tentang jalur karir tertentu yang harus diteliti.
6. Penyimpangan-penyimpangan proses staffing. Kinerja yang baik atau jelek merupakan cerminan dari kekuatan atau kelemahan.
7. Ketidakkuratan informasi. Kinerja yang jelek menunjukkan berbagai kesalahan dalam informasi, analisa jabatan, perencanaan, atau komponen lain system informasi manajemen SDM.
8. Kesalahan-kesalahan desain pekerjaan. Kinerja yang jelek merupakan suatu tanda kesalahan dalam selain pekerjaan.
9. Kesempatan kerja yang adil. Penilaian kinerja secara akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal tanpa diskriminasi.
10. Tantangan-tantangan eksternal. Kinerja dipengaruhi oleh factor-faktor diluar lingkungan kerja seperti, keluarga, kesehatan, kondisi financial atau masalah-masalah pribadi lainnya.

Jadi tujuan diadakan penilaian kinerja terhadap karyawan disuatu perusahaan adalah untuk mempermudah dalam mengevaluasi kinerja karyawan secara keseluruhan, menentukan siapa yang berhak menerima penghargaan atau kenaikan gaji, mengetahui factor-faktor yang bisa mempengaruhi kinerja karyawan dan mempermudah dalam memberikan promosi jabatan.

2.1.5 Unsur-Unsur Penilaian Kinerja Karyawan

Menurut Hasibuan (2002:95), unsur-unsur penilaian kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. Kesetiaan

Penilaian mengukur kesetiaan karyawan terhadap pekerjaannya, jabatannya dan organisasi. Kesetiaan ini di cerminkan dari kesediaan karyawan dalam menjaga dan membela organisasi didalam maupun di luar dari rongrongan pihak-pihak yang tidak bertanggung jawab.

2. Prestasi Kerja

Penilai menilai hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dapat dihasilkan karyawan tersebut dari uraian jabatannya.

3. Kejujuran

Penilai menilai kejujuran dalam melaksanakan tugas-tugasnya memenuhi perjanjian baik bagi dirinya maupun terhadap orang lain seperti kepada bawahannya.

4. Kedisiplinan

Penilai menilai disiplin karyawan dalam memenuhi peraturan-peraturan yang ada dan melakukan pekerjaannya sesuai dengan instruksi yang diberikan kepadanya.

5. Kreativitas

Penilai menilai kemampuan karyawan dalam mengembangkan kreativitasnya untuk menyelesaikan pekerjaannya, sehingga bekerja lebih berdaya guna dan berhasil guna.

6. Kerja sama

Penilai menilai kesediaan karyawan berpartisipasi dan bekerjasama dengan lainnya.

7. Kepemimpinan

Penilai menilai kemampuan untuk memimpin, berpengaruh, mempunyai pribadi yang kuat, dihormati, berwibawa dan dapat memotivasi orang lain atau bawahannya untuk bekerja secara efektif.

8. Kepribadian

Penilai menilai karyawan dari sikap perilaku, kesopanan, periang, disukai, memberi kesan menyenangkan, memperlihatkan sikap yang baik serta berpenampilan simpatik dan wajar.

9. Prakarsa

Penilai menilai kemampuan berpikir yang orisinal dan berdasarkan inisiatif sendiri untuk menganalisa, menilai, menciptakan, memberikan alasan,

mendapatkan kesimpulan, dan membuat keputusan penyelesaian masalah yang dihadapinya.

10. Kecakapan

Penilai menilai kecakapan karyawan dalam menyatukan dan menyelaraskan bermacam-macam elemen yang semuanya terlibat di dalam penyusunan kebijaksanaan dan di dalam situasi manajemen.

2.1.6 Indikator Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan memiliki indikator-indikator yang digunakan untuk menilainya. Menurut Mangkunegara (2009:75), indikator kinerja karyawan meliputi:

1. Kualitas

Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.

2. Kuantitas

Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing.

3. Pelaksanaan Tugas

Pelaksanaan tugas adalah seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat dan tidak ada kesalahan.

4. Tanggung Jawab

Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan.

2.2 Iklim Organisasi

2.2.1 Pengertian Iklim Organisasi

Didalam sebuah organisasi banyak sekali terdapat kepribadian dan karakteristik yang berbeda-beda. Perbedaan ini tidak dapat dipungkiri dapat memicu berbagai konflik, baik konflik antar individu, penolakan terhadap kebijakan yang telah di buat dan lain sebagainya. Hal ini dapat menghambat kinerja organisasi dalam pencapaian tujuan. Namun dengan menciptakan sebuah iklim organisasi yang terbuka, kegiatan pemimpin dan para karyawan dalam mencapai tujuan bisa dilakukan secara efektif dan efisien. Iklim organisasi bisa dikatakan sebagai penentu arah dalam pencapaian tujuan didalam sebuah organisasi.

Davis dan Newstrom (2001:25) memandang iklim organisasi sebagai kepribadian sebuah organisasi yang membedakan dengan organisasi lainnya yang mengarah pada persepsi masing-masing anggota dalam memandang organisasi.

Jadi dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi adalah serangkaian deskripsi dari karakteristik organisasi yang membedakan sebuah organisasi dengan

organisasi lainnya yang mengarah pada persepsi masing-masing anggota dalam memandang organisasi.

Iklm adalah sebuah kiasan yang menggambarkan suasana dan apa yang dirasakan nyata dalam diri dari orang-orang yang berhubungan dengan organisasi sehingga memungkinkan orang bereaksi dengan bermacam macam cara terhadap organisasi. Iklm organisasi adalah persepsi anggota organisasi (secara individual dan kelompok) dan mereka yang berhubungan dengan organisasi mengenai apa yang ada dan terjadi di lingkungan internal organisasi secara rutin yang mempengaruhi sikap dan perilaku organisasidan kinerja anggota organisasi. Iklm organisasi merupakan faktor penting yang menentukan kehidupan suatu organisasi.

Menurut Stringer (Wirawan, 2007:132) mendefinisikan bahwa iklim organisasi sebagai koleksi dan pola lingkungan yang menentukan munculnya motivasi serta berfokus pada persepsi-persepsi yang masuk akal atau dapat dinilai, sehingga mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja anggota organisasi. Menurut Stringer (Wirawan, 2007:132) menyebutkan bahwa karakteristik atau dimensi iklim organisasi dapat mempengaruhi motivasi anggota organisasi untuk berperilaku tertentu. Ia juga mengatakan enam dimensi yang diperlukan, yaitu:

1. *Struktur*. Struktur merefleksikan perasaan bahwa karyawan diorganisasi dengan baik dan mempunyai definisi yang jelas mengenai peran dan tanggung jawab mereka. Meliputi posisi karyawan dalam perusahaan.

2. *Standar-standar*. Mengukur perasaan tekanan untuk memperbaiki kinerja dan derajat kebanggaan yang dimiliki karyawan dalam melakukan pekerjaannya dengan baik. Meliputi kondisi kerja yang dialami karyawan dalam perusahaan.
3. *Tanggung jawab*. Merefleksikan perasaan karyawan bahwa mereka menjadi “pimpinan diri sendiri” dan tidak pernah meminta pendapat mengenai keputusannya dari orang lain. Meliputi kemandirian dalam menyelesaikan pekerjaan.
4. *Pengakuan*. Perasaan karyawan diberi imbalan yang layak setelah menyelesaikan pekerjaannya dengan baik. Meliputi imbalan atau upah yang diterima karyawan setelah menyelesaikan pekerjaan.
5. *Dukungan*. Merefleksikan perasaan karyawan mengenai kepercayaan dan saling mendukung yang berlaku dikelompok kerja. Meliputi hubungan dengan rekan kerja yang lain.
6. *Komitmen*. Merefleksikan perasaan kebanggaan dan komitmen sebagai anggota organisasi. Meliputi pemahaman karyawan mengenai tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan.

Menurut Tagiuri (dalam Muhammad, 2012:82) mengatakan bahwa iklim organisasi adalah kualitas yang relative abadi dari lingkungan internal organisasi yang di alami oleh anggota-anggotanya, mempengaruhi tingkah laku mereka serta dapat diuraikan dalam istilah nilai-nilai suatu set karakteristik tertentu dari lingkungan. Sedangkan payne dan pugh (dalam Muhammad,

2012:82) mendefinisikan iklim organisasi sebagai suatu konsep yang merefleksikan isi dan kekuatan dari nilai-nilai umum, norma, sikap, tingkah laku dan perasaan anggota terhadap suatu system sosial.

Menurut Agus Arijanto (2014:54) iklim organisasi adalah merupakan salah satu faktor penentu, oleh karena itu hal tersebut menggambarkan suasana hubungan kerja antar individu atau kelompok di dalam organisasi yang memengaruhi motivasi, prestasi, dan kepuasan kerja.

Sedangkan menurut Gibson, dkk (2000) bahwa iklim organisasi adalah sifat lingkungan kerja atau lingkungan psikologis dalam organisasi yang dirasakan oleh para pekerja atau anggota organisasi dan dianggap dapat mempengaruhi sikap dan perilaku pekerja terhadap pekerjaannya.

Menurut Pines dan Yunus (dalam Sullaida, 2010) iklim organisasi didalam sebuah organisasi dapat dilihat melalui 4 ukuran dalam model “organizational climate description questionnaire” berikut ini:

1. Dimensi psikologis: meliputi beban kerja, otonomi, pemenuhan diri dan perkembangan diri, konformitas, tanggung jawab, standar kinerja, imbalan, kejelasan organisasi, kehangatan dan dukungan (hubungan interpersonal), serta kepemimpinan
2. Dimensi struktural: meliputi lingkungan fisik kerja, suara, keselarasan alat kerja.
3. Dimensi sosial: meliputi interaksi dengan klien, rekan kerja dan penyelia.

4. Dimensi birokratik: meliputi administrasi, peraturan-peraturan, konflik, peranan dan kejelasan peranan.

2.2.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Iklim Organisasi

Menurut Robert Stringer (dalam Pandi Ahmat, 2013) mengemukakan lima factor yang mempengaruhi terjadinya iklim suatu organisasi. Masing-masing factor ini sangat menentukan, oleh karena itu orang yang ingin mengubah iklim suatu organisasi harus mengevaluasi masing-masing factor tersebut.

1. Lingkungan eksternal, industry atau bisnis yang sama mempunyai iklim organisasi umum yang sama.
2. Strategi organisasi
3. Pengaturan organisasi, mempunyai pengaruh paling kuat terhadap iklim organisasi.
4. Kekuatan sejarah, semakin tua umur suatu organisasi semakin kuat pengaruh kekuatan sejarahnya. Pengaruh tersebut dalam bentuk tradisi dan ingatan membentuk harapan organisasi dan mempunyai pengaruh terhadap iklim organisasinya.
5. Kepemimpinan, perilaku seorang pemimpin mempengaruhi iklim organisasi yang kemudian mendorong motivasi karyawannya.

2.2.3 Dimensi Iklim Organisasi

Menurut Toulson dan Smith (1994:457) menerangkan dalam jurnalnya bahwa konsep iklim organisasi pertama kali dikemukakan oleh Litwin dan

Stringer pada tahun 1968. Iklim organisasi oleh Litwin dan Stringer, dijabarkan atau diukur melalui lima dimensi, yaitu:

1. Responsibility (Tanggung Jawab)

Tanggung jawab (responsibility) adalah perasaan menjadi pimpinan bagi diri sendiri, tidak selalu harus mengecek ulang semua keputusan yang diambil, ketika karyawan mendapat suatu pekerjaan, karyawan yang bersangkutan mengetahui bahwa itu adalah pekerjaannya (Toulson & Smith, 1994:457). Tanggung jawab adalah kewajiban seseorang untuk melaksanakan fungsi yang ditugaskan dengan sebaik-baiknya sesuai dengan pengarahan yang diterima (Flippo, 1996:103) atau tingkatan sejauh mana anggota organisasi bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang dibebankan (Cherrington, 1996:560).

Tanggung jawab berhubungan dengan delegasi, Handoko (2000:224) menyatakan bahwa delegasi dapat didefinisikan sebagai pelimpahan wewenang dan tanggung jawab formal kepada orang lain untuk menjalankan kegiatan tertentu. Delegasi wewenang adalah proses dimana para manajer mengalokasikan wewenang ke bawah kepada orang-orang yang melapor kepadanya. Empat kegiatan terjadi ketika delegasi dilakukan:

- a. Pendelegasian menetapkan tujuan dan tugas pada bawahan.
- b. Pendelegasian melimpahkan wewenang yang diperlukan untuk mencapai tujuan atau tugas

- c. Penerimaan delegasi, baik implisit atau eksplisit, menimbulkan tanggung jawab.
- d. Pendelegasian menerima pertanggungjawaban bawahan untuk hasil-hasil yang dicapai.

Agar delegasi menjadi efektif bagi bawahan diperlukan pedoman, Handoko (2000:225), mengutip Stoner tentang pedoman delegasi yang efektif:

- a. Prinsip scalar.

Dalam proses pendelegasian harus ada wewenang yang jelas. Garis wewenang yang jelas akan membuat lebih mudah bagi setiap anggota organisasi mengetahui: kepada siapa dia dapat mendelegasikan, dari siapa dia akan menerima delegasi, dan kepada siapa dia harus memberikan pertanggungjawaban.

- b. Prinsip kesatuan perintah

Prinsip ini menyatakan bahwa setiap bawahan dalam organisasi seharusnya melaporkan kepada seorang atasan. Pelaporan kepada lebih dari satu atasan membuat individu mengalami kesulitan untuk mengetahui kepada siapa pertanggungjawaban diberikan dan mana instruksi yang diikuti. Di samping itu, bawahan dapat menghindari pelaksanaan tugas yang jelek dengan alasan banyaknya tugas dari atasan yang lain.

- c. Tanggung jawab, wewenang, dan akuntabilitas

Prinsip ini menyatakan bahwa tanggung jawab untuk tugas-tugas tertentu diberikan ke tingkatan organisasi yang paling bawah dimana ada cukup

kemampuan dan informasi untuk menyelesaikannya serta diberi wewenang secukupnya. Bagian penting dari delegasi tanggung jawab dan wewenang adalah akuntabilitas. Penerimaan tanggung jawab dan wewenang berarti individu juga setuju untuk menerima tuntutan pertanggung jawaban tugas.

Dengan penjelasan di atas maka karyawan akan merasa senang menerima tanggung jawab yang diberikan atasannya, karena selain mendapat kejelasan mengenai batasan-batasan tugas yang diterimanya serta kepada siapa dia harus mempertanggung jawabkan hasil kerjanya, karyawan termotivasi untuk menerima tanggung jawab lain dan menyelesaikan tugas yang diterimanya dengan baik.

2. Identity (Identitas)

Identitas (*identity*) adalah perasaan memiliki (*Sense Of Belonging*) terhadap perusahaan dan diterima dalam kelompok (Toulson & Smith, 1994:457).

3. Warmth (Kehangatan)

Kehangatan (*warmth*) adalah perasaan terhadap suasana kerja yang bersahabat dan lebih ditekankan pada kondisi keramahan atau persahabatan dalam kelompok yang informal, serta hubungan yang baik antar rekan kerja, penekanan pada pengaruh persahabatan dan kelompok sosial yang informal (Toulson & Smith, 1994:457).

4. Support (Dukungan)

Dukungan (support) adalah hal-hal yang terkait dengan dukungan dan hubungan antar sesama rekan kerja yaitu perasaan saling menolong antara manajer dan karyawan, lebih ditekankan pada dukungan yang saling membutuhkan antara atasan dan bawahan (Toulson & Smith, 1994:457).

5. Conflict (Konflik)

Konflik (conflict) merupakan situasi terjadi pertentangan atau perbedaan pendapat antara bawahan dengan pimpinan dan bawahan dengan bawahan. Ditekankan pada kondisi dimana manajer dan para pekerja mau mendengarkan pendapat yang berbeda. Kedua belah pihak bersedia menempatkan masalah secara terbuka dan mencari solusinya daripada menghindarinya (Toulson & Smith, 1994:457).

Sedangkan menurut Stringer (Wirawan, 2007:132) menyebutkan bahwa karakteristik atau dimensi iklim organisasi dapat mempengaruhi motivasi anggota organisasi untuk berperilaku tertentu. Ia juga mengatakan enam dimensi yang diperlukan, yaitu:

1. *Struktur*. Struktur merefleksikan perasaan bahwa karyawan diorganisasi dengan baik dan mempunyai definisi yang jelas mengenai peran dan tanggung jawab mereka. Meliputi posisi karyawan dalam perusahaan.
2. *Standar-standar*. Mengukur perasaan tekanan untuk memperbaiki kinerja dan derajat kebanggaan yang dimiliki karyawan dalam melakukan

pekerjaannya dengan baik. Meliputi kondisi kerja yang dialami karyawan dalam perusahaan.

3. *Tanggung jawab.* Merefleksikan perasaan karyawan bahwa mereka menjadi “pimpinan diri sendiri” dan tidak pernah meminta pendapat mengenai keputusannya dari orang lain. Meliputi kemandirian dalam menyelesaikan pekerjaan.
4. *Pengakuan.* Perasaan karyawan diberi imbalan yang layak setelah menyelesaikan pekerjaannya dengan baik. Meliputi imbalan atau upah yang terima karyawan setelah menyelesaikan pekerjaan.
5. *Dukungan.* Merefleksikan perasaan karyawan mengenai kepercayaan dan saling mendukung yang berlaku dikelompok kerja. Meliputi hubungan dengan rekan kerja yang lain.
6. *Komitmen.* Merefleksikan perasaan kebanggaan dan komitmen sebagai anggota organisasi. Meliputi pemahaman karyawan mengenai tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan.

2.3 Kompetensi Karyawan

2.3.1 Pengertian Kompetensi

Kompetensi mempunyai arti yang sama dengan kata kemampuan, kecakapan atau keahlian. Kompetensi adalah karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkan mereka mengeluarkan kinerja superior dalam pekerjaannya, (Boulter 2000:43).

Menurut Boulter (2000:43) level kompetensi adalah sebagai berikut:
Skill, Knowledge, Self-concept, Self Image, Trait dan Motive.

1. Skill adalah kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas dengan baik misalnya seorang progamer computer.
2. Knowledge adalah informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang khusus (tertentu) misalnya bahasa computer.
3. Social role adalah sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang dan di tonjolan dalam masyarakat (ekspresi nilai-nilai diri) misalnya: pemimpin
4. Self image adalah pandangan orang terhadap diri sendiri, mereflesikan identitas, contoh: melihat diri sendiri sebagai seorang ahli.
5. Trait adalah karakteristik abadi dari seorang karakteristik yang membuat orang untuk berperilaku. Misalnya percaya diri sendiri
6. Motive adalah sesuatu dorongan seseorang secara konsisten berperilaku, sebab perilaku seperti hal tersebut sebagai sumber kenyamanan.

