

## Pengaruh Program Budaya Organisasi, Kepemimpinan Situasional Dan Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Pekerja Perkebunan

Irwan Septayuda  
Universitas Bina Darma  
Email: [irwan.septayuda@binadarma.ac.id](mailto:irwan.septayuda@binadarma.ac.id)

Dina Mellita  
Universitas Bina Darma  
Email: [dinamellita@binadarma.ac.id](mailto:dinamellita@binadarma.ac.id)

Andari Karina Trisiana  
Universitas Bina Darma  
Email: [andarikt@gmail.com](mailto:andarikt@gmail.com)

### Abstract

*This study aimed to determine the influence of the Organizational Culture Program, Situational Leadership and Organizational Communication on the Performance of Plantation Workers in the Mill Division at PT. Hindoli - Cargill Company. The sample in this study were workers in the mill division of PT Hindoli-Cargill Company, with 119 respondents. The sampling technique uses the quota sampling method. This study uses a quantitative approach using a Likert scale. The analysis technique used is multiple linear regression. Test the hypothesis for research variables with a partial effect using the T-test, while research variables with a simultaneous influence use the F-test. Data processing uses the SPSS V.20 program to produce a regression equation  $Y = 3.623 + 0.155X_1 + 0.164X_2 + 0.031X_3$ . The results of this study are the Organizational Culture Program, Situational Leadership, and Organizational Communication have a positive and significant effect on the performance of workers at PT Hindoli-Cargill Company, indicated by the Fcount value of 5.704 > Ftable 2.68 with a significant level of 0.001.*

**Keywords:** Organizational Culture, Situational Leadership, Organizational Communication, Performance

### Abstrak

Tujuan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana Pengaruh Program Budaya Organisasi, Kepemimpinan Situasional dan Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Pekerja Perkebunan Pada Divisi Mill di PT. Hindoli Cargill Company. Sampel dalam penelitian ini adalah pekerja divisi mill PT Hindoli Cargill Company sebanyak 119 responden. Teknik penarikan sampel menggunakan metode kuota sampling. Penelitian ini menggunakan metode pendekatan kuantitatif dengan menggunakan skala Likert. Teknik analisis yang digunakan adalah regresi linear berganda. Uji hipotesis untuk variabel-variabel penelitian yang memiliki pengaruh secara parsial menggunakan uji T sedangkan variabel-variabel penelitian yang memiliki pengaruh secara simultan menggunakan uji F. Pengolahan data menggunakan program SPSS V.20 dengan menghasilkan persamaan regresi  $Y = 3,623 + 0,155X_1 + 0,164X_2 + 0,031X_3$ . Hasil penelitian ini adalah Program Budaya Organisasi, Kepemimpinan Situasional dan Komunikasi Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pekerja PT Hindoli a Cargill Company yang ditunjukkan dengan nilai  $F_{hitung} 5,704 > F_{tabel} 2,68$  dengan tingkat signifikan sebesar 0,001.

**Kata kunci:** Budaya Organisasi , Kepemimpinan Situasional , Komunikasi Organisasi , Kinerja

## 1. Pendahuluan

Setiap organisasi mengembangkan sistem nilai yang mengatur cara berperilaku dan bertindak orang-orang yang ada didalamnya. Sistem nilai inilah yang dinamakan sebagai budaya organisasi. Setiap perusahaan memiliki budaya khas sendiri yang membedakannya dari perusahaan lain. Kuat atau lemahnya budaya organisasi dalam suatu perusahaan tergantung pada sejauh mana nilai-nilai inti yang dikembangkan itu dimiliki secara dalam dan luas oleh karyawan-karyawannya. Semakin banyak

karyawan menerima nilai-nilai inti organisasinya dan semakin besar komitmen mereka terhadap nilai-nilai tersebut, berarti semakin kuat budayanya (Robbins & Coulter, 2002).

Gaya kepemimpinan dapat dipelajari dan harus diterapkan sesuai dengan situasi bawahan atau lingkungan organisasi. Pemimpin yang baik akan beralih ke beberapa gaya sesuai dengan situasi bawahan dan pekerjaan yang akan dilakukan. Setiap gaya kepemimpinan memiliki pengaruh dalam perusahaan. (Clinebell et al., 2013) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional (situasional) memiliki dampak paling kuat terhadap komitmen afektif, kepemimpinan transaksional mempengaruhi komitmen afektif, kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap komitmen normatif.

Komunikasi organisasi merupakan suatu proses (melalui mana) orang membentuk, mengelola, dan menafsirkan perilaku-perilaku dan simbol-simbol baik itu verbal maupun nonverbal, sengaja maupun tidak di sengaja, interaksi langsung maupun tidak langsung, di dalam dan lintas konteks organisasi tertentu (Schement, 2002).

Konsep kinerja karyawan secara general diakui sebagai produk kemampuan dan motivasi, yang digunakan untuk memotivasi karyawan untuk mengeluarkan output terbaik dari mereka (Griffin, R. W., Phillips, J. M., & Gully, 2016). Untuk memaksimalkan output organisasi, kinerja individual dalam organisasi merupakan faktor kunci dalam meraih tujuan organisasi tersebut (Kanten, P., Kanten, S., & Gurlek, 2015). Selanjutnya, nilai serta kepercayaan dari organisasi yang tercermin melalui budaya organisasi juga berperan penting dalam menilai kinerja baik secara individual maupun organisasional (Guiso, L., Sapienza, P., & Zingales, 2006). Penilaian kinerja tidak hanya diukur dari sisi individual dan organisasional, kinerja dapat juga dipandang dari kinerja yang berkelanjutan (*sustainable performance*). Kinerja yang berkelanjutan terdistribusi dari sisi umum (*general*), berwawasan lingkungan (*environmental* dan sosial (*social*)) (Akhtar, P., Kaur, S., & Punjaisri, 2017; Dai, Y., Abdul-Samad, Z., Chupradit, S., Nassani, A. A., Haffar, M., & Michel, 2022; Mazutis, D., Zintel, 2015). Dalam meraih optimalisasi kinerja yang berkelanjutan, baik dari secara umum, berwawasan lingkungan ataupun sosial tergantung pada gaya kepemimpinan yang terjadi di organisasi tersebut (Piwowar-Sulej, K., & Iqbal, 2023). Kinerja yaitu alat yang digunakan untuk mengukur sejauh mana pencapaian kinerja pegawai. Berikut beberapa indikator untuk mengukur kinerja karyawan adalah (1) Kualitas Kerja, (2) Kuantitas, (3) Ketepatan Waktu, (4) Efektifitas, (5) Kemandirian (Robbins, 2004)

PT. Hindoli - Cargill Company adalah salah satu industri yang bergerak pada usaha perkebunan yang mengolah kelapa sawit menjadi *Crude Palm Oil* (CPO). Sebagai perusahaan perkebunan kelapa sawit yang masuk sebagai terbesar yang ada di Indonesia, identifikasi terhadap budaya organisasi, kepemimpinan, komunikasi organisasi harus dilakukan untuk mengukur kinerja dari pekerja perkebunan tersebut. Penerapan program budaya orrganisasi pada pekerja Divisi Mill di PT. Hindoli - Cargill Company bertujuan untuk menumbuhkan spirit budaya yang positif pada pekerja dan membangun budaya saling percaya antar karyawan. Namun dari hasil observasi, ada beberapa masalah yang timbul seperti, kurangnya inisiatif dan inovasi serta masih ada pekerja yang kurang cermat terhadap detail pekerjaan sehingga kurang sesuai dengan hasil yang diharapkan. Hal tersebut berhubungan dengan budaya organisasi yang ada pada Divisi Mill di PT. Hindoli - Cargill Company dan akan berimbas terhadap kinerja karyawan di dalam bekerja. Berkaitan dengan kepemimpinan, permasalahan yang dihadapi berdampak pada kinerja pekerja adalah kurangnya perhatian pimpinan memberikan saran atau nasehat dalam penyelesaian pekerjaan sehingga hasil pekerjaan yang kurang sesuai dengan yang diharapkan. Kurangnya komunikasi antar karyawan, ragu untuk bertanya dan

menyampaikan saran atau pendapat dan tidak berani tampil merupakan permasalahan komunikasi organisasi yang berdampak pada kinerja pekerja.

Berdasarkan permasalahan-permasalahan di atas maka ditetapkan tujuan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh secara parsial dan simultan program budaya organisasi, kepemimpinan situasional dan komunikasi organisasi terhadap kinerja Pekerja Pekebunan Pada Divisi Mill di PT. Hindoli - Cargill Company.

## 2. Literature Review

### 2.1 Budaya Organisasi dan Kinerja Pegawai

Robbins berpendapat bahwa isi keunggulan bersaing organisasi dipengaruhi budaya organisasi, ketika seluruh karyawan mempersepsikan sama faktor – faktor objektif sehingga budaya organisasi akan terbentuk (Kreitner, R., & Kinicki, 2012). Kotter dalam bukunya *Corporate Culture an Performance* mengulas pula hubungan budaya organisasi/perusahaan (Kotter, 2008). Dalam buku tersebut Kotter dan Heskett mengemukakan empat kesimpulan, menyangkut hubungan budaya organisasi/perusahaan terhadap kinerja perusahaan, yaitu : (1) Budaya perusahaan dapat mempunyai dampak signifikan terhadap kinerja ekonomi jangka panjang. (2) Dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan perusahaan, budaya perusahaan mungkin dapat menjadi suatu faktor yang bahkan lebih penting. (3) Cukup banyak budaya perusahaan yang menghambat kinerja keuangan jangka panjang, bahkan dalam perusahaan budaya tersebut mudah berkembang. (4) Budaya perusahaan dapat dibuat agar bersifat meningkatkan kinerja, meskipun sulit diubah.

Budaya organisasi berkaitan dengan keputusan ekonomi didefinisikan untuk membentuk preferensi dan mengatur perilaku (Hermalin, 2000; Jackson, 2009). Budaya organisasi dalam hal ini terbagi atas konsep ‘kebiasaan penggunaan’ dan ‘kelembagaan’ yang dilakukan secara bersama-sama membentuk pola budaya organisasi. Secara institusional, budaya organisasi muncul dari aturan main yang dibuat secara kolektivisme sosial dimana aturan main tersebut dirancang oleh individu-individu dalam organisasi yang membentuk interaksi manusia untuk mencapai tujuan bersama. Selanjutnya, teori-teori ekonomi institusional juga telah merumuskan secara sepakat bahwa nilai-nilai inti dalam organisasi dalam hal ini budaya organisasi akan membentuk pola preferensi dari individu-individu yang ada didalamnya yang pada akhirnya akan berpengaruh terhadap bagaimana pengambilan keputusan ekonomi dan kinerja dalam organisasi dilakukan (Carrillo, J. D., & Gromb, 1999; Diamantidis, A. D., & Chatzoglou, 2019; Mannion, R., & Street, 2009).