Kompetensi adalah karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkan mereka mengeluarkan kinerja superior dalam pekerjaannya. Menurut Trotter dalam Saifuddin (2004) mendefinisikan bahwa seorang yang berkompeten adalah orang yang dengan keterampilannya mengerjakan pekerjaan dengan mudah, cepat, intuitif dan sangat jarang atau tidak pernah membuat kesalahan.

Menurut Boyatzis dalam Hutapea dan Nurianna Thoha (2008) kompetensi adalah kapasitas yang ada pada seseorang yang bisa membuat orang

tersebut mampu memenuhi apa yang disyaratkan oleh pekerjaan dalam suatu organisasi sehingga organisasi tersebut mampu mencapai hasil yang diharapkan. Webster.s Ninth New Collegiate Dictionary dalam Sri Lastanti (2005) mendefinisikan kompetensi adalah ketrampilan dari seorang ahli. Di mana ahli didefinisikan sebagai seseorang yang memiliki tingkat keterampilan tertentu atau pengetahuan yang tinggi dalam subyek tertentu yang diperoleh dari pelatihan dan pengalaman.

Kompetensi karyawan adalah faktor mendasar yang perlu dimiliki seseorang sehingga mempunyai kemampuan lebih dan membuatnya berbeda dengan seseorang yang memiliki kemampuan rata-rata/biasa.

Menurut Boulter, Dalziel dan Hill (2003) masih dikutip oleh Sutrisno (2009:203) mengemukakan kompetensi adalah suatu karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkannya memberikan kinerja unggul dalam pekerjaan, peran, atau situasi tertentu. Keterampilan adalah hal-hal yang orang bisa lakukan dengan baik. Pengetahuan adalah apa yang diketahui seseorang tentang sesuatu topik. Peran sosial adalah citra yang ditunjukkan oleh seseorang di muka publik. Peran sosial mewakili apa yang orang itu anggap penting. Peran sosial mencerminkan nilai-nilai orang itu.

Sedangkan Menurut Spencer yang dikutip oleh Moehariono (2012:5) menyatakan Kompetensi dapat didefinisikan sebagai karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya, atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal

atau sebagai sebab-akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior ditempat kerja atau pada situasi tertentu.

Menurut David Mc. Clelland yang dikutip oleh Sedarmayanti (2011:126) mengemukakan bahwa kompetensi adalah karakteristik mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung terhadap kinerja, atau dapat memprediksikan kinerja yang sangat baik. Dengan kata lain kompetensi adalah apa yang *outstanding performers* lakukan lebih sering pada lebih banyak situasi, dengan hasil yang lebih baik, daripada apa yang dilakukan penilai kebijakan.

Berdasarkan uraian di atas makna kompetensi mengandung bagian kepribadian yang mendalam dan melekat pada seseorang dengan perilaku yang dapat diprediksikan pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan. Prediksi siapa yang berkinerja baik dan kurang baik dapat diukur dari kriteria atau standar yang digunakan. Analisa kompetensi disusun sebagian besar untuk pengembangan karier, tetapi penentuan tingkat kompetensi dibutuhkan untuk mengetahui efektivitas tingkat kinerja yang diharapkan.

2.3.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kompetensi

Adapun faktor-faktor dari kompetensi karyawan yaitu dikemukakan oleh Sistem Administrasi Negara Kesatuan Republik Indonesia (SANKRI, 2006) yaitu:

1. Kompetensi Teknis yaitu kompetensi mengenai bidang yang menjadi tugas pokok organisasi.

2. Kompetensi Manajerial yaitu kompetensi yang berhubungan dengan berbagai kemampuan manajerial yang dibutuhkan dalam menangani tugas organisasi. Kompetensi manajerial meliputi kemampuan menerapkan konsep dan teknik perencanaan kerja, pengorganisasian (membentuk tim work), pengendalian (hasil pelaksanaan kegiatan dan evaluasi kinerja unit organisasi)
3. Kemampuan Sosial adalah kemampuan melakukan komunikasi yang dibutuhkan oleh organisasi dalam pelaksanaan tugas pokoknya.

2.3.3 Komponen Kompetensi

Komponen kompetensi menurut Spencer and Spencer (1993) yang dikutip dari Edy Sutrisno (2009:206) terdapat lima aspek, yaitu:

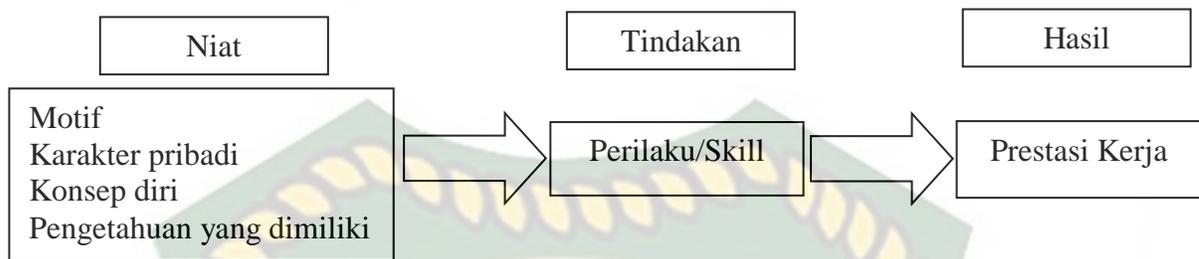
- a. *Motives* adalah sesuatu dimana seseorang secara konsisten berpikir sehingga ia melakukan tindakan. Misalnya, orang memiliki motivasi berprestasi secara konsisten mengembangkan tujuan-tujuan yang memberi tantangan pada dirinya dan bertanggung jawab penuh untuk mencapai tujuan tersebut serta mengharapkan *feedback* untuk memperbaiki dirinya.
- b. *Traits*, adalah watak yang membuat orang untuk berperilaku atau bagaimana seseorang merespon sesuatu dengan cara tertentu. Misalnya, percaya diri, control diri, stress atau ketabahan.
- c. *Self concept*, adalah sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang. Sikap dan nilai diukur melalui tes kepada responden untuk mengetahui bagaimana nilai yang dimiliki seseorang, apa yang menarik bagi seseorang melakukan

sesuatu. Misalnya, seseorang yang dinilai menjadi pimpinan seyogianya memiliki perilaku kepemimpinan sehingga perlu adanya tes tentang *leadership ability*.

- d. Knowledge, adalah informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang tertentu. Pengetahuan merupakan kompetensi yang kompleks. Skor atas tes pengetahuan sering gagal untuk memprediksi kinerja Sumber Daya Manusia karena skor tersebut tidak berhasil mengukur pengetahuan dan keahlian seperti apa seharusnya dilakukan dalam pekerjaan. Tes pengetahuan mengukur kemampuan peserta tes untuk memilih jawaban yang paling benar, tetapi tidak bisa melihat apakah seseorang dapat melakukan pekerjaan berdasarkan pengetahuan yang dimiliki.
- e. Skill adalah kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas tertentu baik secara fisik ataupun mental. Misalnya seorang desk relationship officer harus memiliki kemampuan dalam berkomunikasi dan berpikir analitis.

Komponen kompetensi yaitu motif, karakter pribadi, dan konsep diri dapat meramalkan suatu perilaku tertentu yang pada akhirnya akan muncul sebagai prestasi kerja. Kompetensi juga selalu melibatkan intensi (kesengajaan) yang mendorong sejumlah motif atau karakter pribadi untuk melakukan suatu aksi menuju terbentuknya suatu hasil yang dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 2.1
Model Komponen Kompetensi



Sumber: Spencer 1993 yang dikutip oleh Sutrisno (2009:206).

2.3.4 Jenis-Jenis Kompetensi

Menurut Spencer and Spencer dalam Surya Dharma (2003:47), kompetensi dapat dibagi dua kategori yaitu:

1. Kompetensi dasar (Threshold Competency) adalah karakteristik utama yang harus dimiliki oleh seseorang agar dapat melaksanakan pekerjaannya.
2. Kompetensi Pembeda (Differentiating Competency) adalah merupakan faktor-faktor yang membedakan individu yang berkinerja tinggi dan rendah.

Menurut Charles E. Jhonson dalam Wina Sanjaya (2005:34) membagi kompetensi kedalam 3 bagian yaitu:

1. Kompetensi pribadi adalah kompetensi yang berhubungan dengan pengembangan kepribadian (Personal Competency).
2. Kompetensi profesional adalah kompetensi yang berhubungan dengan penyelesaian tugas-tugas tertentu.
3. Kompetensi sosial adalah merupakan kompetensi yang berhubungan dengan kepentingan sosial.

Sedangkan pada Kunandar (2007:41), kompetensi dapat dibagi lima (5) bagian yaitu:

1. Kompetensi intelektual yaitu berbagai perangkat pengetahuan yang ada pada diri individu yang diperlukan untuk menunjang kinerja.
2. Kompetensi fisik yakni perangkat kemampuan fisik yang diperlukan untuk pelaksanaan tugas.
3. Kompetensi pribadi yaitu perangkat perilaku yang berkaitan dengan kemampuan individu dalam mewujudkan diri, transformasi diri, identitas diri dan pemahaman diri.
4. Kompetensi sosial yakni perangkat perilaku tertentu yang merupakan dasar dari pemahaman diri sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari lingkungan sosial.
5. Kompetensi spiritual yaitu pemahaman, penghayatan, serta pengalaman kaidah-kaidah keagamaan.

Berdasarkan uraian tentang jenis kompetensi diatas, kompetensi diklasifikasikan ke dalam 2 (dua) jenis yaitu: pertama kompetensi profesional yakni kompetensi yang berhubungan dengan peran yang kita pilih. Kedua kompetensi umum yakni kompetensi yang harus kita miliki sebagai seorang manusia. Misalnya kompetensi untuk bekerja sebaik mungkin.

2.3.5 Manfaat Kompetensi

Kompetensi pegawai sangat diperlukan dalam setiap perusahaan atau organisasi terutama untuk meningkatkan kinerja. Menurut Prihadi (2004:57) manfaat kompetensi adalah sebagai berikut:

1. Prediktor kesuksesan kerja. Model kompetensi yang akurat akan dapat menentukan dengan tepat pengetahuan serta keterampilan apa saja yang dibutuhkan untuk berhasil dalam suatu pekerjaan. Apabila seorang pemegang jabatan mampu memiliki kompetensi yang dipersyaratkan pada jabatannya maka ia dapat diprediksikan akan sukses.
2. Merekrut karyawan yang handal. Apabila telah berhasil ditentukan kompetensi-kompetensi apa saja yang diperlukan suatu posisi tertentu, maka dengan mudah dapat dijadikan kriteria dasar dalam rekrutmen karyawan baru.
3. Dasar penilaian dan pengembangan karyawan. Identifikasi kompetensi pekerjaan yang akurat juga dapat dipakai sebagai tolak ukur kemampuan seseorang. Dengan demikian berdasarkan sistem kompetensi dapat diketahui apakah seseorang telah bagaimana mengembangkannya, dengan pelatihan dan pembinaan atau dengan dimutasikan kebagian lainnya.

Menurut Notoadmojo (2003:14) mengutarakan bahwa semakin tinggi keterampilan yang dimiliki oleh tenaga kerja, semakin efisien badan, tenaga, dan pemikirannya dalam melaksanakan pekerjaan. Menurut Sirait (2006:27) dalam penelitiannya juga mengatakan bahwa pendidikan dan latihan memberikan pegawai

keterampilan yang mereka butuhkan dan dengan adanya keterampilan yang mereka butuhkan dan dengan adanya keterampilan dapat meningkatkan rasa percaya diri staf dalam melaksanakan pekerjaannya.

2.3.6 Dimensi Kompetensi

Menurut Spencer and Spencer (1993) yang dikutip dari Edy Sutrisno (2009:206) terdapat lima aspek dimensi kompetensi karyawan, yaitu:

- a. *Motives* adalah sesuatu dimana seseorang secara konsisten berpikir sehingga ia melakukan tindakan. Misalnya, orang memiliki motivasi berprestasi secara konsisten mengembangkan tujuan-tujuan yang memberi tantangan pada dirinya dan bertanggung jawab penuh untuk mencapai tujuan tersebut serta mengharapkan *feedback* untuk memperbaiki dirinya.
- b. *Traits*, adalah watak yang membuat orang untuk berperilaku atau bagaimana seseorang merespon sesuatu dengan cara tertentu. Misalnya, percaya diri, control diri, stress atau ketabahan.
- c. *Self concept*, adalah sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang. Sikap dan nilai di ukur melalui tes kepada responden untuk mengetahui bagaimana nilai yang dimiliki seseorang, apa yang menarik bagi seseorang melakukan sesuatu. Misalnya, seseorang yang dinilai menjadi pimpinan seyogianya memiliki perilaku kepemimpinan sehingga perlu adanya tes tentang *leadership ability*.
- d. Knowledge, adalah informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang tertentu. Pengetahuan merupakan kompetensi yang kompleks. Skor atas tes

pengetahuan sering gagal untuk memprediksi kinerja Sumber Daya Manusia karena skor tersebut tidak berhasil mengukur pengetahuan dan keahlian seperti apa seharusnya dilakukan dalam pekerjaan. Tes pengetahuan mengukur kemampuan peserta tes untuk memilih jawaban yang paling benar, tetapi tidak bisa melihat apakah seseorang dapat melakukan pekerjaan berdasarkan pengetahuan yang dimiliki.

- e. Skill adalah kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas tertentu baik secara fisik ataupun mental. Misalnya seorang desk relationship officer harus memiliki kemampuan dalam berkomunikasi dan berpikir analitis.

2.4 Hubungan Iklim Organisasi Dengan Kinerja Karyawan

Iklim organisasi yang kondusif menjadi prasyarat peningkatan kinerja pegawai yang maksimal. Iklim yang kondusif diharapkan mampu meningkatkan komitmen pegawai pada pelaksanaan tugas dan pekerjaannya. Adanya iklim organisasi yang kondusif akan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Menurut Kustiyanto(1985:151)menggambarkan iklim organisasi sebagai lingkungan psikologis organisasi yang mempunyai kondisi berbeda antara tempat satu dengan yang lainnya.Seperti yang dikemukakan oleh Lafolette (dalam Bambang.1975) menggambarkan iklim organisasi sebagai lingkungan psikologis organisasi yang mempunyai kondisi berbeda antara tempat satu dengan yang lainnya.iklim merupakan suatu kehidupan yang saling berinteraksi, sehingga menimbulkan rasa senang dan tidak senang terhadap bidang pekerjaannya, arti

interaksi yang dimaksud adalah adanya hubungan antara atasan dengan bawahan serta bawahan dengan bawahan yang lainnya. Hal ini terjadi dalam proses interaksi adalah suatu komunikasi yang dijadikan sebagai media untuk menyampaikan pesan sehingga hubungan atau respon dari yang menerima informasi.

Iklm organisasi sebagai produk akhir dari perilaku sekelompok orang yang berbeda dalam organisasi yang meliputi pimpinan puncak (*Top manager*). Iklm organisasi itu pada akhirnya akan meningkatkan kinerja karyawan yang akan memberikan kontribusi yang positif bagi kemajuan instansinya.

Sebagaimana yang telah di kemukakan sebelumnya bahwa iklm organisasi dapat dikatakan sebagai suatu kondisi atau keadaan tempat dimana seseorang karyawan akan merasa betah dan nyaman dalam melakukan setiap pekerjaan. Dalam kehidupan berorganisasi, masalah iklm organisasi sangat berperan dan berpengaruh terutama dalam meningkatkan kualitas kerja supaya setiap karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya biasa sesuai dengan tujuan instansi. Dalam hal ini tujuan dari organisasi dapat tercapai bisa dilihat apabila lingkungan kerja dapat menunjang terhadap kinerja para karyawannya, lingkungan kerja menyangkut masalah aspek lingkungan social, baik formal maupun non formal yang dirasakan oleh para anggota instansi dan iklm lingkungan itu dapat mempengaruhi pekerjaanya.

Keberhasilan dari organisasi dapat tercapai apabila sifat-sifat iklm lingkungan kerja menjujung terhadap kinerja para karyawannya, sifat-sifat lingkungan kerja ini adalah menyangkut semua iklm lingkungan social, baik formal maupun non formal

yang dirasakan para anggota karyawan instansi dan sifat itu dapat mempengaruhi kinerja karyawan, hal ini mencerminkan iklim organisasi yang dapat berpengaruh terhadap kinerja para karyawan yang ada dalam instansi tersebut.

2.5 Hubungan Kompetensi Dengan Kinerja Karyawan

Menurut Spencer (1993:15) hubungan antara kompetensi pegawai dengan kinerja adalah sangat erat dan penting sekali, relevansinya ada dan kuat akurat, bahkan pegawai apabila ingin meningkatkan kinerjanya seharusnya mempunyai kompetensi yang sesuai dengan tugas pekerjaannya. Kompetensi dapat menyebabkan atau digunakan untuk memprediksi kinerja seseorang artinya jika mempunyai kompetensi yang tinggi, maka akan mempunyai kinerja yang tinggi pula.

Menurut Sriwidodo (2010) mengatakan kinerja dan keefektifan pegawai dalam melaksanakan tugas sangat ditentukan oleh kompetensi yang disyaratkan oleh bidang pekerjaan. Melalui kompetensi yang semakin memadai seseorang akan lebih menguasai dan mampu menerapkan secara praktek semua tugas pekerjaan sesuai dengan job description yang ditetapkan. Kompetensi pegawai yang semakin tinggi dapat diukur dari semakin bertambahnya pengetahuan dan keterampilan serta semakin berkembangnya perangai atau sifat dan konsep diri yang semakin baik. Sedangkan ciri-ciri pegawai dengan kompetensi tinggi dapat dilihat dari beberapa indikator yaitu mampu menjalankan tugas sesuai standar pekerjaan, memiliki pengetahuan yang luas, mampu menyelesaikan tugas dengan cepat, tepat dan benar, mampu menyusun laporan dengan akurat dan sistematis, memiliki kemampuan menguasai emosinya

dengan baik. Palan (2007) mengatakan bahwayang mendorong organisasi untuk fokus pada kompetensi adalah organisasi harus selalu meningkatkan kompetensi pegawai agar berprestasi dan sukses. Sekarang organisasi-organisasi melakukan upaya besar-besaran agar berkinerja unggul, yang hanya dapat dicapai dengan berinvestasi pada tenaga kerja yang kompeten.