Budaya organisasi akan berpengaruh positif dan signifikan terhadap efisiensi, terjadi karena adanya kesepakatan bersama pada setiap individu dalam organisasi tersebut terhadap nilai, keyakinan serta norma-norma yang berlaku sehingga mendorong bagaimana individu dalam organisasi berinteraksi dan terlibat satu dengan yang lainnya. Dengan budaya organisasi akan mewujudkan kondusifitas aktivitas organisasi melalui pengambilan keputusan yang efektif, pelaporan dan feedback yang positif, kerja berbasis tim, sinergitas dan kreativitas antar departemen.

Budaya organisasi juga akan berdampak pada skala prioritas dari setiap kegiatan dan aktivitas bisnis yang terjadi dalam suatu organisasi. Adanya kesetaraan pertimbangan dalam merumuskan strategi organisasi juga muncul karena adanya budaya organisasi. Kondisi ini dapat mempromosikan prinsip-prinsip etika bersama untuk melindungi yang rentan dan menetapkan aturan yang benar-benar ditujukan untuk mencari efisiensi.

Dengan demikian indikator budaya organisasi, yaitu : (1) Pengambilan risiko dan Inovasi, berkaitan dengan sejauh mana mendorong berinovatif dan berani mengambil resiko para anggota organisasi atau karyawan. (2) Perhatian terhadap detail, berkaitan dengan sejauh mana karyawan diharapkan mau memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian terhadap hal-hal yang detail (rinci). (3) Orientasi hasil, seberapa jauh manajemen fokus kepada hasil, dari pada menggunakan teknik dan proses dalam mendapatkan hasil. (4) Orientasi individu, memperhitungkan efek hasil kepada orang-orang di dalam organisasi dalam membuat keputusan manajemen. (5) Orientasi tim, berhubungan dengan seberapa jauh kegiatan kerja organisasi dilaksanakan dalam tim-tim kerja, bukan pada individu-individu. (6) Agresifitas, keagresifan dan kompetitif orang-orang yang ditunjukkan dalam organisasi, bukannya bersantai. (7) Stabilitas, sebagai lawan dari pertumbuhan atau inovasi kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo.

## **2.2 Kepemimpinan dan Kinerja**

Perubahan dalam lingkungan bisnis, termasuk persyaratan baru pemangku kepentingan perusahaan, mempengaruhi pengelolaan organisasi. Begitu juga dengan perubahan-perubahan lain seperti adanya tujuan pergeseran global yaitu menuju keberlanjutan (Smith, P. A., & Sharicz, 2011). Teori pembangunan tradisional sebelumnya merancang kerangka pertumbuhan ekonomi, dan kepemimpinan tradisional hanya berorientasi pada keuntungan (Tomislav, 2018). Pola kepemimpinan pada saat ini adalah harus menemukan keseimbangan antara pilar individu pembangunan berkelanjutan (tujuan lingkungan, sosial dan ekonomi) dan tujuan komersial organisasi atau bisnis yaitu maksimalisasi keuntungan (Correia, 2019).

Kepemimpinan dalam kajian merupakan suatu teori pendekatan situasional yang berusaha mencari jalan di antara pandangan yang menyatakan ada asas-asas organisasi dan manajemen yang memiliki sifat universal, dan kepemimpinan adalah pola perilaku yang ditunjukkan orang lain ketika mempengaruhi kegiatan orang lain (Hersey, 2003). Dalam teori Situasional Hersey-Blanchard mengemukakan bahwa harus ada kesesuaian gaya kepemimpinan dengan kematangan para anggota. Kematangan dicapai dalam hubungan dengan tugas khusus dan memiliki dua bagian sebagai berikut. (1) Kematangan psikologis; kepercayaan diri, kemampuan dan kesiapan menerima tanggung jawab. (2) Kematangan pekerjaan (*job maturity*): keterampilan dan pengetahuan teknis yang relevan. Jika kematangan para anggota meningkat, kepemimpinan harus lebih mengarah pada hubungan dan bukan mengarah pada tugas.

Empat tingkatan kematangan anggota, dari tingkat amat matang ke tingkat yang paling matang, kepemimpinan terdiri dari: (1) melimpahkan wewenang kepada anggota, (2) berperan serta dengan anggota, (3) menjual/meneruskan ide-ide kepada anggota, dan (4) menginformasikan anggota apa yang harus mereka lakukan. Indikator-indikator tersebut antara lain : (1) Bersifat Adil, Dalam kegiatan suatu organisasi, rasa kebersamaan diantara para anggota adalah mutlak, sebab rasa kebersamaan pada hakikatnya merupakan cerminan dari pada kesepakatan antara para bawahan maupun antara pemimpin dengan bawahan dalam mencapai tujuan organisasi. (2) Memberi sugesti, Sugesti biasanya disebut sebagai saran atau anjuran. Dalam rangka kepemimpinan, sugestimerupakan pengaruh dan sebagainya, yang mampu menggerakkan hati orang lain dan sugesti mempunyai peran yang sangat penting didalam memelihara dan membina harga diri serta rasa pengabdian, partisipasi, dan rasa kebersamaan diantara bawahan. (3) Mendukung tujuan, Tercapai tujuan organisasi tidak secara otomatis terbentuk, melainkan harus didukung oleh adanya kepemimpinan. Oleh sebab itu, agar setiap organisasi data efektif dalam arti mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan, maka setiap tujuan yang ingin dicapai perlu disesuaikan dengan keadaan organisasi serta memungkinkan para bawahan untuk bekerja sama (Hersey, 2003).