Kompetensi sering digunakan sebagai kriteria utama untuk menentukan kerja pegawai seperti profesional dan fungsional. Instansi pemerintah akan memberikan kenaikan pangkat jabatan lebih tinggi bila memenuhi kriteria kompetensi yang dibutuhkan sesuai tugas utama. Karena kompetensi merupakan suatu kecakapan dan kemampuan individu dalam mengembangkan dan menggunakan potensi-potensi dirinya dalam merespon perubahan-perubahan yang terjadi pada lingkungan organisasi atau tuntutan dari pekerjaan yang menggambarkan satu kinerja. Kompetensi yang terdiri atas kemampuan teknis, keterampilan dalam menganalisa dan mengambil keputusan kemampuan berkomunikasi, kemampuan bekerja mandiri dan kelompok sampai pada aspek kepemimpinan dan manajerial, maka melalui suatu kompetensi tertentu seorang karyawan akan bekerja semakin baik dan berkualitas.

2.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu pada penelitian ini akan disajikan melalui tabel dibawah ini yakni:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Analisis Data	Kesimpulan
1	Wendy Prima Rusandy (2015)	Pengaruh kompetensi dan budaya kerja terhadap kinerja karyawan di PT Perkebunan Nusantara IV.	Regresi lineat berganda	Kompetensi dan budaya kerja berpengaruh nyata terhadap kinerja karyawan PTPN IV, dan variabel budaya kerja memiliki pengaruh paling dominan terhadap kinerja karyawan.
2	M. Taufiq Sutomo	Pelaksanaan program keselamatan kerja dan kesehatan kerja, serta lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara Tiga Kebun Rantau Prapat.	Regresi linear berganda	Secara parsial pelaksanaan program keselamatan kerja dan kesehatan kerja, serta lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara Tiga Kebun Rantau Prapat.
3	Risman (2019)	Membangun kinerja karyawan perkebunan BUMN melalui pendekatan iklim organisasi.		Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh yang signifikan iklim organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara V PKS Sei Pagar Kabupaten Kampar.

Sumber: Data Penelitian, 2019.

2.7 Kerangka Pemikiran

Penelitian ini dilakukan untuk mengkaji iklim organisasi (X_1) dan Kompetensi Karyawan (X_2) terhadap kinerja Karyawan (Y). Dengan study pada pada PT. Perkebunan Nusantara V Sei Pagar. Untuk memudahkan pemahaman mengenai model penelitian ini, maka digambarkanlah kerangka pemikiran yaitu sebagai berikut:

Gambar 2.2
Kerangka Pemikiran Penelitian



Sumber: Bambang, 1975 dan Spencer 1993.

Keterangan:

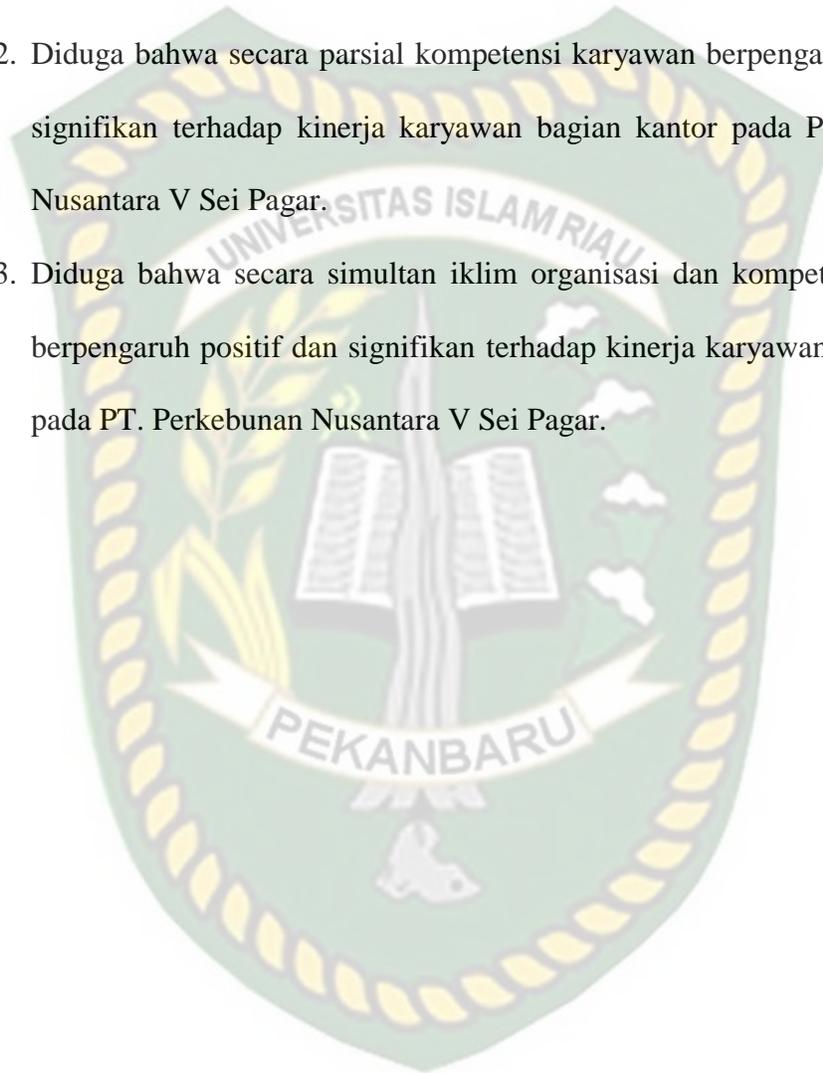
—————> : Pengaruh secara parsial (sendiri-sendiri).

- - - - -> : Pengaruh secara simultan (bersama-sama).

2.8 Hipotesis

Hipotesis adalah penjelasan sementara dari landasan teori atau pernyataan sementara oleh peneliti terhadap masalah yang diteliti. Hipotesis dalam penelitian ini adalah :

1. Diduga bahwa secara parsial iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan bagian kantor pada PT. Perkebunan Nusantara V Sei Pagar.
2. Diduga bahwa secara parsial kompetensi karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan bagian kantor pada PT. Perkebunan Nusantara V Sei Pagar.
3. Diduga bahwa secara simultan iklim organisasi dan kompetensi karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan bagian kantor pada PT. Perkebunan Nusantara V Sei Pagar.



BAB III METODE PENELITIAN

3.1 Lokasi / Objek Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT. Perkebunan Nusantara Sei Pagar yang beralamat di AFD I Desa Hangtuh Kecamatan Perhentian Raja Kabupaten Kampar Provinsi Riau. Yang menjadi objek penelitian adalah karyawan pada bagian personalia/kantor PT. Perkebunan Nusantara V Sei Pagar.

3.2 Operasional Variabel

Sesuai dengan judul penelitian ini menggunakan tiga variabel yaitu Iklim Organisasi (X_1), Kompetensi Karyawan (X_2) dan Kinerja Karyawan (Y). Berdasarkan judul yang ada, definisi dimensi dan indikator-indikator untuk masing-masing istilah yang terdapat dalam judul penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 3.1
Operasional Variabel Penelitian

Variabel/Konsep	Dimensi	Indikator	Skala
Iklim Organisasi (X_1) adalah sebagai koleksi dan pola lingkungan yang menentukan munculnya motivasi serta berfokus pada persepsi-persepsi yang masuk akal atau dapat dinilai, sehingga mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja anggota organisasi (Robert Stringer dalam Wirawan, 2007:132).	1. Tanggung Jawab	a. Pengambilan keputusan b. Pemecahan masalah c. Tanggung jawab dalam pekerjaan	Ordinal
	2. Dukungan	a. Kepercayaan sesama karyawan b. Saling membantu c. Memberikan support	
	3. Komitmen	a. Memiliki kebanggaan terhadap perusahaan b. Loyalitas terhadap tujuan perusahaan	

Variabel/Konsep	Dimensi	Indikator	Skala
Kompetensi Karyawan (X ₂) didefinisikan sebagai karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan eektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya, atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebagai sebab-akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior ditempat kerja atau pada situasi tertentu (Spencer yang dikutip oleh Moehariono, 2012:5).	1. Konsep diri (Trait)	a. Keyakinan pada kemampuan b. Bersikap positif terhadap permasalahan	Ordinal
	2. Pengetahuan (Knowledge)	a. Pemahaman permasalahan b. Penguasaan bidang pengetahuan	
	3. Keterampilan (Skill)	a. Mempunyai inovasi dalam pekerjaan b. Mampu menggunakan fasilitas terkait dengan pekerjaan	
Kinerja Karyawan (Y) merupakan hasil secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2009: 75).	1. Kualitas Kerja	a. Kedisiplinan pegawai b. Tanggungjawab pekerjaan pegawai c. Kecakapan pegawai d. Ketelitian pegawai	Ordinal
	2. Kuantitas Kerja	a. Kejujuran b. Kemampuan Bekerjasama c. Inisiatif pegawai d. Hasil kerja dan pencapaian target	

Sumber: Data Penelitian, 2019.

3.3 Populasi dan Sampel

Populasi dapat diartikan sebagai jumlah keseluruhan dari semua anggota yang diteliti. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Perkebunan Nusantara V Sei Pagar yang berjumlah sebanyak 422 karyawan.

Selanjutnya sampel merupakan sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Atau sampel juga bisa disebut sebagai bagian kecil dari anggota populasi yang diambil menurut prosedur tertentu yang dapat mewakili populasinya. Sampel digunakan jika populasi yang diteliti terlalu besar, dan peneliti tidak mungkin mempelajari seluruh populasi. Sampel yang diambil dalam penelitian ini difokuskan kepada karyawan bagian/bidang personalia dengan jumlah sebanyak 56 orang.

Metode pengambilan sampel yang digunakan adalah *non random purposive sampling* yaitu mengambil sampel dengan berdasarkan kriteria atau pertimbangan tertentu. Dimana peneliti memfokuskan sampel penelitian pada karyawan bagian personalia.

3.4 Jenis dan Sumber Data

Untuk mengumpulkan informasi serta data dan bahan lainnya yang dibutuhkan dalam penelitian ini dilakukan melalui:

1. Data Primer

Data yang diperoleh secara langsung dari objek penelitian atau dari karyawan sebagai sampel berupa hasil penyebaran kuesioner. Data penelitian ini bersumber dari karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara V Sei Pagar.

2. Data Sekunder

Data yang penulis peroleh dalam bentuk laporan berupa dokumen atau data olahan, yang berkenaan dengan sejarah singkat perusahaan yang bersangkutan dan data lainnya yang penulis perlukan dalam penelitian ini.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Untuk mengumpulkan data yang diperlukan didalam penulisan ini, penulis menggunakan teknik pengumpulan data dilakukan dengan cara:

1. Kuesioner

Yaitu dengan mengajukan suatu daftar pertanyaan kepada karyawan yang menjadi responden sehubungan dengan penelitian yang dilakukan agar memperoleh data yang lebih lengkap.

2. Interview / Wawancara

Yaitu penulis mengadakan wawancara beberapa tanya jawab secara langsung dengan pimpinan dan karyawan mengenai segala sesuatu yang berhubungan dengan penelitian ini.

3. Dokumentasi yaitu pengumpulan data baik data primer maupun data sekunder sebagai dasar melakukan analisis dan pembahasan.

3.6 Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang akan digunakan penulis pada penelitian ini adalah dengan menggunakan :

- a. Metode Deskriptif, yaitu penganalisaan data yang bersifat penjelasan atau penguraian dari data atau informasi yang dikaitkan dengan teori yang mendukung pembahasan.
- b. Metode Kuantitatif, yaitu metode yang menunjukkan kepada peneliti dalam bentuk rumus-rumus. Untuk mengetahui pengaruh iklim organisasi dan kompetensi terhadap kinerja karyawan bagian kantor pada PTPN V Sei Pagar, maka penulis menggunakan analisa regresi linear yang melibatkan beberapa variabel (X) dan satu variabel (Y) (Hasan, 2009:250).

Untuk mendapatkan hasil dari data variabel, penulis mentransformasikan dari data kualitatif pada kuesioner menjadi kuantitatif dengan memberikan skor atau bobot nilai pada kuesioner dengan ketentuan sebagai berikut:

Tabel 3.2
Skala Pengukuran Kuesioner

Kategori Pilihan Jawaban		Skor/Bobot Nilai
SS	Sangat Setuju	5
S	Setuju	4
CS	Cukup Setuju	3
TS	Tidak Setuju	2
STS	Sangat Tidak Setuju	1

Sumber: Sugiyono, 2013.

Adapun tahap-tahap dalam menganalisis data pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Uji Instrumen Penelitian

a. Uji Validitas

Uji validitas data yang digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika nilai *Corrected Item Total Correlations* (r-hitung) lebih besar dibandingkan nilai r-tabel seperti yang dijelaskan (Sugiyono, 2010).

Bila korelasi tiap faktor positif dan lebih besar dari nilai r-tabel, maka faktor tersebut merupakan *construct* yang kuat. Item kuesioner yang valid dapat dijadikan acuan untuk penelitian selanjutnya.

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas yaitu uji yang digunakan untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Uji reliabilitas dilakukan dengan uji *Alpha Cronbach*.

Hasil dari uji dapat dikatakan reliabel apabila nilai *Alpha Cronbach* (Koefisien Alfa) > 0,60.

2. Uji Normalitas Data

Uji ini bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi mempunyai distribusi data normal atau mendekati normal. Jika data menyebar disekitar garis diagonalnya dan mengikuti arah garis diagonalnya/grafik histogram maka menunjukkan pola distribusi normal (Ghozali, 2011: 35).

3. Persamaan Regresi Linear Berganda

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

Dimana :

Y = Kinerja Karyawan

X₁ = Iklim Organisasi

X₂ = Kompetensi Karyawan

a = Konstanta

b = Koefisien Regresi

e = Epsilon (standar error).

4. Pengujian Hipotesis

a. Uji F (Simultan)

Uji-f merupakan pengujian secara simultan (bersama-sama) hipotesis tentang parameter koefisien regresi yang bertujuan untuk mengetahui apakah variabel independen mempunyai pengaruh yang nyata.

Sebagai dasar dalam pengambilan keputusannya adalah sebagai berikut:

- a. Jika $F_{hitung} > F_{tabel}$ atau nilai signifikansi $< 0,05$, maka variabel bebas secara simultan (bersama-sama) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat (Ho ditolak Ha diterima).
- b. Jika $F_{hitung} < F_{tabel}$ nilai signifikansi $> 0,05$, maka variabel bebas secara simultan (bersama-sama) tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat (Ho diterima Ha ditolak).

b. Uji t (Parsial)

Uji-t merupakan pengujian secara parsial (sendiri-sendiri) hipotesis tentang parameter koefisien regresi yang bertujuan untuk mengetahui apakah variabel independen mempunyai pengaruh yang nyata.

Sebagai dasar dalam pengambilan keputusannya adalah sebagai berikut:

- a. Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau nilai signifikansi $< 0,05$, maka variabel bebas secara parsial (sendiri-sendiri) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat (H_0 ditolak H_a diterima).
- b. Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ nilai signifikansi $> 0,05$, maka variabel bebas secara parsial (sendiri-sendiri) tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat (H_0 diterima H_a ditolak).

5. Koefisien Determinasi (R^2)

Untuk mengetahui besarnya persentase sumbangan variabel bebas secara bersama-sama (menyeluruh) terhadap variabel terikat dilakukan dengan cara menghitung angka koefisien determinasi (R^2) dari fungsi permintaan. Semakin besar nilai R^2 (mendekati 1), maka semakin tepat suatu regresi linear yang dipergunakan sebagai pendekatan terhadap hasil suatu penelitian. Persamaan regresi selalu disertai nilai R^2 sebagai ukuran kecocokan.

Adapun rumus dari koefisien determinasi (R^2) adalah sebagai berikut:

$$r^2 = \frac{b(n \sum xy - (\sum x)(\sum y))}{n \sum y^2 (\sum y^2)}$$

BAB IV

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

4.1 Sejarah Singkat PT. Perkebunan Nusantara V Sei Pagar

PT. Perkebunan Nusantara V merupakan bekas Badan Usaha Milik Negara Indonesia yang bergerak dibidang perkebunan kelapa sawit dan karet yang berada di Provinsi Riau dan dibentuk melalui Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 1996 Tanggal 14 Februari 1996 berdasarkan akta notaris Harun Kamil SH Nomor. 38/1996 dan telah beberapa kali mengalami perubahan dan terakhir akta notaris H. Budi Suyono, SH Nomor 70 Tanggal 15 Oktober 2012 dan didaftarkan berdasarkan Surat Keputusan Menteri Hukum Dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia Nomor. AHU-04539.AH.0102. Tahun 2013 Tanggal 6 Februari 2013 Tentang Persetujuan Perubahan Anggaran Dasar Perseroan PT. Perkebunan Nusantara V (Persero). Secara efektif PT. Perkebunan Nusantara V (Persero) berdiri pada tanggal 11 Maret 1996, berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 10 Tanggal 11 Maret 1996.

Bidang usaha PT. Perkebunan Nusantara V saat ini bergerak dibidang perkebunan sawit dan karet yang meliputi pembukaan lahan, penanaman, pemeliharaan, pemanenan sampai dengan pengolahan hasil produknya menjadi barang jadi dan setengah jadi yang berupa minyak sawit, inti sawit, palm oil, palm kernel meal dan produk karet serta produk lainnya. Perusahaan ini juga melakukan pengembangan lahan melalui pola kemitraan dan pola plasma untuk meningkatkan

pasokan bahan baku produksi. Ditengah kondisi perekonomian global yang mulai membaik, persaingan diindustri sejenis juga mulai meningkat, sehingga perusahaan melakukan berbagai usaha untuk meningkatkan kinerjanya. Usaha yang dilakukan perusahaan antara lain adalah meningkatkan pasokan bahan baku, melalui pembelian tandan buah segar (TBS), bahan olahan karet (Bokar), serta meningkatkan kapasitas olah pabrik dan usaha-usaha produktif lainnya.

Kebun Sei Pagar merupakan salah satu unit usaha dari PT. Perkebunan Nusantara V dan berada dibawah strategi bisnis unit (SBU) Sei Galuh yang berlokasi di Desa Hangtuh, Desa Perhentian Raja, Desa Parit Baru Kecamatan Perhentian Raja Kabupaten Kampar. Kebun Sei Pagar memiliki luas areal konsensi 2947,20 Ha yang terdiri dari: tanaman kelapa sawit dengan luas 2.856,84 Ha, bangunan kantor dan bangunan perumahan pantai raja dengan luas 6,18 Ha, areal bibitan dan kelapa sawit seluas 84,84 Ha. Luas areal yang dikelola oleh PT. Perkebunan Nusantara V (Persero) seluas 160.745 Ha yang terdiri dari 86.219 Ha lahan sendiri/inti dan 74.526 Ha lahan plasma. Manajemen PT. Perkebunan Nusantara V (Persero) memiliki 5 orang dewan komisaris dan 5 orang dewan direksi. Operasional perusahaan dikerjakan oleh 489 orang karyawan pimpinan dan 13.335 orang karyawan pelaksana.