### ***2.3 Komunikasi Organisasi dan Kinerja***

Komunikasi merupakan proses penyampaian informasi melalui gagasan melalui cara langsung dan tidak langsung, (Mathis & Jackson, 2011) kemampuan bekerja adalah salah satu penilai kinerja, maka komunikasi seorang karyawan penting karena harus dapat bekerja sama dengan semua orang, dikarenakan bekerja di sebuah organisasi mempunyai banyak karyawan yang dipekerjakan maka komunikasi sangatlah penting karena tanpa adanya komunikasi yang baik maka tujuan perusahaan tidak akan tercapai disebabkan kegagalan dalam kerjasama dan kegagalan dalam menjalin komunikasi yang baik. Komunikasi merupakan hal yang terpenting dalam suatu perusahaan, komunikasi yang terjadi dalam organisasi atau perusahaan erat kaitannya dengan kinerja karyawan, untuk menciptakan kinerja yang tinggi diperlukan komunikasi yang efektif. Komunikasi yang efektif dapat meningkatkan kerjasama sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dan kinerja karyawan meningkat, sedangkan komunikasi yang tidak baik akan menimbulkan konflik (Le, H., Casillas, A., Robbins, S. B., & Langley, 2005) sehingga terjadi penurunan kinerja karyawan, apabila komunikasi berjalan secara efektif, maka tidak akan terjadi kegagalan dalam proses komunikasi dan akan memperlancar aktifitas kerja untuk tercapainya tujuan organisasi. Indikator-indikator Robbins tersebut mengidentifikasi bahwa terdapat lima hal suatu komunikasi bisa berjalan dengan efektif, yaitu : (1) Transparansi, menunjukkan kualitas transparansi komunikasi antar pribadi ini minimal ada dua aspek, yakni: aspek keinginan untuk transparan dan aspek keinginan untuk jujur. (2) Empati, turut merasakan sebagaimana yang dirasakan oleh orang lain, berupa suatu perasaan yang sama yaitu mencoba dalam merasakan perasaan orang lain dengan cara yang sama. (3) Bantuan, Dengan adanya bantuan komunikasi secara efektif dapat tercapai. (4) Kepositifan, jika terdapat perhatian yang positif terhadap seseorang komunikasi antar pribadi akan berhasil, jika suatu perasaan positif terhadap orang lain itu dikomunikasikan komunikasi antar pribadi akan terpelihara baik dan perasaan yang positif sangat bermanfaat untuk meningkatkan kerjasama dalam komunikasi.

### ***2.4. Hipotesis Penelitian***

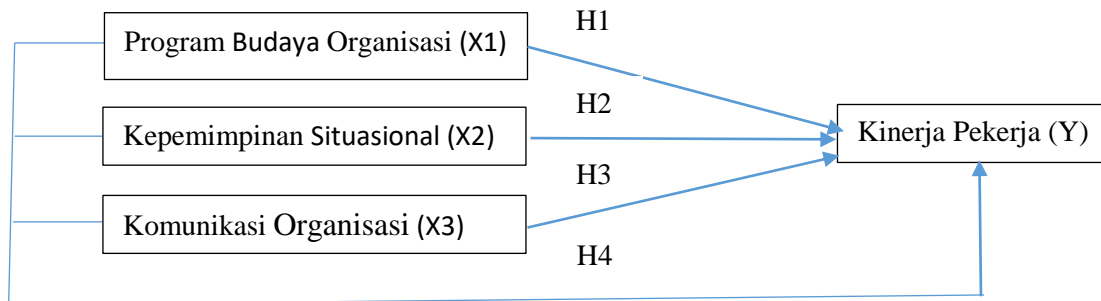
Berdasarkan tujuan dalam penelitian ini maka ditetapkan hipotesis penelitian sebagai berikut:

- H1 : Apakah terdapat pengaruh positif dan signifikan secara parsial program budaya organisasi terhadap kinerja Pekerja Pekebunan Pada Divisi Mill di PT. Hindoli Cargill Company
- H2 : Apakah terdapat pengaruh positif dan signifikan secara parsial kepemimpinan situasional terhadap kinerja Pekerja Pekebunan Pada Divisi Mill di PT. Hindoli Cargill Company
- H3 : Apakah terdapat pengaruh positif dan signifikan secara parsial komunikasi organisasi terhadap kinerja Pekerja Pekebunan Pada Divisi Mill di PT. Hindoli Cargill Company
- H4 : Apakah terdapat pengaruh positif dan signifikan secara simultan program budaya organisasi, kepemimpinan situasional dan komunikasi organisasi terhadap kinerja Pekerja Pekebunan Pada Divisi Mill di PT. Hindoli Cargill Company

**2.5 Kerangka Pikir**

Berdasarkan hipotesis penelitian maka ditetapkan kerangka pikir penelitian sebagai berikut:

Gambar 1. Kerangka Pikir



Sumber: Data diolah, 2023

**3. Metodologi Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, dimana metode pemecahan permasalahan penelitian dilakukan dengan menggunakan perangkat penelitian, menganalisis data statistik dengan maksud untuk menguji hipotesis yang telah tentukan (Anshori, M., & Iswati, 2019). Pendekatan kuantitatif dalam penelitian ini ditujukan untuk melakukan uji teori dan membentuk fakta, memperlihatkan gabungan antar variabel, memberikan penjelasan statistik dan memprediksi hasilnya. Variabel Budaya Organisasi (X<sub>1</sub>), Variabel Kepemimpinan Situasional (X<sub>2</sub>), Variabel Variabel Komunikasi Organisasi (X<sub>3</sub>) yang pada Divisi Mill di PT. Hindoli – Cargill Company akan diuji dan dilihat pengaruhnya terhadap Variabel Kinerja Pekerja (Y).