Kebun inti/kredit koperasi primer anggota Sei Pagar dan pabrik kelapa sawit (PKS) Sei Pagar dipimpin oleh 1 orang Manager, 1 orang Maskep, 2 orang Asisten Kepala, 17 orang Asisten, 2 orang OJT, serta 1 orang perwira pengaman, dan juga karyawan pelaksana berjumlah 613 orang. Pengelolaan kebun KKPA seluas 2.868,10 Ha yaitu areal tanaman kelapa sawit yang berdiri atau dibangun pada tahun 2001,

2003, dan 2006 yang bertujuan untuk meningkatkan taraf hidup para petani/masyarakat di sekitar kebun inti/KKPA Sei. Pagar.

4.2 Visi dan Misi Perusahaan

1. Visi

“Menjadi perusahaan agribisnis terintegrasi yang berkelanjutan dan berwawasan lingkungan”.

2. Misi

- a. Mengelola agroindustri kelapa sawit dan karet secara efisien bersama mitra untuk kepentingan stakeholder.
- b. Penerapan prinsip-prinsip good corporate governance, penerapan standar industri dan kelestarian lingkungan guna menghasilkan produk yang dapat diterima pelanggan.
- c. Menciptakan keunggulan kompetitif dibidang SDM melalui pengelolaan sumber daya manusia berdasarkan praktek-praktek terbaik dan sistem manajemen terkini guna meningkatkan kompetensi inti perusahaan.

4.3 Makna Logo Perusahaan



Seperti yang terlihat diatas, maka secara garis besar makna logo PT.

Perkebunan Nusantara V, yaitu :

1. Tulisan logo “ptpn v” yang ditaruh simetris tepat dibawah logo mark melambangkan pohon sawit yang berakar dari perkebunan PTPN V secara pemilihan huruf non capital meperlihatkan keterbukaan perusahaan untuk tumbuh dan berkembang bersama mitra.
2. Warna kuning-orange personifikasi “*core bussine*” yaitu berupa minyak mentah kelapa sawit, identitas Provinsi Riau , dan etos kerja insan perseroan yang mengoperasikan perusahaan.
3. Warna hijau yang merupakan personifikasi “*core production*” yaitu perkebunan ramah lingkungan.
4. Warna biru memberikan arti perusahaan yang siap bersaing secara global dan menjadi wadah bagi semua elemen penting perusahaan.

4.4 Struktur Organisasi PT. Perkebunan Nusantara V Sei Pagar

Struktur organisasi merupakan hal penting yang diperhatikan dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas suatu usaha atau perusahaan. Jika tidak ada organisasi dan koordinasi yang baik dalam suatu usaha maka akan memberikan hasil yang kurang baik pula dan dapat menimbulkan pertentangan adanya penyimpangan.

Pimpinan unit usaha atau perusahaan mempunyai tugas mengkoordinir dalam pemberian tugas, struktur organisasi digambarkan dalam bentuk skema atau diagram

yang menunjukkan pemberian tugas, wewenang, tanggung jawab, serta hubungan dari setiap bagian dengan masing-masing fungsi yang ada dalam organisasi.

Menurut Manullang (1997:52), “ organisasi merupakan suatu proses penetapan pembagian pekerjaan yang dilakukan pembatasan tugas atau tanggung jawab serta wewenang dan penetapan hubungan antara unsur-unsur organisasi sehingga mungkin orang dapat bekerjasama seefektif mungkin untuk mencapai suatu tujuan”.

Struktur organisasi dapat dibedakan berdasarkan pengelompokan :

a. Organisasi garis

Pada organisasi ini garis bersama kekuasaan dan tanggung jawab bergabung, setiap tingkatan penghuni dari atas sampai kebawah dimana masing-masing mereka bertanggung jawab atas pekerjaan yang dilakukan.

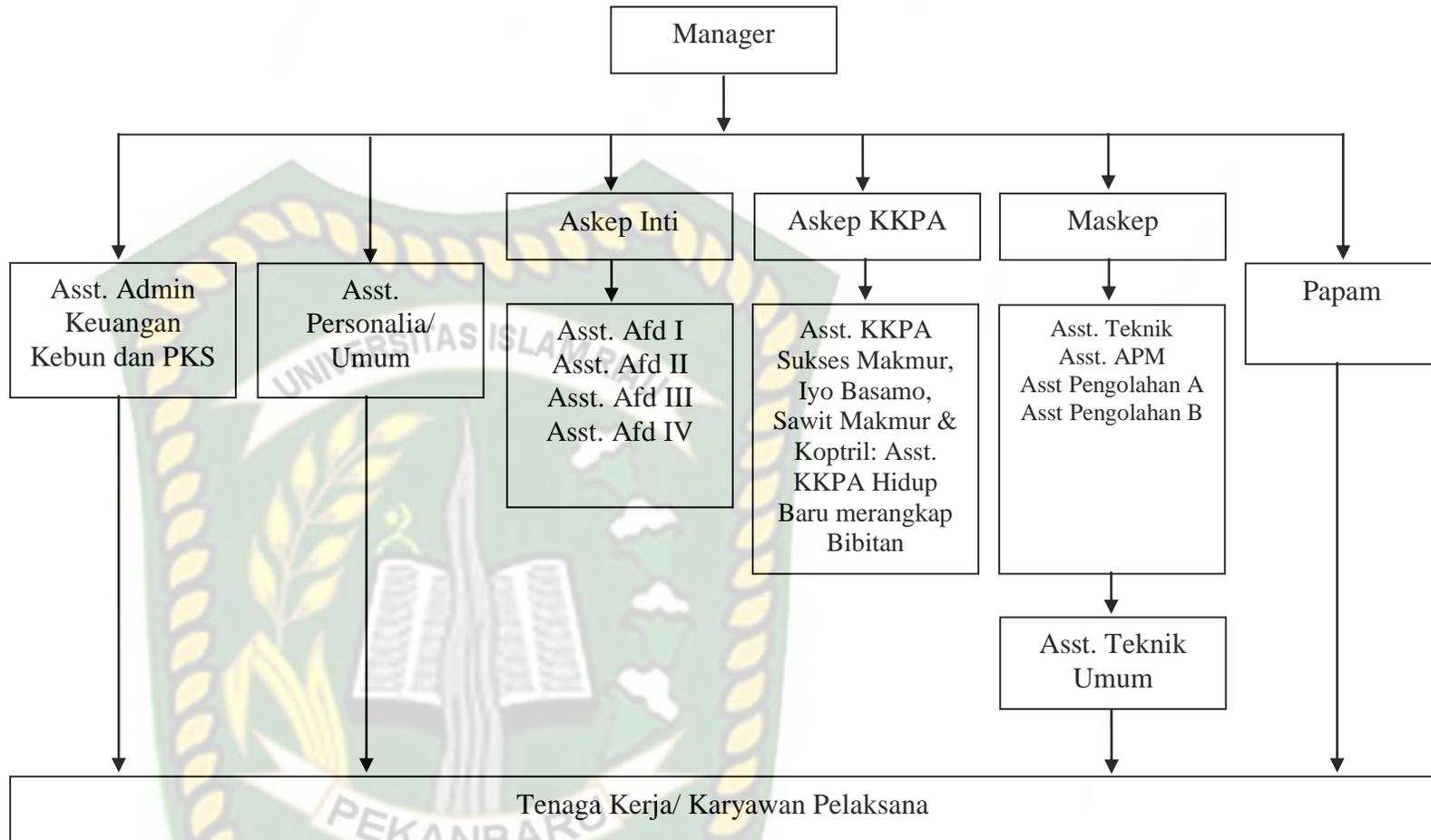
b. Organisasi fungsional

Pada organisasi ini lalu lintas kekuasaan tidak langsung, tiap-tiap atasan tidak mempunyai sejumlah bawahan yang tugas bawahan tertentu dapat menerima perintah dari setiap orang setingkat lebih dari kedudukannya.

c. Organisasi garis dan staff (*Line Organization*)

Organisasi ini mempunyai perpaduan perbaikan dari organisasi garis dan fungsional.

Gambar IV.1 Struktur Organisasi Perusahaan PT. Perkebunan Nusantara V Sei Pagar Kecamatan Perhentian Raja Kabupaten Kampar



Sumber: PT. Perkebunan Nusantara V Sei Pagar, 2019.

4.5 Tugas dan Wewenang Jabatan

1. Manajer

a. Manajer memimpin organisasi/perusahaan

Tugas manajer dalam memimpin perusahaan sudah menjadi tugas utama manajer. Khususnya di perusahaan, seorang manajer memiliki tugas yang berbeda-beda tergantung dimana posisi manajer tersebut bekerja. Tugas seorang manajer dalam perusahaan dibagi menjadi tiga lini yaitu lini pertama, menengah dan manajer puncak. Masing-masing memiliki tupoksi yang berbeda. Sebagai contoh manajer pemasaran memiliki tugas mengatur strategi pemasaran dan melalui pencapaiannya akan semakin dekat dengan tujuan perusahaan. Selain itu, manajer produksi yang memiliki kewajiban mengatur departemen produksi agar selaras dengan tujuan perusahaan. Begitu pula dengan tugas manajer pada umumnya yang memimpin jalannya proses manajemen organisasi/perusahaan sesuai dengan posisi dimana mereka berada. Oleh karenanya memimpin proses manajemen dalam organisasi maupun perusahaan merupakan tugas pokok manajer.

b. Manajer mengendalikan dan mengatur organisasi/perusahaan

Tugas manajer selain memimpin organisasi/perusahaan juga memiliki kewajiban untuk memastikan bahwa langkah-langkah yang dilaksanakan oleh organisasi/perusahaan sudah berjalan sesuai dengan rencana atau tujuan awal organisasi. Oleh karenanya tugas seorang manajer dalam hal ini adalah mengatur dan mengendalikan sumberdaya dan proses manajemen di dalam organisasi ataupun perusahaan agar efektif dan efisien.

c. Manajer membangun kepercayaan antar karyawan

Manajer adalah seseorang yang memimpin sekelompok orang dibawah komandonya. Sebagai pemimpin dan pelaksana manajemen tertinggi, manajer harus memahami bahwa keberjalanan manajemen harus dilaksanakan dengan seni salah satunya adalah seni berkomunikasi dan membangun kepercayaan antar karyawan khususnya dalam satu tim. Tugas manajer perusahaan pada khususnya perlu membangun komunikasi yang baik dengan bawahannya tidak hanya untuk membangun kepercayaan antara manajer dan karyawan namun dapat menciptakan sikap saling percaya antar karyawan satu dengan lainnya. Hal ini merupakan tugas manajer yang sangat penting karena tanpa adanya soliditas dalam tim pada suatu organisasi maupun perusahaan maka ketercapaian tujuan adalah hal yang mustahil.

d. Manajer mengembangkan kualitas organisasi/perusahaan

Tugas manajer lainnya adalah memikirkan bagaimana suatu organisasi atau perusahaan dapat berkembang. Apabila memimpin organisasi laba, manajer harus berpikir bagaimana profit dan aset perusahaan dapat meningkat. Pada organisasi pemerintahan, manajer atau pemimpin perlu memikirkan peningkatan kesejahteraan rakyat dan berbagai contoh lainnya. Tugas manajer kali ini juga merupakan tanggung jawab yang besar terhadap apa yang dipimpinnya. Tugas dan tanggung jawab manajer untuk mengembangkan kualitas organisasi/perusahaan tidak hanya dilaksanakan dalam pandangan makro/luas namun juga harus dilaksanakan dengan mengembangkan per individu atau kelompok.

e. Manajer mengevaluasi Aktivitas organisasi/perusahaan

Melakukan evaluasi terhadap sumber daya organisasi/perusahaan merupakan tugas pokok seorang manajer. Dalam hal ini manajer harus memahami perencanaan organisasi sehingga dapat melihat penyimpangan yang terjadi. Berdasarkan hal tersebut maka manajer dapat mengevaluasi aktivitas organisasi yang dianggap tidak sesuai dengan perencanaan dan tujuan organisasi serta mengarahkan kembali ke langkah yang tepat.

f. Manajer menjadi Problem Solver bagi permasalahan organisasi/perusahaan

Diantara tugas tugas manajer yang ada, tugas pokok manajer yang tidak kalah penting adalah mampu menjadi problem solver dari setiap permasalahan yang dialami organisasi. Tidak hanya bertugas dan berkewajiban untuk mengarahkan dan mengevaluasi namun mampu memberikan ide, gagasan dan solusi terkait isu-isu yang terjadi di dalam proses organisasi.

2. Assisten Kepala

- a. Umum.
- b. Mengelola Pabrik dan seluruh aset, sumber daya dan kegiatan yang berada dibawah pengawasannya.
- c. Menyusun rencana dan anggaran tahunan.
- d. Merencanakan, mempersiapkan, melaksanakan dan mengawasi kegiatan pengolahan serta aspek lainnya agar mutu dan efisiensi yang tinggi dapat dicapai dengan biaya yang ekonomis.
- e. Mengantisipasi kemungkinan kejadian yang dapat merugikan Perusahaan.

f. Menciptakan/menumbuhkan “*Sense of Belonging*” kepada seluruh personil.

3. Assisten

Tugas dan tanggung jawab asisten secara umum membantu manager dalam:

- a. Memaksimalisasi hasil perkebunan & pengolahan.
- b. Merencanakan kerja harian.
- c. Mengoptimalisasi sumber daya yang ada.
- d. Menyediakan informasi yang terpercaya dan tepat waktu.

Membantu Karyawan dalam:

- a. Melatih cara kerja yang benar (*doing the right things right*).
- b. Memotivasi Karyawan.
- c. Menjadi mentor/pelindung karyawan.

4. Mandor

Adapun tugas dan tanggung jawab seorang mandor yang utama, antara lain :

- a. Menjalankan fungsi kontrol terhadap area perkebunan dengan luas yang berukuran 50-1000 hektar.
- b. Membantu asisten lapangan untuk mengontrol pekerjaan BHL (Buruh Harian Lepas).
- c. Membantu asisten lapangan membuat laporan data pemupukan.
- d. Membantu asisten lapangan dalam melaporkan hasil panen buah kelapa sawit.
- e. Membuat laporan hasil pekerjaan harian yang tertuang dalam bentuk administrasi.

BAB V

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

5.1 Identitas Responden

Pada bab ini akan dibahas analisis dan pembahasan terhadap hasil-hasil penelitian tentang pengaruh iklim organisasi dan kompetensi karyawan terhadap kinerja karyawan bagian kantor pada PT. Perkebunan Nusantara V Sei Pagar. Analisis ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh iklim organisasi dan kompetensi terhadap kinerja karyawan pada perusahaan tersebut.

Data-data yang dianalisis diperoleh melalui kuesioner yang ditujukan kepada para responden yang merupakan karyawan bagian personalia/kantor pada PT. Perkebunan Nusantara V Sei Pagar. Maka terlebih dahulu akan dianalisis identitas responden yang menjadi sampel pada penelitian ini yang berjumlah 56 responden. Hal-hal tersebut antara lain mencakup jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan dan lama bekerja yang menjadi responden dalam penelitian ini.

5.1.1 Jenis Kelamin Responden

Melalui tabel 5.1 dibawah ini akan disajikan karakteristik karyawan yang dijadikan sebagai responden penelitian menurut jenis kelaminnya yakni sebagai berikut:

Tabel 5.1
Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No.	Jenis Kelamin (L/P)	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)
1	Laki-Laki	28	50,00
2	Perempuan	28	50,00
Jumlah		56	100,00

Sumber: Data Olahan Penelitian, 2019

Berdasarkan tabel 5.1 di atas, diketahui bahwa dari 56 responden pada PT. Perkebunan Nusantara V Sei Pagar, responden yang berjenis kelamin Laki-Laki yaitu sebanyak 28 orang atau 50.00% dan sedangkan yang berjenis kelamin Perempuan juga ada 28 orang atau 50.00%. Hal ini terjadi karena pada penelitian ini difokuskan kepada karyawan bagian kantor, sehingga perusahaan memilih untuk mempekerjakan karyawannya tidak bergantung pada jenis kelamin dalam melakukan pekerjaan dibidang ini.

5.1.2 Usia Responden

Melalui tabel 5.2 dibawah ini akan disajikan karakteristik karyawan yang dijadikan sebagai responden penelitian menurut tingkat usianya yakni sebagai berikut:

Tabel 5.2
Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Usia

No.	Kategori Usia (Tahun)	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)
1	20 – 29	2	3,58
2	30 – 39	21	37,50
3	40 – 49	20	35,71
4	Diatas 50	13	23,21
Jumlah		56	100,00

Sumber: Data Olahan Penelitian, 2019

Berdasarkan tabel 5.2 diatas, diketahui bahwa dari 56 responden pada PT. Perkebunan Nusantara V Sei Pagar, responden yang berusia antara 20 s.d 29 tahun yaitu sebanyak 2 orang atau 3.58%, responden yang berusia antara 30 s.d 39 tahun yaitu sebanyak 21 orang atau 37.50%, responden yang berusia antara 40 s.d 49 tahun yaitu sebanyak 20 orang atau 35.71%, dan responden yang berusia diatas 50 tahun yaitu sebanyak 13 orang atau 23.21%. Dengan demikian responden terbanyak adalah responden yang berusia antara 30 s.d 39 tahun.

5.1.3 Tingkat Pendidikan Responden

Melalui tabel 5.3 dibawah ini akan disajikan karakteristik karyawan yang dijadikan sebagai responden penelitian menurut tingkat pendidikannya yakni sebagai berikut:

Tabel 5.3
Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

No.	Jenjang Pendidikan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)
1	SMA/Sederajat	36	46,44
2	Diploma (D3)	17	30,36
3	Strata Satu (S1)	3	5,36
4	Magister (S2)	-	-
Jumlah		56	100,00

Sumber: Data Olahan Penelitian, 2019

Berdasarkan tabel 5.3 diatas, diketahui bahwa dari 56 responden pada PT. Perkebunan Nusantara V Sei Pagar, responden dengan tingkat pendidikan SMA/Sederajat sebanyak 36 orang atau 46.44%, responden dengan tingkat pendidikan Diploma yaitu sebanyak 17 orang atau 30.36%, S1 yaitu sebanyak 3

orang atau 5.36%, dan responden dengan tingkat pendidikan S2 tidak ada. Dengan demikian secara garis besar dapat dilihat mayoritas responden merupakan dengan tingkat pendidikan SMA/Sederajat.