Dalam penelitian ini, teknik pengumpulan data yang dilakukan adalah dengan penyebaran angket. Melalui penelitian ini, peneliti mengumpulkan data dengan menggunakan metode angket. Pertanyaan tertutup digunakan dalam pengumpulan data sehingga jawaban yang di pilih responden berupa jawaban telah disediakan dalam daftar berupa pilihan. Responden yang dibagikan daftar pertanyaan merupakan pekerja tetap Divisi Mill di PT. Hindoli - Cargill Company. Populasi penelitian adalah sebanyak 119 karyawan. Penelitian ini menggunakan teknik sampel jenuh, yaitu anggota populasi seluruhnya akan menjadi sampel dalam penelitian.

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda, uji determinasi, uji T unituk uji analisis parsial dan uji F untuk analisis simultan.

**3.1 Operasional Variabel**

Variabel-variabel penlitian dan indikator indikator yang digunakan dapat dilihat pada tabel 1. Dibawah ini:

Tabel 1. Operasional Variabel

| Variabel Penelitian                 | Indikator  |
|-------------------------------------|--|
| Budaya Organisasi (X <sub>1</sub> ) | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pengambilan risiko dan Inovasi</li> <li>- Perhatian terhadap detail</li> <li>- Orientasi hasil</li> <li>- Orientasi individu</li> <li>- Orientasi tim</li> <li>- Agresifitas</li> </ul> |

|                        |  |
|------------------------|--|
|                        | – Stabilitas   |
| Kepemimpinan ( $X_2$ ) | – Bersifat Adil<br>– Memberi sugesti<br>– Mendukung tujuan                                   |
| Komunikasi ( $X_3$ )   | – Transparansi<br>– Empati<br>– Bantuan<br>– Kepositifan                                     |
| Kinerja (Y)            | – Kualitas Kerja<br>– Kuantitas Kerja<br>– Ketepatan Waktu<br>– Keefektifan<br>– Kemandirian |

Sumber: Data diolah, 2023

## 4. Hasil dan Pembahasan

### 4.1 Hasil Uji Validitas dan Uji Reabilitas

Uji validitas dan reliabilitas dilakukan untuk mengukur sejauh mana penelitian dapat dipertanggungjawabkan sebelum melakukan analisis data. Untuk mengukur ketepatan perangkat variabel penelitian dilakukan uji validitas, sedangkan untuk mengukur konsistensi variabel penelitian jika penelitian dilakukan secara berulang-ulang digunakan uji reliabilitas. Apabila nilai  $r$  hitung lebih besar dibandingkan  $r$  tabel maka variabel penelitian dikatakan valid. Sebaliknya, apabila nilai  $r$  hitung lebih kecil dibandingkan dengan  $r$  tabel variabel penelitian dikatakan tidak valid. Hasil pengujian validitas diketahui bahwa nilai  $r$  tabel untuk 119 responden adalah sebesar 0,180. Selanjutnya, dari perhitungan untuk nilai  $r$  hitung memperlihatkan bahwa seluruh indikator dari variabel penelitian memiliki  $r$  hitung yang lebih besar dibandingkan dengan  $r$  tabel sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa perangkat penelitian pada setiap variabel adalah valid.

Tabel 2 Pengujian Reliabilitas

| Variabel                 | Cronbach's Alpha |
|--------------------------|------------------|
| Komunikasi Organisasi    | 0,664            |
| Budaya organisasi        | 0,832            |
| Kepemimpinan Situasional | 0,757            |
| Kinerja                  | 0,688            |

Sumber: Data diolah, 2023

Pengujian reliabilitas variabel juga dilakukan dalam mengidentifikasi konsistensi perangkat penelitian jika dilakukan berulang-ulang. Dasar rujukan dalam pengujian reliabilitas ini adalah adanya standar bahwa nilai  $\alpha$  harus melebihi nilai  $\alpha$  sebesar 0,60 sesuai ketentuan. Nilai *cronbach alpha* masing-masing variabel penelitian diperlihatkan pada tabel 1. Budaya organisasi nilai *cronbach alpha* sebesar 0,832. Karena *cronbach alpha* lebih besar dari 0,6 maka dapat disimpulkan variabel budaya organisasi dinyatakan adalah reliabel. (2) *Cronbach alpha* kepemimpinan sebesar 0,757 maka dapat disimpulkan variabel Kepemimpinan dinyatakan reliabel karena *cronbach alpha* lebih besar 0,6. (3) variabel komunikasi disimpulkan reliabel karena *cronbach alpha* variabel komunikasi lebih besar dari 0,6, yaitu sebesar 0,664. (4) *cronbach alpha* kinerja dari hasil mengolah data 0,688, oleh karena itu disimpulkan bahwa variabel kinerja dikatakan reliabel dimana *cronbach alpha* lebih dari 0,6.