5.1.4 Lama Bekerja Responden

Melalui tabel 5.4 dibawah ini akan disajikan karakteristik karyawan yang dijadikan sebagai responden penelitian menurut lamanya masa kerja yakni sebagai berikut:

Tabel 5.4
Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

No.	Masa Kerja (Tahun)	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)
1	Kurang dari 5 tahun	-	-
2	5 – 10 tahun	6	10,72
3	11 – 15 tahun	11	19,64
4	16 – 20 tahun	11	19,64
5	Diatas 20 tahun	28	50,00
Jumlah		56	100,00

Sumber: Data Olahan Penelitian, 2019

Berdasarkan tabel 5.4 diatas, diketahui bahwa dari 52 responden pada PT. Perkebunan Nusantara V Sei Pagar, responden dengan lama masa kerja kurang dari 5 tahun tidak ada, responden dengan lama masa kerja antara 5-10 tahun adalah sebanyak 6 orang atau 10.72%, responden dengan lama masa kerja antara 11-15 tahun dan 16-20 tahun masing-masing adalah sebanyak 11 orang atau 19.64%, dan responden dengan lama masa kerja diatas 20 tahun adalah 20 orang atau 50.00%. Dengan demikian dapat disimpulkan mayoritas karyawan adalah dengan lama masa kerja diatas 20 tahun yaitu 28 orang atau 50.00%.

5.2 Uji Instrument Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan melalui penyebaran kuesioner kepada para responden melalui variabel Iklim Organisasi (X_1), Kompetensi (X_2) dan Kinerja Karyawan (Y), maka perlu diuji kelayakan dari masing-masing variabel dan indikator-indikator tersebut, atau dapat juga dikatakan sebagai pengujian kualitas data yang bertujuan untuk menentukan batas-batas kebenaran/ketepatan alat ukur (kuesioner) suatu indikator variabel penelitian yang dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut:

5.2.1 Uji Validitas

Berkaitan dengan pengujian validitas instrument, Sugiyono (2013:172) menjelaskan bahwa yang dimaksud validitas ialah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kehandalan atau keaslian suatu alat ukur. Jika instrument dikatakan valid berarti menunjukkan alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data itu valid, sehingga valid berarti instrument tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur.

Menurut Sugiyono (2013:179), perlu diketahui bahwa keputusan hasil perhitungan korelasi dapat dinyatakan dengan r_{hitung} dan r_{tabel} sebagai berikut: Jika $r_{\text{hitung}} > r_{\text{tabel}}$ maka dinyatakan valid. Sebaliknya, jika $r_{\text{hitung}} < r_{\text{tabel}}$ maka dinyatakan tidak valid.

Pengukuran validitas instrument menggunakan korelasi produk moment dengan tingkat kepercayaan 95% ($\alpha = 0.05$) dengan cara mengkorelasikan skor masing-masing item dengan skor totalnya. Uji validitas yang ditentukan pada

penelitian ini berjumlah sebanyak 56 orang responden. Kemudian untuk menentukan r_{tabel} digunakan rumus: $df = n - 2$, berarti $56 - 2 = 54$. Dari r tabel uji dua arah untuk $\alpha = 5\%$ diketahui nilai r_{tabel} sebesar **0,279**.

Kemudian untuk mendapatkan nilai koefisien korelasi r_{hitung} dari item pertanyaan (instrument) yang digunakan untuk variabel Iklim Organisasi (X_1), Kompetensi (X_2) dan Kinerja Karyawan (Y) pada PT. Perkebunan Nusantara V Sei Pagar, diperoleh hasil output SPSS dan nilai r_{tabel} yang disajikan melalui tabel berikut ini:

Tabel 5.5
Hasil Pengujian Validitas

No.	Variabel	Item Pernyataan	Nilai R-Hitung	Nilai R-Tabel	Pengambilan Keputusan
1	Iklim Organisasi (X_1)	X _{1,1}	0,412	0,279	Valid
		X _{1,2}	0,479	0,279	Valid
		X _{1,3}	0,625	0,279	Valid
		X _{1,4}	0,641	0,279	Valid
		X _{1,5}	0,772	0,279	Valid
		X _{1,6}	0,554	0,279	Valid
		X _{1,7}	0,621	0,279	Valid
		X _{1,8}	0,638	0,279	Valid
2	Kompetensi (X_2)	X _{2,1}	0,850	0,279	Valid
		X _{2,2}	0,883	0,279	Valid
		X _{2,3}	0,839	0,279	Valid
		X _{2,4}	0,709	0,279	Valid
		X _{2,5}	0,789	0,279	Valid
		X _{2,6}	0,848	0,279	Valid
No.	Variabel	Item Pernyataan	Nilai R-Hitung	Nilai R-Tabel	Pengambilan Keputusan
3	Kinerja Karyawan (Y)	Y _{.1}	0,701	0,279	Valid
		Y _{.2}	0,580	0,279	Valid
		Y _{.3}	0,660	0,279	Valid
		Y _{.4}	0,811	0,279	Valid

	Y. ₅	0,705	0,279	Valid
	Y. ₆	0,830	0,279	Valid
	Y. ₇	0,806	0,279	Valid
	Y. ₈	0,793	0,279	Valid

Sumber: Data Olahan Penelitian, 2019

Berdasarkan tabel 5.5 diatas, dapat dilihat semua nilai *corrected item total* (r-hitung) lebih besar dibandingkan nilai r_{tabel} . Dengan demikian berarti butir-butir pernyataan tentang variabel Iklim Organisasi (X_1), Kompetensi (X_2) dan Kinerja Karyawan (Y) yang digunakan pada penelitian ini dinyatakan valid dan layak dianalisis.

5.2.2 Uji Reliabilitas

Reliabilitas ialah angka indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dipercaya atau dapat diandalkan. Dengan kata lain reliabilitas menunjukkan konsistensi suatu alat pengukur dalam mengukur suatu gejala yang sama.

Pengujian reliabilitas adalah untuk mengetahui konsistensi hasil pengukuran variabel. Pengukuran yang reliabilitas menunjukkan instrument sudah dipercaya sehingga menghasilkan data yang dapat dipercaya. Uji reliabilitas merupakan alat untuk indikator dari variabel dan konstruk, SPSS memberikan fasilitas untuk mengukur reliabilitas dengan uji statistik *Cronbach Alpha*. Suatu pengukuran dapat diandalkan apabila memiliki koefisien *Cronbach Alpha* sama atau lebih dari 0,60.

Tabel 5.6
Hasil Pengujian Reliabilitas

No.	Variabel	Nilai Cronbach's Alpha	Batas Reliabilitas	Pengambilan Keputusan
1	Iklim Organisasi (X_1)	0,739	0,60	Realibel

2	Kompetensi (X ₂)	0,898	0,60	Reliabel
3	Kinerja Karyawan (Y)	0,873	0,60	Reliabel

Sumber: Data Olahan Penelitian, 2019

Berdasarkan tabel 5.6 diatas, dapat dilihat koefisien alpha untuk variabel Iklim Organisasi (X₁) sebesar $0.739 > 0.60$, Kompetensi (X₂) sebesar $0.898 > 0.60$, dan variabel Kinerja Karyawan (Y) sebesar $0.873 > 0.60$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa semua instrument penelitian ini telah reliabel, karena nilai *Cronbach Alpha* lebih besar dari nilai koefisien alpha 0.60. Berarti variabel yang digunakan sudah konsisten dan dapat dipercaya.

5.3 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

5.3.1 Analisis Iklim Organisasi (X₁)

Iklim organisasi merupakan suatu keadaan, kondisi dan karakteristik lingkungan tempat karyawan bekerja yang menjadi ciri khas dari organisasi atau perusahaan yang terbentuk dari sikap, perilaku serta kepribadian seluruh anggota organisasi tersebut.

Dalam mengukur iklim organisasi pada PT. Perkebunan Nusantara V Sei Pagar ini terbagi menjadi 3 dimensi, yakni: dimensi tanggung jawab, dukungan, dan dimensi komitmen. Untuk lebih jelasnya akan dijabarkan sebagai berikut:

1. Dimensi Tanggung Jawab

Tanggung jawab merupakan perbuatan atau tindakan yang dilakukan oleh karyawan sebagai bentuk perwujudan atas kewajiban yang dibebankan kepadanya.

Untuk mengetahui hasil dari tanggapan responden atas pernyataan mengenai indikator-indikator tanggung jawab dapat disajikan dibawah ini:

a) Indikator pengambilan keputusan

Tabel 5.7
Distribusi Jawaban Responden Tentang Perusahaan memberikan kepercayaan kepada karyawan untuk mengambil keputusan terkait dengan tugas dan pekerjaan

No.	Kategori Jawaban	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)
1	Sangat Setuju	7	12,50
2	Setuju	45	80,36
3	Cukup Setuju	4	7,14
4	Tidak Setuju	-	-
5	Sangat Tidak Setuju	-	-
Jumlah		56	100,00

Sumber: Data Olahan Penelitian, 2019

Berdasarkan tabel 5.7 yang tersaji diatas, dapat dijelaskan terkait tanggapan responden tentang Perusahaan memberikan kepercayaan kepada karyawan untuk mengambil keputusan terkait dengan tugas dan pekerjaan. Karyawan yang menyatakan Setuju terdapat 45 orang atau dengan persentase 80.36%, selanjutnya karyawan yang menyatakan tanggapan Sangat Setuju yaitu ada 7 orang atau dengan persentase 12.50%, untuk karyawan yang menyatakan tanggapan Cukup Setuju ada 4 orang atau dengan persentase 7.14%, sedangkan yang memberikan pernyataan Tidak Setuju dan Sangat Tidak Setuju tidak ada. Dari penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa tanggapan responden tentang Perusahaan memberikan kepercayaan kepada

karyawan untuk mengambil keputusan terkait dengan tugas dan pekerjaan berada pada kategori Setuju.

b) Indikator pemecahan masalah

Tabel 5.8

Distribusi Jawaban Responden Tentang Perusahaan memberikan kepercayaan kepada karyawan untuk menemukan solusi terhadap permasalahan pekerjaan

No.	Kategori Jawaban	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)
1	Sangat Setuju	6	10,71
2	Setuju	46	82,14
3	Cukup Setuju	2	3,57
4	Tidak Setuju	2	3,57
5	Sangat Tidak Setuju	-	-
Jumlah		56	100,00

Sumber: Data Olahan Penelitian, 2019

Berdasarkan tabel 5.8 yang tersaji diatas, dapat dijelaskan terkait tanggapan responden tentang Perusahaan memberikan kepercayaan kepada karyawan untuk menemukan solusi terhadap permasalahan pekerjaan. Karyawan yang menyatakan Setuju terdapat 46 orang atau dengan persentase 82.14%, selanjutnya karyawan yang menyatakan tanggapan Sangat Setuju yaitu ada 6 orang atau dengan persentase 10.71%, untuk karyawan yang menyatakan tanggapan Cukup Setuju ada 2 orang atau dengan persentase 3.57%, dan yang memberikan pernyataan Tidak Setuju juga ada 2 orang atau 3.57%, sedangkan yang menyatakan Sangat Tidak Setuju tidak ada. Dari penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa tanggapan responden tentang Perusahaan memberikan kepercayaan kepada karyawan untuk menemukan solusi terhadap permasalahan pekerjaan berada pada kategori Setuju.

c) Indikator tanggung jawab dalam pekerjaan

Tabel 5.9

Distribusi Jawaban Responden Tentang Proses kerja yang dilakukan karyawan di perusahaan dijalankan dengan penuh tanggung jawab

No.	Kategori Jawaban	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)
1	Sangat Setuju	11	19,64
2	Setuju	36	64,29
3	Cukup Setuju	6	10,71
4	Tidak Setuju	3	5,36
5	Sangat Tidak Setuju	-	-
Jumlah		56	100,00

Sumber: Data Olahan Penelitian, 2019

Berdasarkan tabel 5.9 yang tersaji diatas, dapat dijelaskan terkait tanggapan responden tentang Proses kerja yang dilakukan karyawan di perusahaan dijalankan dengan penuh tanggung jawab. Karyawan yang menyatakan Setuju terdapat 36 orang atau dengan persentase 64.29%, selanjutnya karyawan yang menyatakan tanggapan Sangat Setuju yaitu ada 11 orang atau dengan persentase 19.64%, untuk karyawan yang menyatakan tanggapan Cukup Setuju ada 6 orang atau dengan persentase 10.71%, dan yang memberikan pernyataan Tidak Setuju ada 3 orang atau 5.36%, sedangkan yang menyatakan Sangat Tidak Setuju tidak ada. Dari penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa tanggapan responden tentang Proses kerja yang dilakukan karyawan di perusahaan dijalankan dengan penuh tanggung jawab berada pada kategori Setuju.

2. Dimensi Dukungan

Dukungan merupakan bentuk dukungan atau sokongan yang diberikan kepada karyawan oleh manajemen perusahaan maupun antar sesama karyawan sebagai bentuk perhatian dan kepedulian dalam mencapai tujuan dalam organisasi. Untuk mengetahui hasil dari tanggapan responden atas pernyataan mengenai indikator-indikator dukungan dapat disajikan dibawah ini:

a) Indikator kepercayaan sesama karyawan

Tabel 5.10
Distribusi Jawaban Responden Tentang Karyawan pada PTPN V Sei Pagar saling memiliki kepercayaan antar sesama karyawan

No.	Kategori Jawaban	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)
1	Sangat Setuju	10	17,86
2	Setuju	39	69,64
3	Cukup Setuju	5	8,93
4	Tidak Setuju	2	3,57
5	Sangat Tidak Setuju	-	-
Jumlah		56	100,00

Sumber: Data Olahan Penelitian, 2019

Berdasarkan tabel 5.10 yang tersaji diatas, dapat dijelaskan terkait tanggapan responden tentang Karyawan pada PTPN V Sei Pagar saling memiliki kepercayaan antar sesama karyawan. Karyawan yang menyatakan Setuju terdapat 39 orang atau dengan persentase 60.64%, selanjutnya karyawan yang menyatakan tanggapan Sangat Setuju yaitu ada 10 orang atau dengan persentase 17.86%, untuk karyawan yang menyatakan tanggapan Cukup Setuju ada 5 orang atau dengan persentase 8.93%, dan yang memberikan pernyataan Tidak Setuju ada 2 orang atau 3.57%, sedangkan yang

memberikan pernyataan Sangat Tidak Setuju tidak ada. Dari penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa tanggapan responden tentang Karyawan pada PTPN V Sei Pagar saling memiliki kepercayaan antar sesama karyawan berada pada kategori Setuju.

b) Indikator saling membantu

Tabel 5.11

Distribusi Jawaban Responden Tentang Rekan kerja saling membantu dan berkoordinasi dengan baik dalam menyelesaikan tugas di perusahaan

No.	Kategori Jawaban	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)
1	Sangat Setuju	14	25,00
2	Setuju	37	66,07
3	Cukup Setuju	5	8,93
4	Tidak Setuju	-	-
5	Sangat Tidak Setuju	-	-
Jumlah		56	100,00

Sumber: Data Olahan Penelitian, 2019

Berdasarkan tabel 5.11 yang tersaji diatas, dapat dijelaskan terkait tanggapan responden tentang Rekan kerja saling membantu dan berkoordinasi dengan baik dalam menyelesaikan tugas di perusahaan. Karyawan yang menyatakan Setuju terdapat 37 orang atau dengan persentase 66.07%, selanjutnya karyawan yang menyatakan tanggapan Sangat Setuju yaitu ada 14 orang atau dengan persentase 25.00%, untuk karyawan yang menyatakan tanggapan Cukup Setuju ada 5 orang atau dengan persentase 8.93%, sedangkan yang memberikan pernyataan Tidak Setuju dan Sangat Tidak Setuju tidak ada. Dari penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa tanggapan responden tentang Rekan kerja saling membantu dan berkoordinasi dengan baik dalam menyelesaikan tugas di perusahaan berada pada kategori Setuju.

c) Indikator memberikan support

Tabel 5.12

Distribusi Jawaban Responden Tentang Atasan selalu memberikan support dan motivasi kepada karyawan agar bersemangat dalam menjalankan tugas

No.	Kategori Jawaban	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)
1	Sangat Setuju	7	12,50
2	Setuju	42	75,00
3	Cukup Setuju	6	10,71
4	Tidak Setuju	1	1,79
5	Sangat Tidak Setuju	-	-
Jumlah		56	100,00

Sumber: Data Olahan Penelitian, 2019

Berdasarkan tabel 5.12 yang tersaji diatas, dapat dijelaskan terkait tanggapan responden tentang Atasan selalu memberikan support dan motivasi kepada karyawan agar bersemangat dalam menjalankan tugas. Karyawan yang menyatakan Setuju terdapat 42 orang atau dengan persentase 75.00%, selanjutnya karyawan yang menyatakan tanggapan Sangat Setuju yaitu ada 7 orang atau dengan persentase 12.50%, untuk karyawan yang menyatakan tanggapan Cukup Setuju ada 6 orang atau dengan persentase 10.71%, dan yang memberikan pernyataan Tidak Setuju ada 1 orang atau 1.79%, sedangkan yang menyatakan Sangat Tidak Setuju tidak ada. Dari penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa tanggapan responden tentang Atasan selalu memberikan support dan motivasi kepada karyawan agar bersemangat dalam menjalankan tugas berada pada kategori Setuju.

3. Dimensi Komitmen

Komitmen merupakan bentuk tanggung jawab dari karyawan terhadap pemenuhan janjinya dalam bekerja di perusahaan. Untuk mengetahui hasil dari tanggapan responden atas pernyataan mengenai indikator-indikator komitmen dapat disajikan dibawah ini:

- a) Indikator memberikan kebanggaan terhadap perusahaan

Tabel 5.13
Distribusi Jawaban Responden Tentang Karyawan merasa bangga menjadi bagian dari PTPN V Sei Pagar

No.	Kategori Jawaban	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)
1	Sangat Setuju	12	21,43
2	Setuju	39	69,64
3	Cukup Setuju	5	8,93
4	Tidak Setuju	-	-
5	Sangat Tidak Setuju	-	-
Jumlah		56	100,00

Sumber: Data Olahan Penelitian, 2019

Berdasarkan tabel 5.13 yang tersaji diatas, dapat dijelaskan terkait tanggapan responden tentang Karyawan merasa bangga menjadi bagian dari PTPN V Sei Pagar. Karyawan yang menyatakan Setuju terdapat 39 orang atau dengan persentase 69.64%, selanjutnya karyawan yang menyatakan tanggapan Sangat Setuju yaitu ada 12 orang atau dengan persentase 21.43%, untuk karyawan yang menyatakan tanggapan Cukup Setuju ada 5 orang atau dengan persentase 8.83%, sedangkan yang memberikan pernyataan Tidak Setuju dan Sangat Tidak Setuju tidak ada. Dari penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa tanggapan responden tentang Karyawan merasa bangga menjadi bagian dari PTPN V Sei Pagar berada pada kategori Setuju.

b) Indikator loyalitas terhadap tujuan perusahaan

Tabel 5.14

Distribusi Jawaban Responden Tentang Karyawan memiliki loyalitas terhadap perusahaan demi tercapainya visi dan misi PTPN V Sei Pagar

No.	Kategori Jawaban	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)
1	Sangat Setuju	13	23,21
2	Setuju	38	67,86
3	Cukup Setuju	5	8,93
4	Tidak Setuju	-	-
5	Sangat Tidak Setuju	-	-
Jumlah		56	100,00

Sumber: Data Olahan Penelitian, 2019

Berdasarkan tabel 5.14 yang tersaji diatas, dapat dijelaskan terkait tanggapan responden tentang Karyawan memiliki loyalitas terhadap perusahaan demi tercapainya visi dan misi PTPN V Sei Pagar. Karyawan yang menyatakan Setuju terdapat 38 orang atau dengan persentase 67.86%, selanjutnya karyawan yang menyatakan tanggapan Sangat Setuju yaitu ada 13 orang atau dengan persentase 23.21%, untuk karyawan yang menyatakan tanggapan Cukup Setuju ada 5 orang atau dengan persentase 8.93%, sedangkan yang memberikan pernyataan Tidak Setuju dan Sangat Tidak Setuju tidak ada. Dari penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa tanggapan responden tentang Karyawan memiliki loyalitas terhadap perusahaan demi tercapainya visi dan misi PTPN V Sei Pagar berada pada kategori Setuju.

Dibawah ini akan disajikan tabel rekapitulasi terkait jawaban responden tentang variabel iklim organisasi pada PTPN V Sei Pagar yaitu sebagai berikut:

Tabel 5.15
Rekapitulasi Distribusi Jawaban Responden Terhadap Variabel Iklim
Organisasi (X₁)

No.	Item Pernyataan	Kategori Jawaban					Jumlah Skor
		SS	S	CS	TS	STS	
Dimensi Tanggung Jawab							
1	Perusahaan memberikan kepercayaan kepada karyawan untuk mengambil keputusan terkait dengan tugas dan pekerjaan.	7	45	4	-	-	56
	Skor/Bobot Nilai	35	180	12	0	0	227
2	Perusahaan memberikan kepercayaan kepada karyawan untuk menemukan solusi terhadap permasalahan pekerjaan.	6	46	2	2	-	56
	Skor/Bobot Nilai	30	184	6	4	0	224
3	Proses kerja yang dilakukan karyawan di perusahaan dijalankan dengan penuh tanggung jawab.	11	36	6	3	-	56
	Skor/Bobot Nilai	55	144	18	6	0	223
Dimensi Dukungan							
4	Karyawan pada PTPN V Sei Pagar saling memiliki kepercayaan antar sesama karyawan.	10	39	5	2	-	56
	Skor/Bobot Nilai	50	156	15	4	0	225
5	Rekan kerja saling membantu dan berkoordinasi dengan baik dalam menyelesaikan tugas di perusahaan.	14	37	5	-	-	56
	Skor/Bobot Nilai	70	148	15	0	0	233
6	Atasan selalu memberikan support dan motivasi kepada karyawan agar bersemangat dalam menjalankan tugas.	7	42	6	1	-	56
	Skor/Bobot Nilai	35	168	18	2	0	223

Dimensi Komitmen							
7	Karyawan merasa bangga menjadi bagian dari PTPN V Sei Pagar.	12	39	5	-	-	56
	Skor/Bobot Nilai	60	156	15	0	0	231
8	Karyawan memiliki loyalitas terhadap perusahaan demi tercapainya visi dan misi PTPN V Sei Pagar.	13	38	5	-	-	56
	Skor/Bobot Nilai	65	152	15	0	0	232
Total Skor/Bobot Nilai		400	1288	114	16	0	1818

Sumber: Data Olahan Penelitian, 2019

Berdasarkan tabel 5.15 yaitu tabel rekapitulasi, diketahui bahwa jumlah bobot nilai pada variabel iklim organisasi (X_1) ialah sebesar 1818. Lebih jelasnya terkait penjelasan mengenai bobot nilai diatas, akan diuraikan lebih rincinya dibawah ini:

Berikut adalah perhitungan terkait nilai maksimal, nilai minimal, dan interval koefisien yaitu sebagai berikut:

$$\text{Nilai Maksimal} = 8 \times 5 \times 56 = 2240$$

$$\text{Nilai Minimal} = 8 \times 1 \times 56 = 448$$

$$\text{Interval Koefisien} = \frac{\text{Nilai Maksimal} - \text{Nilai Minimal}}{\text{Skor Tertinggi}} = \frac{2240 - 448}{5} = 358,4.$$

Maka diketahui nilai interval koefisien adalah sebesar 358, dan langkah selanjutnya adalah penilaian interval kelas.

$$\text{Sangat Baik} = 1882 - 2240$$

$$\text{Baik} = 1524 - 1882$$

$$\text{Cukup Baik} = 1166 - 1524$$

$$\text{Kurang Baik} = 808 - 1166$$

$$\text{Tidak Baik} = 448 - 808$$

Jadi untuk variabel iklim organisasi jawaban responden berada pada kategori “Baik” karena skornya yaitu sebesar 1818 yang berada pada range 1524 – 1882. Dari penjelasan diatas maka dapat diambil kesimpulan bahwa iklim organisasi yang ada pada PT. Perkebunan Nusantara V Sei Pagar sudah berjalan dengan baik.

5.3.2 Analisis Kompetensi (X₂)

Kompetensi merupakan sebagai kemampuan yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan bagi karyawan yang dilandasi oleh pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja sesuai dengan standar dan peforma yang ditetapkan perusahaan.

Dalam mengukur kompetensi kerja yang dimiliki karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara V Sei Pagar ini terbagi menjadi 3 dimensi, yakni: dimensi konsep diri (*trait*), pengetahuan (*knowledge*), dan dimensi keterampilan (*skill*). Untuk lebih jelasnya akan dijabarkan sebagai berikut:

1. Dimensi Konsep Diri

Konsep diri merupakan pandangan atau sikap dari individu karyawan terhadap dirinya sendiri. Untuk mengetahui hasil dari tanggapan responden atas pernyataan mengenai indikator-indikator konsep diri dapat disajikan dibawah ini:

- a) Indikator keyakinan pada kemampuan

Tabel 5.16
Distribusi Jawaban Responden Tentang Karyawan memiliki keyakinan mampu untuk menyelesaikan semua tugasnya di perusahaan

No.	Kategori Jawaban	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)
1	Sangat Setuju	16	28,57
2	Setuju	33	58,93
3	Cukup Setuju	6	10,71
4	Tidak Setuju	1	1,79
5	Sangat Tidak Setuju	-	-
Jumlah		56	100,00

Sumber: Data Olahan Penelitian, 2019

Berdasarkan tabel 5.16 yang tersaji diatas, dapat dijelaskan terkait tanggapan responden tentang Karyawan memiliki keyakinan mampu untuk menyelesaikan semua tugasnya di perusahaan. Karyawan yang menyatakan Setuju terdapat 33 orang atau dengan persentase 58.93%, selanjutnya karyawan yang menyatakan tanggapan Sangat Setuju yaitu ada 16 orang atau dengan persentase 28.57%, untuk karyawan yang menyatakan tanggapan Cukup Setuju ada 6 orang atau dengan persentase 10.71%, dan yang memberikan pernyataan Tidak Setuju ada 1 orang atau 1.79%, sedangkan yang menyatakan Sangat Tidak Setuju tidak ada. Dari penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa tanggapan responden tentang Karyawan memiliki keyakinan mampu untuk menyelesaikan semua tugasnya di perusahaan berada pada kategori Setuju.

b) Indikator bersikap positif terhadap permasalahan

Tabel 5.17
Distribusi Jawaban Responden Tentang Karyawan selalu bersikap positif terhadap permasalahan yang ia hadapi di perusahaan

No.	Kategori Jawaban	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)
1	Sangat Setuju	19	33,93
2	Setuju	33	58,93
3	Cukup Setuju	4	7,14
4	Tidak Setuju	-	-
5	Sangat Tidak Setuju	-	-
Jumlah		56	100,00

Sumber: Data Olahan Penelitian, 2019

Berdasarkan tabel 5.17 yang tersaji diatas, dapat dijelaskan terkait tanggapan responden tentang Karyawan selalu bersikap positif terhadap permasalahan yang ia hadapi di perusahaan. Karyawan yang menyatakan Setuju terdapat 33 orang atau dengan persentase 58.93%, selanjutnya karyawan yang menyatakan tanggapan Sangat Setuju yaitu ada 19 orang atau dengan persentase 33.93%, untuk karyawan yang menyatakan tanggapan Cukup Setuju ada 4 orang atau dengan persentase 7.14%, sedangkan yang memberikan pernyataan Tidak Setuju dan Sangat Tidak Setuju tidak ada. Dari penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa tanggapan responden tentang Karyawan selalu bersikap positif terhadap permasalahan yang ia hadapi di perusahaan berada pada kategori Setuju.

2. Dimensi Pengetahuan

Pengetahuan merupakan suatu informasi yang telah dikombinasikan dengan pemahaman dan potensi untuk menindaki; yang lantas melekat di benak seseorang

karyawan. Untuk mengetahui hasil dari tanggapan responden atas pernyataan mengenai indikator-indikator pengetahuan dapat disajikan dibawah ini:

a) Indikator pemahaman terhadap permasalahan

Tabel 5.18

Distribusi Jawaban Responden Tentang Karyawan mampu menyelesaikan masalah pekerjaan dengan baik dikarenakan pemahaman yang dimiliki

No.	Kategori Jawaban	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)
1	Sangat Setuju	15	26,79
2	Setuju	32	57,14
3	Cukup Setuju	6	10,71
4	Tidak Setuju	3	5,36
5	Sangat Tidak Setuju	-	-
Jumlah		56	100,00

Sumber: Data Olahan Penelitian, 2019

Berdasarkan tabel 5.18 yang tersaji diatas, dapat dijelaskan terkait tanggapan responden tentang Karyawan mampu menyelesaikan masalah pekerjaan dengan baik dikarenakan pemahaman yang dimiliki. Karyawan yang menyatakan Setuju terdapat 32 orang atau dengan persentase 57.14%, selanjutnya karyawan yang menyatakan tanggapan Sangat Setuju yaitu ada 15 orang atau dengan persentase 26.79%, untuk karyawan yang menyatakan tanggapan Cukup Setuju ada 6 orang atau dengan persentase 10.71%, dan yang memberikan pernyataan Tidak Setuju ada 3 orang atau 5.36%, sedangkan yang menyatakan Sangat Tidak Setuju tidak ada. Dari penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa tanggapan responden tentang Karyawan mampu menyelesaikan masalah pekerjaan dengan baik dikarenakan pemahaman yang dimiliki berada pada kategori Setuju.

b) Indikator penguasaan bidang pengetahuan

Tabel 5.19

Distribusi Jawaban Responden Tentang Karyawan memiliki pengetahuan sesuai dengan bidang pekerjaannya masing-masing di perusahaan

No.	Kategori Jawaban	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)
1	Sangat Setuju	6	10,71
2	Setuju	47	83,93
3	Cukup Setuju	2	3,57
4	Tidak Setuju	1	1,79
5	Sangat Tidak Setuju	-	-
Jumlah		56	100,00

Sumber: Data Olahan Penelitian, 2019

Berdasarkan tabel 5.19 yang tersaji diatas, dapat dijelaskan terkait tanggapan responden tentang Karyawan memiliki pengetahuan sesuai dengan bidang pekerjaannya masing-masing di perusahaan. Karyawan yang menyatakan Setuju terdapat 47 orang atau dengan persentase 83.93%, selanjutnya karyawan yang menyatakan tanggapan Sangat Setuju yaitu ada 6 orang atau dengan persentase 10.71%, untuk karyawan yang menyatakan tanggapan Cukup Setuju ada 2 orang atau dengan persentase 3.57%, dan yang memberikan pernyataan Tidak Setuju ada 1 orang atau 1.79%, sedangkan yang menyatakan Sangat Tidak Setuju tidak ada. Dari penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa tanggapan responden tentang Karyawan memiliki pengetahuan sesuai dengan bidang pekerjaannya masing-masing di perusahaan berada pada kategori Setuju.

3. Dimensi Keterampilan

Keterampilan merupakan kemampuan karyawan untuk menggunakan akal, pikiran, ide dan kreatifitas dalam mengerjakan, mengubah ataupun membuat sesuatu menjadi lebih bermakna sehingga menghasilkan sebuah nilai dari hasil pekerjaan tersebut. Untuk mengetahui hasil dari tanggapan responden atas pernyataan mengenai indikator-indikator keterampilan dapat disajikan dibawah ini:

- a) Indikator mempunyai inovasi dalam pekerjaan

Tabel 5.20
Distribusi Jawaban Responden Tentang Dalam bekerja karyawan memiliki inovasi-inovasi baru untuk kemajuan perusahaan

No.	Kategori Jawaban	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)
1	Sangat Setuju	19	33,93
2	Setuju	26	46,43
3	Cukup Setuju	11	19,64
4	Tidak Setuju	-	-
5	Sangat Tidak Setuju	-	-
Jumlah		56	100,00

Sumber: Data Olahan Penelitian, 2019

Berdasarkan tabel 5.20 yang tersaji diatas, dapat dijelaskan terkait tanggapan responden tentang Dalam bekerja karyawan memiliki inovasi-inovasi baru untuk kemajuan perusahaan. Karyawan yang menyatakan Setuju terdapat 26 orang atau dengan persentase 46.43%, selanjutnya karyawan yang menyatakan tanggapan Sangat Setuju yaitu ada 19 orang atau dengan persentase 33.93%, untuk karyawan yang menyatakan tanggapan Cukup Setuju ada 11 orang atau dengan persentase 19.64%, sedangkan yang memberikan pernyataan Tidak Setuju dan Sangat Tidak Setuju tidak ada. Dari penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa tanggapan responden tentang

Dalam bekerja karyawan memiliki inovasi-inovasi baru untuk kemajuan perusahaan berada pada kategori Setuju.

b) Indikator mampu menggunakan fasilitas terkait dengan pekerjaan

Tabel 5.21
Distribusi Jawaban Responden Tentang Karyawan mempunyai keterampilan dalam menggunakan fasilitas yang ada untuk menunjang pekerjaannya di perusahaan

No.	Kategori Jawaban	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)
1	Sangat Setuju	18	32,14
2	Setuju	33	58,93
3	Cukup Setuju	5	8,93
4	Tidak Setuju	-	-
5	Sangat Tidak Setuju	-	-
Jumlah		56	100,00

Sumber: Data Olahan Penelitian, 2019

Berdasarkan tabel 5.21 yang tersaji diatas, dapat dijelaskan terkait tanggapan responden tentang Karyawan mempunyai keterampilan dalam menggunakan fasilitas yang ada untuk menunjang pekerjaannya di perusahaan. Karyawan yang menyatakan Setuju terdapat 33 orang atau dengan persentase 58.93%, selanjutnya karyawan yang menyatakan tanggapan Sangat Setuju yaitu ada 18 orang atau dengan persentase 32.14%, untuk karyawan yang menyatakan tanggapan Cukup Setuju ada 5 orang atau dengan persentase 8.93%, sedangkan yang memberikan pernyataan Tidak Setuju dan Sangat Tidak Setuju tidak ada. Dari penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa tanggapan responden tentang Karyawan mempunyai keterampilan dalam menggunakan fasilitas yang ada untuk menunjang pekerjaannya di perusahaan berada pada kategori Setuju.

Dibawah ini akan disajikan tabel rekapitulasi terkait jawaban responden tentang variabel kompetensi pada PTPN V Sei Pagar yaitu sebagai berikut:

Tabel 5.22
Rekapitulasi Distribusi Jawaban Responden Terhadap Variabel Kompetensi (X₂)

No.	Item Pernyataan	Kategori Jawaban					Jumlah Skor
		SS	S	CS	TS	STS	
Dimensi Konsep Diri							
1	Karyawan memiliki keyakinan mampu untuk menyelesaikan semua tugasnya di perusahaan.	16	33	6	1	-	56
	Skor/Bobot Nilai	80	132	18	2	0	232
2	Karyawan selalu bersikap positif terhadap permasalahan yang ia hadapi di perusahaan.	19	33	4	-	-	56
	Skor/Bobot Nilai	95	132	12	0	0	239
Dimensi Pengetahuan							
3	Karyawan mampu menyelesaikan masalah pekerjaan dengan baik dikarenakan pemahaman yang dimiliki.	15	32	6	3	-	56
	Skor/Bobot Nilai	75	128	18	6	0	227
4	Karyawan memiliki pengetahuan sesuai dengan bidang pekerjaannya masing-masing di perusahaan.	6	47	2	1	-	56
	Skor/Bobot Nilai	30	188	6	2	0	226
Dimensi Keterampilan							
5	Dalam bekerja karyawan memiliki inovasi-inovasi baru untuk kemajuan perusahaan.	19	26	11	-	-	56
	Skor/Bobot Nilai	95	104	33	0	0	232
6	Karyawan mempunyai keterampilan dalam menggunakan fasilitas yang ada untuk menunjang pekerjaannya di perusahaan.	18	33	5	-	-	56
	Skor/Bobot Nilai	90	132	15	0	0	237
Total Skor/Bobot Nilai		465	816	102	10	0	1393

Sumber: Data Olahan Penelitian, 2019

Berdasarkan tabel 5.22 yaitu tabel rekapitulasi, diketahui bahwa jumlah bobot nilai pada variabel kompetensi (X_2) ialah sebesar 1393. Lebih jelasnya terkait penjelasan mengenai bobot nilai diatas, akan diuraikan lebih rincinya dibawah ini:

Berikut adalah perhitungan terkait nilai maksimal, nilai minimal, dan interval koefisien yaitu sebagai berikut:

$$\text{Nilai Maksimal} = 6 \times 5 \times 56 = 1680$$

$$\text{Nilai Minimal} = 6 \times 1 \times 56 = 336$$

$$\text{Interval Koefisien} = \frac{\text{Nilai Maksimal} - \text{Nilai Minimal}}{\text{Skor Tertinggi}} = \frac{1680 - 336}{5} = 268,8.$$

Maka diketahui nilai interval koefisien adalah sebesar 269, dan langkah selanjutnya adalah penilaian interval kelas.

$$\text{Sangat Baik} = 1411 - 1680$$

$$\text{Baik} = 1142 - 1411$$

$$\text{Cukup Baik} = 873 - 1142$$

$$\text{Kurang Baik} = 604 - 873$$

$$\text{Tidak Baik} = 336 - 604$$

Jadi untuk variabel kompetensi karyawan jawaban responden berada pada kategori “Baik” karena skornya yaitu sebesar 1393 yang berada pada range 1142 – 1411. Dari penjelasan diatas maka dapat diambil kesimpulan bahwa kompetensi yang dimiliki karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara V Sei Pagar sudah tergolong baik.