#### 4.2 Hasil Analisis Deskriptif

Hasil analisis deskriptif dapat dilihat dari tabel. 3 karakteristik responden yang dilihat dari usia responden, pendidikan, masa kerja dan status.

Tabel 3. Karakteristik dari Responden

| Karakteristik Responden |                     | Frequency | %    |
|-------------------------|---------------------|-----------|------|
| <b>Usia Responden</b>   | 20 tahun - 30 tahun | 23        | 19,3 |
|                         | 31 tahun - 40 tahun | 54        | 45,4 |
|                         | Lebih dari 40 tahun | 42        | 35,3 |
| <b>Pendidikan</b>       | SMA/SMK/Sederajat   | 72        | 60,5 |
|                         | D3                  | 15        | 12,6 |
|                         | S1                  | 25        | 21   |
| <b>Masa Kerja</b>       | S2                  | 7         | 5,9  |
|                         | Kurang dari 5 tahun | 18        | 15,1 |
|                         | 6 tahun - 10 tahun  | 62        | 52,1 |
| <b>Status</b>           | Lebih dari 10 tahun | 38        | 18   |
|                         | Menikah             | 104       | 87,4 |
|                         | Belum Menikah       | 15        | 12,6 |

Sumber : Data diolah, 2023

Demografi responden menunjukkan bahwa dari 119 responden semua berjenis kelamin laki-laki, responden berjenis kelamin perempuan tidak ada. Semua responden laki-laki dikarenakan bekerja didalam pabrik yang tidak memungkinkan untuk dikerjakan oleh perempuan. Selanjutnya, dari sisi usia, diketahui bahwa dari 119 responden yang diteliti, responden penelitian yang berusia 20 sampai 30 tahun ada 23 responden (19,3%) yang berusia 31 sampai 40 tahun ada 54 responden (45,4%) dan responden yang berusia kurang dari 40 tahun ada 42 responden (35,3%) dan responden terbanyak berada pada usia 31 tahun sampai 40 tahun, dikarenakan di usia 31 sampai 40 tahun merupakan usia yang produktif untuk melakukan pekerjaan.

Dari sisi pendidikan, dari 119 responden yang diteliti, responden yang berpendidikan SMA atau sederajat ada 72 responden (60,5%), D3 ada 15 responden (12,6%), S1 ada 25 responden (21,0%) dan 7 responden (5,9%) yang berpendidikan S2. Mayoritas pendidikan responden SMA atau sederajat dikarenakan bekerja di bagian pabrik.

Masa kerja dari 119 responden yang diteliti menunjukkan, responden dengan masa kerja kurang dari 5 tahun sebanyak 18 responden (15,1%), responden dengan masa kerja 6 tahun sampai 10 tahun ada 62 responden (52,1%), dan responden dengan masa kerja kurang dari 10 tahun ada 39 responden (32,8%). Mayoritas karyawan telah bekerja antara 6 tahun sampai 10 tahun hal ini menunjukkan responden memiliki loyalitas kepada instansi dan mempunyai pengalaman, tanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan.

Hasil penelitian untuk status pernikahan, menunjukkan bahwa dari 119 responden yang diteliti, responden menikah 104 responden (87,4%) dan 15 responden (12,6%) belum menikah. Sebagian besar karyawan sudah menikah, karena mayoritas berumur 31 tahun sampai 40 tahun, pada usia tersebut sebagian besar pekerja sudah menikah.



### 4.3 Hasil Analisis Kuantitatif

Analisis regresi berganda dilakukan untuk mengetahui bagaimana pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan dan komunikasi organisasi terhadap kinerja. Hasil pengolahan data yang disajikan pada tabel 4 berikut.

Tabel 4 Olah Data Untuk Regresi Linear Berganda

| Model                 | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|-----------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|                       | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| (Constant)            | 3.623                       | 2.213      |                           | 3.289 | .001 |
| 1 Budaya_Organisasi   | .155                        | .051       | .296                      | 3.253 | .001 |
| Kepemimpinan_         | .164                        | .072       | .211                      | 2.427 | .017 |
| Komunikasi_Organisasi | .031                        | .102       | .031                      | .342  | .733 |

Sumber: pengolahan data

Dari olah data regresi sederhana diperoleh nilai koefisien regresi variabel budaya organisasi ( $X_1$ ) sebesar 0,155, variabel kepemimpinan ( $X_2$ ) sebesar 0,164 dan variabel komunikasi organisasi ( $X_3$ ) sebesar 0,031 sedangkan konsta (a) dengan nilai 3,623, maka persamaan regresi linear berganda dari hasil tersebut dapat dibentuk yaitu:

$$Y = 3,623 + 0,155X_1 + 0,164X_2 + 0,031X_3$$

Tabel 5. Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .360 <sup>a</sup> | .130     | .107              | 2.06607                    |

Sumber: pengolahan data

Koefisien determinan (R square) menunjukkan interaksi variabel bebas (budaya organisasi, kepemimpinan dan komunikasi organisasi dan variabel terikat (kinerja) yang membentuk model regresi. Dari model tersebut diperoleh sebesar 0,130 yang dapat ditafsirkan bahwa sebesar 13,0% kontribusi variabel bebas terhadap variabel terikat.

Untuk menjawab permasalahan penelitian berkaitan dengan pengaruh antar variabel X secara individual terhadap variabel Y, dilakukan uji parsial. Pengujian tersebut dilakukan dengan memadankan nilai t pada olah data regresi berganda dengan nilai t tabel pada tingkat kebebasan (df)  $n-k = 119-4 = 115$  dengan tingkat signifikansi 0,05, yaitu senilai 1,980. Nilai t hitung pada variabel budaya organisasi, kepemimpinan dan komunikasi organisasi bila dibandingkan dengan nilai t tabel lebih besar. Nilai t hitung pada variabel budaya organisasi adalah sebesar 3,253 lebih besar dibandingkan dengan nilai t tabel yang sudah ditentukan yaitu 1,980. Nilai t hitung pada variabel kepemimpinan juga lebih besar dibandingkan dengan t tabel, dimana t hitung yang diperoleh senilai 2,427. Pada variabel komunikasi organisasi nilai t hitung yang didapatkan dari hasil pengolahan data juga lebih tinggi dari nilai t tabel yaitu 0,342.

Selanjutnya untuk mengidentifikasi pengaruh secara simultan kepemimpinan situasional, komunikasi organisasi dan budaya organisasi terhadap variabel kinerja dilakukan Uji F. Pengujian dengan menggunakan kriteria statistik F adalah jika nilai signifikan lebih kecil dari 0,05, maka alternatif

hipotesa diterima. Hal ini memberikan arti bahwa secara simultan dan signifikan semua variabel independen mempengaruhi variabel dependen. Dapat dilihat pada tabel hasil pengujian F berikut.

Tabel 6. Pengujian Uji F

| Model        | Sum of Squares | Df  | Mean Square | F     | Sig.              |
|--------------|----------------|-----|-------------|-------|-------------------|
| 1 Regression | 73.040         | 3   | 24.347      | 5.704 | .001 <sup>b</sup> |
| Residual     | 490.893        | 115 | 4.269       |       |                   |
| Total        | 563.933        | 118 |             |       |                   |

Sumber: pengolahan data

Diketahui F hitung adalah sebesar 5,704 (lihat tabel 5) lebih besar dari F tabel yang telah ditentukan yaitu sebesar 2,68 dengan tingkat signifikansi (kepercayaan) 0,001 atau  $< 0,05$ . Dari hasil perbandingan tersebut menunjukkan secara simultan variabel budaya organisasi, kepemimpinan dan komunikasi organisasi memiliki pengaruh secara simultan terhadap kinerja.

#### 4.4 Pembahasan

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan situasional dan komunikasi organisasi terhadap kinerja pada suatu perusahaan perkebunan kelapa sawit yang berokasi di Sumatera Selatan. Penelitian dilakukan terhadap 119 responden yang merupakan pegawai perusahaan tersebut. Dari hasil penelitian yang sudah dilakukan didapat hasil bahwa terdapat baik secara parsial dan simultan pada ketiga variabel tersebut berpengaruh terhadap kinerja. Hasil penelitian ini sama dengan penelitian-penelitian terdahulu yang telah diuraikan sebelumnya. Pada perusahaan yang berorientasi pada sumber daya alam seperti PT. Hindolli, budaya kerja juga secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja. penelitian-penelitian sebelumnya yang memiliki objek penelitian yang berbeda dapat didukung hasil ini. Dari hasil penelitian sebelumnya menunjukkan nilai-nilai perusahaan membentuk preferensi anggota organisasi tersebut dan pada akhirnya akan berdampak pada pola pengambilan keputusan dan kinerja (Carrillo, J. D., & Gromb, 1999; Diamantidis, A. D., & Chatzoglou, 2019; Mannion, R., & Street, 2009).

Hasil penelitian juga mendukung penelitian-penelitian sebelumnya mengenai pengaruh kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan. Smith dan Sharics mengidentifikasi bahwa kepemimpinan secara signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Smith, P. A., & Sharicz, 2011). Dengan menerapkan Kepemimpinan Situasional yang terdiri dari beberapa karakteristik yaitu memerintah dengan bijaksana akan mendorong pertumbuhan perusahaan, pemberian delegasi sesuai dengan keahlian dan kemampuan karyawan serta berpartisipasi dalam setiap kegiatan dalam perusahaan.

Penelitian ini juga mendeskripsikan peran komunikasi organisasi terhadap kinerja. Dalam hal ini hasil penelitian sejalan dengan beberapa penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa komunikasi organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Dapat dinyatakan bahwa keharmonisan dan kelancaran dalam tugas atau pekerjaan dari suatu organisasi dapat diciptakan melalui peran komunikasi organisasi seperti dalam berbagai tingkatan manajerial dan bentuk perusahaan. Komunikasi organisasi bersifat hubungan atasan dan bawahan (vertikal), yang dapat berupa perintah, instruksi, nasehat serta yang berkaitan dengan tugas kantor. Serta komunikasi organisasi dapat berupa hubungan antara karyawan dengan karyawan yang lainnya (horizontal) (Dai, Y., Abdul-Samad, Z., Chupradit, S., Nassani, A. A., Haffar, M., & Michel, 2022).