5.3.3 Analisis Kinerja Karyawan (Y)

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Tingkat keberhasilan suatu kinerja ini meliputi aspek kuantitatif dan kualitatif.

Dalam mengukur kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara V Sei Pagar ini terbagi menjadi 2 dimensi, yakni: dimensi kualitas kerja, dan dimensi kuantitas kerja. Untuk lebih jelasnya akan dijabarkan sebagai berikut:

1. Dimensi Kualitas Kerja

Kualitas kerja merupakan suatu hasil yang dapat diukur dengan efektifitas dan efisiensi suatu pekerjaan yang dilakukan oleh sumber daya manusia atau sumber daya lainnya dalam pencapaian tujuan atau sasaran perusahaan dengan baik dan berdaya guna. Untuk mengetahui hasil dari tanggapan responden atas pernyataan mengenai indikator-indikator kualitas kerja dapat disajikan dibawah ini:

a) Indikator kedisiplinan pegawai

Tabel 5.23

Distribusi Jawaban Responden Tentang Karyawan selalu menjaga kedisiplinan di dalam bekerja

No.	Kategori Jawaban	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)
1	Sangat Setuju	8	14,29
2	Setuju	44	78,57
3	Cukup Setuju	3	5,36
4	Tidak Setuju	1	1,79
5	Sangat Tidak Setuju	-	-
Jumlah		56	100,00

Sumber: Data Olahan Penelitian, 2019

Berdasarkan tabel 5.23 yang tersaji diatas, dapat dijelaskan terkait tanggapan responden tentang Karyawan selalu menjaga kedisiplinan didalam bekerja. Karyawan yang menyatakan Setuju terdapat 44 orang atau dengan persentase 78.57%, selanjutnya karyawan yang menyatakan tanggapan Sangat Setuju yaitu ada 8 orang atau dengan persentase 14.29%, untuk karyawan yang menyatakan tanggapan Cukup Setuju ada 3 orang atau dengan persentase 5.36%, dan yang memberikan pernyataan Tidak Setuju ada 1 orang atau 1.79%, sedangkan yang menyatakan Sangat Tidak Setuju tidak ada. Dari penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa tanggapan responden tentang Karyawan selalu menjaga kedisiplinan didalam bekerja berada pada kategori Setuju.

b) Indikator tanggung jawab pekerjaan pegawai

Tabel 5.24
Distribusi Jawaban Responden Tentang Karyawan memiliki tanggung jawab dalam melaksanakan pekerjaan

No.	Kategori Jawaban	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)
1	Sangat Setuju	7	12,50
2	Setuju	39	69,64
3	Cukup Setuju	9	16,07
4	Tidak Setuju	1	1,79
5	Sangat Tidak Setuju	-	-
Jumlah		56	100,00

Sumber: Data Olahan Penelitian, 2019

Berdasarkan tabel 5.24 yang tersaji diatas, dapat dijelaskan terkait tanggapan responden tentang Karyawan memiliki tanggung jawab dalam melaksanakan pekerjaan. Karyawan yang menyatakan Setuju terdapat 39 orang atau dengan

persentase 69.64%, selanjutnya karyawan yang menyatakan tanggapan Cukup Setuju yaitu ada 9 orang atau dengan persentase 16.07%, untuk karyawan yang menyatakan tanggapan Sangat Setuju ada 7 orang atau dengan persentase 12.50%, dan yang memberikan pernyataan Tidak Setuju ada 1 orang atau 1.79%, sedangkan yang menyatakan Sangat Tidak Setuju tidak ada. Dari penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa tanggapan responden tentang Karyawan memiliki tanggung jawab dalam melaksanakan pekerjaan berada pada kategori Setuju.

c) Indikator kecakapan pegawai

Tabel 5.25
Distribusi Jawaban Responden Tentang Karyawan memiliki kecakapan dalam melakukan pekerjaan

No.	Kategori Jawaban	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)
1	Sangat Setuju	15	26,79
2	Setuju	34	60,71
3	Cukup Setuju	4	7,14
4	Tidak Setuju	3	5,36
5	Sangat Tidak Setuju	-	-
Jumlah		56	100,00

Sumber: Data Olahan Penelitian, 2019

Berdasarkan tabel 5.25 yang tersaji diatas, dapat dijelaskan terkait tanggapan responden tentang Karyawan memiliki kecakapan dalam melakukan pekerjaan. Karyawan yang menyatakan Setuju terdapat 34 orang atau dengan persentase 60.71%, selanjutnya karyawan yang menyatakan tanggapan Sangat Setuju yaitu ada 15 orang atau dengan persentase 26.79%, untuk karyawan yang menyatakan tanggapan Cukup Setuju ada 4 orang atau dengan persentase 7.14%, dan yang

memberikan pernyataan Tidak Setuju ada 3 orang atau 5.36%, sedangkan yang menyatakan Sangat Tidak Setuju tidak ada. Dari penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa tanggapan responden tentang Karyawan memiliki kecakapan dalam melakukan pekerjaan berada pada kategori Setuju.

d) Indikator ketelitian pegawai

Tabel 5.26
Distribusi Jawaban Responden Tentang Karyawan selalu teliti dalam menjalankan tugasnya

No.	Kategori Jawaban	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)
1	Sangat Setuju	13	23,21
2	Setuju	39	69.64
3	Cukup Setuju	4	7,14
4	Tidak Setuju	-	-
5	Sangat Tidak Setuju	-	-
Jumlah		56	100,00

Sumber: Data Olahan Penelitian, 2019

Berdasarkan tabel 5.26 yang tersaji diatas, dapat dijelaskan terkait tanggapan responden tentang Karyawan selalu teliti dalam menjalankan tugasnya. Karyawan yang menyatakan Setuju terdapat 39 orang atau dengan persentase 69.64%, selanjutnya karyawan yang menyatakan tanggapan Sangat Setuju yaitu ada 13 orang atau dengan persentase 23.21%, untuk karyawan yang menyatakan tanggapan Cukup Setuju ada 4 orang atau dengan persentase 7.14%, sedangkan yang memberikan pernyataan Tidak Setuju dan Sangat Tidak Setuju tidak ada. Dari penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa tanggapan responden tentang Karyawan selalu teliti dalam menjalankan tugasnya berada pada kategori Setuju.

2. Dimensi Kuantitas Kerja

Kuantitas kerja merupakan jumlah pekerjaan yang dilaksanakan oleh seseorang karyawan dalam suatu periode tertentu. Untuk mengetahui hasil dari tanggapan responden atas pernyataan mengenai indikator-indikator kuantitas kerja dapat disajikan dibawah ini:

a) Indikator kejujuran

Tabel 5.27
Distribusi Jawaban Responden Tentang Karyawan bersikap jujur dalam melaksanakan pekerjaan

No.	Kategori Jawaban	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)
1	Sangat Setuju	16	28,57
2	Setuju	33	58,93
3	Cukup Setuju	7	12,50
4	Tidak Setuju	-	-
5	Sangat Tidak Setuju	-	-
Jumlah		56	100,00

Sumber: Data Olahan Penelitian, 2019

Berdasarkan tabel 5.27 yang tersaji diatas, dapat dijelaskan terkait tanggapan responden tentang Karyawan bersikap jujur dalam melaksanakan pekerjaan. Karyawan yang menyatakan Setuju terdapat 33 orang atau dengan persentase 58.93%, selanjutnya karyawan yang menyatakan tanggapan Sangat Setuju yaitu ada 16 orang atau dengan persentase 28.57%, untuk karyawan yang menyatakan tanggapan Cukup Setuju ada 7 orang atau dengan persentase 12.50%, sedangkan yang memberikan pernyataan Tidak Setuju dan Sangat Tidak Setuju tidak ada. Dari

penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa tanggapan responden tentang Karyawan bersikap jujur dalam melaksanakan pekerjaan berada pada kategori Setuju.

b) Indikator kemampuan bekerjasama

Tabel 5.28
Distribusi Jawaban Responden Tentang Karyawan memiliki kemampuan untuk bekerja sama dengan rekan sekerja

No.	Kategori Jawaban	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)
1	Sangat Setuju	12	21,43
2	Setuju	38	67,86
3	Cukup Setuju	5	8,93
4	Tidak Setuju	1	1,79
5	Sangat Tidak Setuju	-	-
Jumlah		56	100,00

Sumber: Data Olahan Penelitian, 2019

Berdasarkan tabel 5.28 yang tersaji diatas, dapat dijelaskan terkait tanggapan responden tentang Karyawan memiliki kemampuan untuk bekerja sama dengan rekan sekerja. Karyawan yang menyatakan Setuju terdapat 38 orang atau dengan persentase 67.86%, selanjutnya karyawan yang menyatakan tanggapan Sangat Setuju yaitu ada 12 orang atau dengan persentase 21.43%, untuk karyawan yang menyatakan tanggapan Cukup Setuju ada 5 orang atau dengan persentase 8.93%, dan yang memberikan pernyataan Tidak Setuju ada 1 orang atau 1.79%, sedangkan yang menyatakan Sangat Tidak Setuju tidak ada. Dari penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa tanggapan responden tentang Karyawan memiliki kemampuan untuk bekerja sama dengan rekan sekerja berada pada kategori Setuju.

c) Indikator inisiatif pegawai

Tabel 5.29
Distribusi Jawaban Responden Tentang Karyawan memiliki inisiatif dalam bekerja untuk kemajuan perusahaan

No.	Kategori Jawaban	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)
1	Sangat Setuju	12	21,43
2	Setuju	39	69,64
3	Cukup Setuju	4	7,14
4	Tidak Setuju	1	1,79
5	Sangat Tidak Setuju	-	-
Jumlah		56	100,00

Sumber: Data Olahan Penelitian, 2019

Berdasarkan tabel 5.29 yang tersaji diatas, dapat dijelaskan terkait tanggapan responden tentang Karyawan memiliki inisiatif dalam bekerja untuk kemajuan perusahaan. Karyawan yang menyatakan Setuju terdapat 39 orang atau dengan persentase 69.64%, selanjutnya karyawan yang menyatakan tanggapan Sangat Setuju yaitu ada 12 orang atau dengan persentase 21.43%, untuk karyawan yang menyatakan tanggapan Cukup Setuju ada 4 orang atau dengan persentase 7.14%, dan yang memberikan pernyataan Tidak Setuju ada 1 orang atau 1.79%, sedangkan yang menyatakan Sangat Tidak Setuju tidak ada. Dari penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa tanggapan responden tentang Karyawan memiliki inisiatif dalam bekerja untuk kemajuan perusahaan berada pada kategori Setuju.

d) Indikator hasil kerja dan pencapaian target

Tabel 5.30

Distribusi Jawaban Responden Tentang Hasil kerja yang dicapai karyawan sudah baik dan mampu mencapai target yang telah ditetapkan perusahaan

No.	Kategori Jawaban	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)
1	Sangat Setuju	11	19,64
2	Setuju	39	69,64
3	Cukup Setuju	6	10,71
4	Tidak Setuju	-	-
5	Sangat Tidak Setuju	-	-
Jumlah		56	100,00

Sumber: Data Olahan Penelitian, 2019

Berdasarkan tabel 5.30 yang tersaji diatas, dapat dijelaskan terkait tanggapan responden tentang Hasil kerja yang dicapai karyawan sudah baik dan mampu mencapai target yang telah ditetapkan perusahaan. Karyawan yang menyatakan Setuju terdapat 39 orang atau dengan persentase 69.64%, selanjutnya karyawan yang menyatakan tanggapan Sangat Setuju yaitu ada 11 orang atau dengan persentase 19.64%, untuk karyawan yang menyatakan tanggapan Cukup Setuju ada 6 orang atau dengan persentase 10.71%, sedangkan yang memberikan pernyataan Tidak Setuju dan Sangat Tidak Setuju tidak ada. Dari penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa tanggapan responden tentang Hasil kerja yang dicapai karyawan sudah baik dan mampu mencapai target yang telah ditetapkan perusahaan berada pada kategori Setuju.

Dibawah ini akan disajikan tabel rekapitulasi terkait jawaban responden tentang variabel kinerja karyawan pada PTPN V Sei Pagar yaitu sebagai berikut:

Tabel 5.31
Rekapitulasi Distribusi Jawaban Responden Terhadap Variabel Kinerja
Karyawan (Y)

No.	Item Pernyataan	Kategori Jawaban					Jumlah Skor
		SS	S	CS	TS	STS	
Dimensi Kualitas Kerja							
1	Karyawan selalu menjaga kedisiplinan didalam bekerja.	8	44	3	1	-	56
	Skor/Bobot Nilai	40	176	9	2	0	227
2	Karyawan memiliki tanggung jawab dalam melaksanakan pekerjaan.	7	39	9	1	-	56
	Skor/Bobot Nilai	35	156	27	2	0	220
3	Karyawan memiliki kecakapan dalam melakukan pekerjaan.	15	34	4	3	-	56
	Skor/Bobot Nilai	75	136	12	6	0	229
4	Karyawan selalu teliti dalam menjalankan tugasnya.	13	39	4	-	-	56
	Skor/Bobot Nilai	65	156	12	0	0	233
Dimensi Kuantitas Kerja							
5	Karyawan bersikap jujur dalam melaksanakan pekerjaan.	16	33	7	-	-	56
	Skor/Bobot Nilai	80	132	21	0	0	233
6	Karyawan memiliki kemampuan untuk bekerja sama dengan rekan sekerja.	12	38	5	1	-	56
	Skor/Bobot Nilai	60	152	15	2	0	229
7	Karyawan memiliki inisiatif dalam bekerja untuk kemajuan perusahaan.	12	39	4	1	-	56
	Skor/Bobot Nilai	60	156	12	2	0	230
8	Hasil kerja yang dicapai karyawan sudah baik dan mampu mencapai target yang telah ditetapkan perusahaan.	11	39	6	-	-	56
	Skor/Bobot Nilai	55	156	18	0	0	229
Total Skor/Bobot Nilai		470	1220	126	14	0	1830

Sumber: Data Olahan Penelitian, 2019

Berdasarkan tabel 5.31 yaitu tabel rekapitulasi, diketahui bahwa jumlah bobot nilai pada variabel kinerja karyawan (Y) ialah sebesar 1830. Lebih jelasnya terkait penjelasan mengenai bobot nilai diatas, akan diuraikan lebih rincinya dibawah ini:

Berikut adalah perhitungan terkait nilai maksimal, nilai minimal, dan interval koefisien yaitu sebagai berikut:

$$\text{Nilai Maksimal} = 8 \times 5 \times 56 = 2240$$

$$\text{Nilai Minimal} = 8 \times 1 \times 56 = 448$$

$$\text{Interval Koefisien} = \frac{\text{Nilai Maksimal} - \text{Nilai Minimal}}{\text{Skor Tertinggi}} = \frac{2240 - 448}{5} = 358,4.$$

Maka diketahui nilai interval koefisien adalah sebesar 358, dan langkah selanjutnya adalah penilaian interval kelas.

$$\text{Sangat Baik} = 1882 - 2240$$

$$\text{Baik} = 1524 - 1882$$

$$\text{Cukup Baik} = 1166 - 1524$$

$$\text{Kurang Baik} = 808 - 1166$$

$$\text{Tidak Baik} = 448 - 808$$

Jadi untuk variabel kinerja karyawan jawaban responden berada pada kategori “Baik” karena skornya yaitu sebesar 1830 yang berada pada range 1524 – 1882. Dari penjelasan diatas maka dapat diambil kesimpulan bahwa kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara V Sei Pagar sudah tergolong baik.

5.4 Uji Normalitas Data

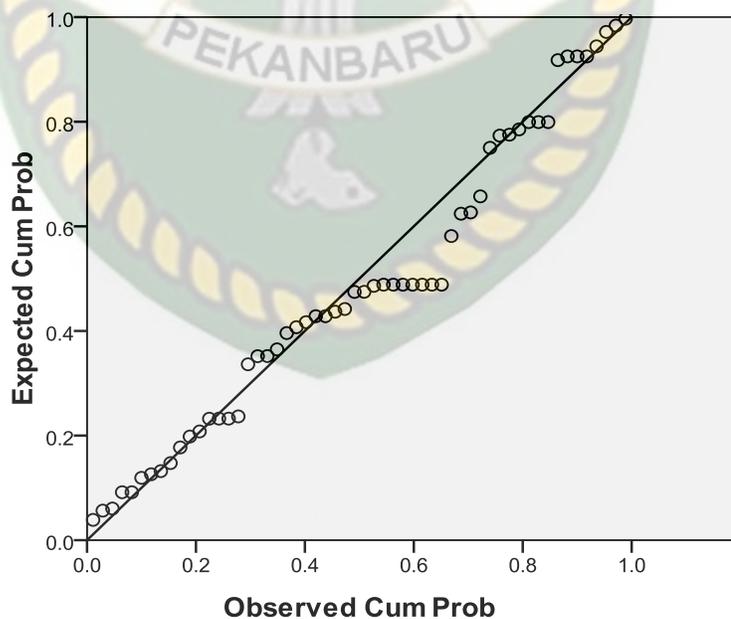
Uji normalitas data bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi mempunyai distribusi data normal atau mendekati normal. Jika data menyebar disekitar garis diagonalnya dan mengikuti arah garis diagonalnya/grafik histogram maka menunjukkan pola distribusi normal (Ghozali, 2011: 35).