## 5. Simpulan

Berdasarkan rumusan masalah penelitian yang diajukan, analisis data yang telah dilakukan dan pembahasan yang telah dikemukakan dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Variabel budaya organisasi didapat  $t_{hitung}$  3,253 lebih besar dari  $t_{tabel}$  1,980 dengan taraf keyakinan sebesar 0,001 dapat disimpulkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Hal ini menunjukkan bahwa adanya pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja.
2. Variabel kepemimpinan didapat  $t_{hitung}$  sebesar 2,427 lebih besar dari  $t_{tabel}$  yaitu 1,980 dengan taraf keyakinan sebesar 0,017 dapat disimpulkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Hal ini menunjukkan bahwa adanya pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan terhadap kinerja.
3. Variabel komunikasi didapat  $t_{hitung}$  sebesar 0,342 lebih kecil dari  $t_{tabel}$  yaitu 1,980 dengan taraf keyakinan sebesar 0,733 dapat disimpulkan bahwa  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak. Hal ini menunjukkan bahwa tidak adanya pengaruh yang signifikan antara komunikasi organisasi terhadap kinerja.
4. Variabel budaya organisasi, kepemimpinan dan komunikasi organisasi terhadap kinerja diperoleh  $F_{hitung}$  sebesar 5,704 lebih besar dari  $F_{tabel}$  yaitu 2,68 dengan taraf keyakinan sebesar 0,001 dapat disimpulkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Hal ini menunjukkan bahwa adanya pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi, kepemimpinan dan komunikasi organisasi terhadap kinerja.

## 6. Daftar Pustaka

- Akhtar, P., Kaur, S., & Punjaisri, K. (2017). Chain coordinators' strategic leadership and coordination effectiveness: New Zealand-Euro agri-food supply chains. *European Business Review*, 29(5), 515–533. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/EBR-08-2015-0082>
- Anshori, M., & Iswati, S. (2019). *Metodologi penelitian kuantitatif* (edisi 1). Airlangga University Press.
- Carrillo, J. D., & Gromb, D. (1999). On the strength of corporate cultures. *European Economic Review*, 43(4–6), 1021–1037.
- Clinebell, S., Skudiene, V., Trijonyte, R., & Reardon, J. (2013). Impact Of Leadership Styles On Employee Organizational Commitment. *Journal of Service Science (JSS)*, 6(1), 139–152. <https://doi.org/10.19030/jss.v6i1.8244>
- Correia, M. S. (2019). Sustainability: An overview of the triple bottom line and sustainability implementation. *International Journal of Strategic Engineering (IJoSE)*, 2(1), 29–38. <https://doi.org/https://doi.org/10.4018/IJoSE.2019010103>.
- Dai, Y., Abdul-Samad, Z., Chupradit, S., Nassani, A. A., Haffar, M., & Michel, M. (2022). Influence of CSR and leadership style on sustainable performance: moderating impact of sustainable entrepreneurship and mediating role of organizational commitment. *Economic Research-Ekonomika Istraživanja*, 35(1), 3917-3939. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/1331677X.2021.2007151>.
- Diamantidis, A. D., & Chatzoglou, P. (2019). Factors affecting employee performance: an empirical approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(1), 171–193.
- Griffin, R. W., Phillips, J. M., & Gully, S. M. (2016). *Organizational behavior: Managing people and organizations*. Cengage Learning.
- Guiso, L., Sapienza, P., & Zingales, L. (2006). Does culture affect economic outcomes? *The Journal of Economic Perspectives*, 23–48.
- Hermalin, B. (2000). *Economics and corporate culture* (Department of Economics Working Paper).

- Hersey, P. (2003). *Hersey-Blanchard situational leadership theory*. www. leadership-central.com/situational-leadership-theory
- Jackson, W. A. (2009). *Economics, culture and social theory*. Edward Elgar Publishing.
- Kanten, P., Kanten, S., & Gurlek, M. (2015). The effects of organizational structures and learning organization on job embeddedness and individual adaptive performance. *Procedia Economics and Finance*, 23, 1358–1366.
- Kotter, J. P. (2008). *Corporate culture and performance*. Simon and Schuster.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. Z. (2012). *Organizational Behavior* (10th ed.). McGraw-Hill.
- Le, H., Casillas, A., Robbins, S. B., & Langley, R. (2005). Motivational and skills, social, and self-management predictors of college outcomes: Constructing the Student Readiness Inventory. *Educational and Psychological Measurement*, 65(3), 482–508.
- Mannion, R., & Street, A. (2009). Managing activity and expenditure in the new NHS market. *Public Money & Management*, 29(1), 27–34.
- Mazutis, D., Zintel, C. (2015). Leadership and corporate responsibility: a review of the empirical evidence. *Annals in Social Responsibility*, 1(1), 76–107. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/ASR12-2014-0001>
- Piowar-Sulej, K., & Iqbal, Q. (2023). Leadership styles and sustainable performance: A systematic literature review. *Journal of Cleaner Production*, 382, 134600. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.134600>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2002). *Management* (7th edition). Prentice-Hall International, Inc.
- Robbins, Stephen. P. (2004). *Organizational Behavior* (10th Edition). Prentice - Hall, Inc.
- Schement, J. R. (2002). *Encyclopedia of Communication and Information*. Macmillan Reference USA.
- Smith, P. A., & Sharicz, C. (2011). The shift needed for sustainability. *The Learning Organization*, 18(1), 73–86. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/09696471111096019>
- Tomislav, K. (2018). The concept of sustainable development: From its beginning to the contemporary issues. *Zagreb International Review of Economics & Business*, 21(1), 67–94. <https://doi.org/https://doi.org/10.2478/zireb-2018-0005>