Hasil uji normalitas data pada penelitian ini dapat dilihat pada output SPSS gambar 5.1 berikut:

Gambar 5.1
Hasil Pengujian Normalitas Data

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y)



Sumber: Data Olahan SPSS, 2019

Berdasarkan gambar 5.1 diatas, dapat dilihat bahwa sebaran data terdapat disekitar garis diagonal dan mengikuti garis diagonal. Oleh karena itu, maka model regresi variabel independen dan variabel dependen memenuhi asumsi normalitas, dan ini berarti data tersebut berdistribusi normal dan layak diuji. Dengan demikian pengujian statistik dalam penelitian ini dapat untuk memenuhi hipotesis penelitian.

5.5 Pengaruh Iklim Organisasi dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan

5.5.1 Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linear berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas yaitu iklim organisasi dan kompetensi terhadap variabel terikat yaitu kinerja karyawan. Adapun persamaan rumus regresi linear berganda adalah sebagai berikut:

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

Dimana :

Y = Kinerja Karyawan.

a = Konstanta.

b_1, b_2 = Koefisien arah dari regresi, yang menunjukkan angka peningkatan atau penurunan variabel dependen atau mengukur besar pengaruh X terhadap Y, jika X naik satu unit.

X_1 = Iklim Organisasi.

X_2 = Kompetensi.

e = Epsilon (standar error).

Setelah data diolah dengan menggunakan program SPSS didapatkan hasilnya yaitu sebagai berikut:

Tabel 5.32
Hasil Analisis Regresi Linear Berganda
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-.303	3.857		-.079	.938
Iklim Organisasi (X1)	.809	.123	.635	6.591	.000
Kompetensi (X2)	.270	.107	.243	2.528	.015

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y)

Sumber: Data Olahan SPSS, 2019

Berdasarkan tabel 5.32 diatas, maka dapat diketahui persamaan regresi linear berganda yaitu sebagai berikut:

$$Y = -0,303 + 0,809X_1 + 0,270X_2 + e$$

Persamaan ini dapat diartikan sebagai berikut:

- a. Konstanta sebesar $-0,303$ artinya jika variabel bebas Iklim Organisasi (X_1) dan Kompetensi Karyawan (X_2) nilainya tetap (nol), maka variabel terikat Kinerja Karyawan (Y) nilainya sebesar $0,303$.
- b. Koefisien regresi b_1 sebesar $0,809$ artinya jika variabel Iklim Organisasi (X_1) mengalami kenaikan 1 satuan, maka Kinerja Karyawan (Y) juga akan mengalami kenaikan sebesar $0,809$ satuan dengan asumsi variabel Kompetensi (X_2) nilainya konstan atau tetap. Koefisien bernilai positif artinya terjadi hubungan positif antara iklim organisasi dengan kinerja

karyawan, semakin baik iklim organisasi maka kinerja karyawan juga akan semakin meningkat.

- c. Koefisien regresi b_2 sebesar 0,270 artinya jika variabel Kompetensi Karyawan (X_2) mengalami kenaikan 1 satuan, maka Kinerja Karyawan (Y) juga akan mengalami kenaikan sebesar 0,270 satuan dengan asumsi variabel Iklim Organisasi (X_1) nilainya konstan atau tetap. Koefisien bernilai positif artinya terjadi hubungan positif antara kompetensi karyawan dengan kinerja karyawan, semakin baik kompetensi yang dimiliki karyawan maka kinerja karyawan juga akan semakin meningkat.

5.5.2 Pengujian Hipotesis

1. Uji Hipotesis Secara Parsial (Uji-t)

Uji t adalah bertujuan untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh secara parsial (sendiri-sendiri) yang diberikan variabel bebas yaitu Iklim Organisasi (X_1) dan Kompetensi (X_2) terhadap variabel terikat yaitu Kinerja Karyawan (Y).

Dasar dalam pengambilan keputusannya adalah sebagai berikut:

- a. Jika nilai sig. < 0.05 atau $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$, maka dapat disimpulkan bahwa secara parsial variabel X berpengaruh signifikan terhadap Variabel Y.
- b. Jika nilai sig. > 0.05 atau $t_{\text{hitung}} < t_{\text{tabel}}$, maka dapat disimpulkan bahwa secara parsial variabel X tidak berpengaruh signifikan terhadap Variabel Y.

Nilai $t_{\text{tabel}} = t(\alpha/2 ; n - k) = t(0.05/2 ; 56 - 3) = t(0.025 ; 53) = 2.00575$.

Maka diketahui **nilai $t_{\text{tabel}} = 2.005$** , dari hasil output SPSS sebelumnya yaitu pada tabel 5.32 maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Iklim Organisasi (X_1): Nilai sig.= 0.000<0.05 atau $t_{\text{hitung}}= 6.591>2.005$ (t_{tabel}), maka dapat disimpulkan bahwa secara parsial Iklim Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara V Sei Pagar.
 2. Kompetensi Karyawan (X_2): Nilai sig.= 0.015<0.05 atau $t_{\text{hitung}}= 2.528>2.005$ (t_{tabel}), maka dapat disimpulkan bahwa secara parsial Kompetensi Karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara V Sei Pagar.
2. Uji Hipotesis Secara Simultan (Uji-f)

Uji f adalah bertujuan untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh secara simultan (bersama-sama) yang diberikan variabel bebas yaitu Iklim Organisasi (X_1) dan Kompetensi (X_2) terhadap variabel terikat yaitu Kinerja Karyawan (Y).

Dasar dalam pengambilan keputusannya adalah sebagai berikut :

- a. Jika nilai sig. <0.05 atau $f_{\text{hitung}} > f_{\text{tabel}}$, maka dapat disimpulkan bahwa secara simultan variabel X berpengaruh signifikan terhadap Variabel Y.
- b. Jika nilai sig. >0.05 atau $f_{\text{hitung}} < f_{\text{tabel}}$, maka dapat disimpulkan bahwa secara simultan variabel X tidak berpengaruh signifikan terhadap Variabel Y.

Penyelesaian dalam menentukan f-tabel yaitu sebagai berikut:

$$df (n1) = k-1 = 3 - 1 = 2$$

$$df (n2) = n-k = 56 - 3 = 53$$

Dengan nilai df (n1) 2, df (n2) 53, dan taraf signifikansi 5% atau 0,05 maka didapatkan nilai f-tabel sebesar 3,17. Untuk mengetahui nilai signifikansi dan nilai f_{hitung} dapat dilihat pada hasil output SPSS dibawah ini:

Tabel 5.33
Hasil Pengujian Hipotesis Uji-f
ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	390.819	2	195.410	36.805	.000 ^a
	Residual	281.395	53	5.309		
	Total	672.214	55			

a. Predictors: (Constant), Kompetensi (X2), Iklim Organisasi (X1)

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y)

Sumber: Data Olahan SPSS, 2019

Berdasarkan tabel 5.33 diatas, maka dapat diketahui nilai f_{hitung} adalah 36.805 dan nilai signifikansi adalah 0.000, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

Nilai $\text{sig.} = 0.000 < 0.05$ atau $f_{\text{hitung}} = 36.805 > 3.17$ (f_{tabel}), maka dapat diambil kesimpulan bahwa secara simultan Iklim Organisasi dan Kompetensi Karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara V Sei Pagar.

5.5.3 Koefisien Determinasi (R^2)

Nilai koefisien determinasi atau *R Square* (R^2) digunakan untuk mengetahui seberapa besar persentase pengaruh variabel bebas yaitu Iklim Organisasi (X_1) dan

Kompetensi (X_2) terhadap variabel terikat yaitu Kinerja Karyawan (Y). Dari output SPSS dapat disajikan tabel yaitu sebagai berikut:

Tabel 5.34
Hasil Analisis Koefisien Determinasi (R^2)
Model Summary^p

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.762 ^a	.581	.566	2.304

a. Predictors: (Constant), Kompetensi (X_2), Iklim Organisasi (X_1)

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y)

Sumber: Data Olahan SPSS, 2019

Berdasarkan tabel 5.34 diatas, diperoleh nilai koefisien determinasi atau *Adjusted R-Square* (R^2) yaitu sebesar 0.581, ini menerangkan bahwa besarnya persentase pengaruh Iklim Organisasi dan Kompetensi Karyawan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara V Sei Pagar adalah sebesar 58.10%. Sedangkan sisanya sebesar 41.90% (100% – 58.10%) menggambarkan pengaruh variabel bebas lainnya yang tidak diamati dan dimasukkan dalam persamaan regresi penelitian ini.

5.6 Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, secara parsial kompetensi karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan secara simultan iklim organisasi dan kompetensi karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara V Sei Pagar. Besarnya persentase pengaruh iklim organisasi dan kompetensi terhadap

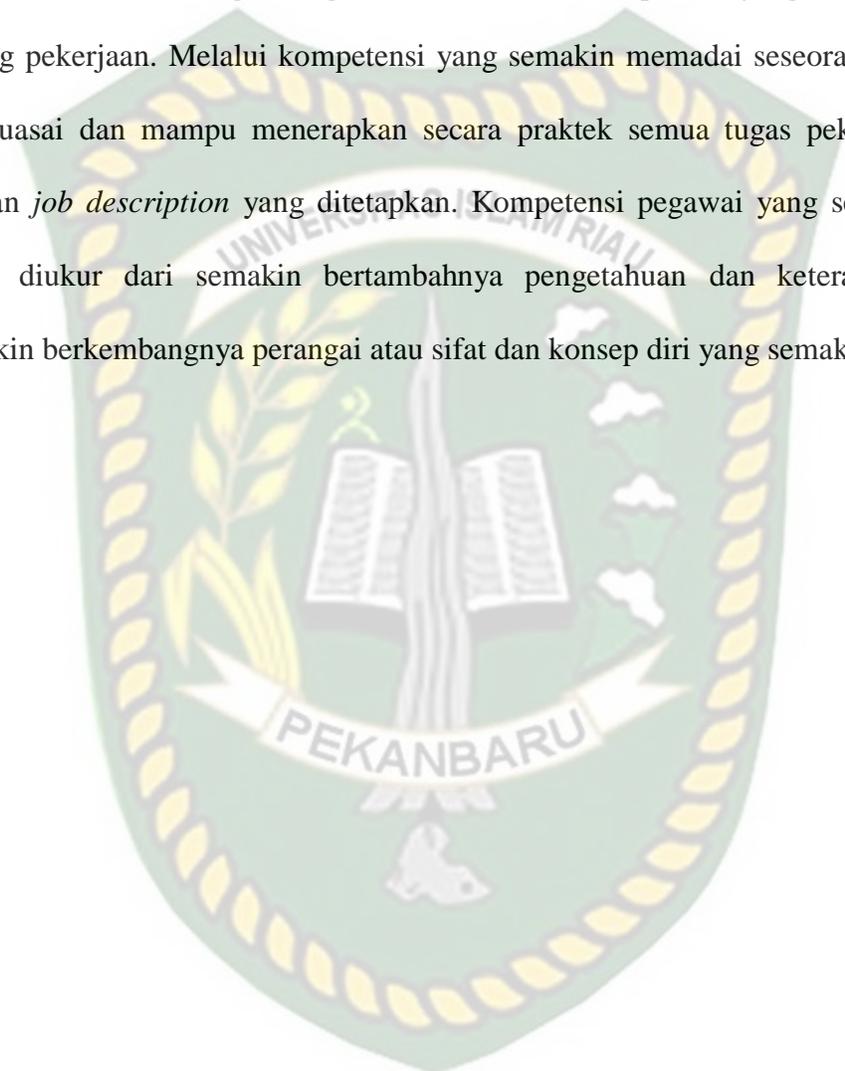
kinerja karyawan yaitu sebesar 58.10%, dan variabel yang paling dominan mempengaruhi kinerja karyawan adalah iklim organisasi.

Selanjutnya dari rekapitulasi jawaban responden menunjukkan bahwa iklim organisasi yang ada pada PT. Perkebunan Nusantara V Sei Pagar sudah berjalan dengan baik, kompetensi yang dimiliki karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara V Sei Pagar sudah tergolong baik, dan kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara V Sei Pagar sudah tergolong baik.

Iklim organisasi yang kondusif menjadi prasyarat peningkatan kinerja pegawai yang maksimal. Iklim yang kondusif diharapkan mampu meningkatkan komitmen pegawai pada pelaksanaan tugas dan pekerjaannya. Adanya iklim organisasi yang kondusif akan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Seperti yang dikemukakan oleh Lafolette (dalam Bambang, 1975) menggambarkan iklim organisasi sebagai lingkungan psikologis organisasi yang mempunyai kondisi berbeda antara tempat satu dengan yang lainnya. Iklim merupakan suatu kehidupan yang saling berinteraksi, sehingga menimbulkan rasa senang dan tidak senang terhadap bidang pekerjaannya, arti interaksi yang dimaksud adalah adanya hubungan antara atasan dengan bawahan serta bawahan dengan bawahan yang lainnya.

Selanjutnya menurut Spencer (1993:15), hubungan antara kompetensi pegawai dengan kinerja adalah sangat erat dan penting sekali, relevansinya ada dan kuat/akurat, bahkan pegawai apabila ingin meningkatkan kinerjanya seharusnya mempunyai kompetensi yang sesuai dengan tugas pekerjaannya. Kompetensi dapat menyebabkan atau digunakan untuk memprediksi kinerja seseorang artinya jika

pegawai mempunyai kompetensi yang tinggi, maka akan mempunyai kinerja yang tinggi pula. Menurut Sriwidodo (2010), mengatakan kinerja dan keefektifan pegawai dalam melaksanakan tugas sangat ditentukan oleh kompetensi yang disyaratkan oleh bidang pekerjaan. Melalui kompetensi yang semakin memadai seseorang akan lebih menguasai dan mampu menerapkan secara praktek semua tugas pekerjaan sesuai dengan *job description* yang ditetapkan. Kompetensi pegawai yang semakin tinggi dapat diukur dari semakin bertambahnya pengetahuan dan keterampilan serta semakin berkembangnya perangai atau sifat dan konsep diri yang semakin baik.



BAB VI

PENUTUP

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Iklim organisasi yang ada pada PT. Perkebunan Nusantara V Sei Pagar sudah berjalan dengan baik, kompetensi yang dimiliki karyawan sudah tergolong baik, dan kinerja karyawan sudah tergolong baik.
2. Dari hasil analisis data dapat disimpulkan bahwa secara parsial iklim organisasi dan kompetensi karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara V Sei Pagar.
3. Secara simultan iklim organisasi dan kompetensi karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara V Sei Pagar. Variabel yang paling dominan mempengaruhi kinerja karyawan adalah iklim organisasi.

6.2 Saran

Dari hasil kesimpulan dalam penelitian ini, penulis dapat memberikan saran yaitu sebagai berikut:

1. PT. Perkebunan Nusantara Sei Pagar diharapkan agar dapat menjaga, mempertahankan, dan meningkatkan iklim organisasi yang ada saat ini, serta kompetensi karyawan dan kinerja karyawan karyawan untuk kedepannya.

Meskipun sekarang iklim organisasi, kompetensi karyawan dan kinerja karyawan yang dimiliki sudah tergolong baik.

2. Pimpinan pada PT. Perkebunan Nusantara V Sei Pagar diharapkan agar menjaga iklim organisasi yang ada di perusahaan dengan memberikan dukungan seperti memberi support dan motivasi kepada karyawan agar bersemangat dalam menjalankan tugas-tugasnya.
3. Dalam menjaga kompetensi yang dimiliki karyawan, perusahaan harus meningkatkan pengetahuan yang dimiliki karyawan sesuai dengan bidang pekerjaannya masing-masing di perusahaan.
4. Untuk mempertahankan kinerja karyawan agar tetap baik, karyawan diharapkan agar mampu menjaga kualitas kerjanya dengan memiliki tanggung jawab dalam melaksanakan pekerjaan di perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Aryana, A.P. (2007). *Studi Korelasi dengan SPSS*. [online]. Tersedia: <http://www.antonaryana.byethost13.com>. (16 Mei 2016).
- Azwar, S. (2007). *Dasar-Dasar Psikometri*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Anwar Prabu Mangkunegara. 2007. *Evaluasi Kinerja SDM* : Cetakan Ketiga. Bandung: Penerbit Refika Aditama.
- Bernardin, H. John, Joyce E. A. Russell. 1993. *Human Resource Management : an Experimental Approach*. Mc Graw Hill, Singapore.
- Chandra, I; Alsa A. (1997).”Komitmen karyawan Ditinjau dari Kualitas Hubungan Atasan-Bawahan dan Persepsi terhadap Pengembangan Karir”. *PSIKOLOGIKA*. Nomor 2. Tahun II.
- Davis, Keith and John. W. Newstrom. 1990. *Perilaku Dalam Organisasi*. Jakarta. Erlangga.
- Dessler, Garry, 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia Jilid 2, Edisi Ke-7: Alih Bahasa: Benyamin Mollan, Prehallindo, Jakarta*.
- Wibowo. 2007. *Manajemen Kinerja*. Jilid 2. Jakarta. Salemba Empat.
- Febrianti, F.C. (2007). *Hubungan antara Iklim Organisasi dan Komitmen Organisasi*. Skripsi pada Fakultas Psikologi UNPAD.
- Hariandja, M.T. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Grasindo.
- Hasan, I. (2002). *Metode Penelitian dan Aplikasinya*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Hasibuan, M.S.P. (2003). *Organisasi dan Motivasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, M.S.P. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Henry Simamora, 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. STIE YKPN. Yogyakarta.
- Hudiyamin, dkk.(2006). *Iklim Dan Kesehatan Dalam Organisasi*. Makalah pada Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Malang. [online].

Tersedia:<http://www.freewebs.com/hijrahsaputra/makalah/IKLIM%20DAN%20KESEHATAN%20DALAM%20ORGANISASI.htm> (16 Mei 2016).

Juniarti, A. (2006). *Hubungan Komitmen Organisasi dengan Prestasi Kerja Karyawan pada PT. AGRONESIA Div. Industri Es Saripetojo*. Skripsi pada Fakultas Ilmu Pengetahuan Sosial Universitas Pendidikan Indonesia. Bandung.

Malayu S. Hasibuan, 2005. *Manajemen Daya Manusia*. PT. Bumi Aksara, Jakarta.

Mathis, R.L., dan Jackson, J.H. 2001. *Manajemen SDM. Penerjemah: Jimmy Sadeli dan Bayu Prawira Hie*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat..

Sugiyono, 2009. *Metodologi Penelitian Administrasi*. Penerbit Alfabeta. Bandung.

T. Hani. Handoko, 2006. *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia*. BPFE. Yogyakarta.

Umi Narimawati. 2006. *Riset Manajemen Sumber Daya Manusia Aplikasi Contoh dan Perhitungannya*. Jakarta: Agung Media.

Wirawan. 2008. *Budaya dan Iklim Organisasi*. Jakarta. Salemba Empat.