



**PENGARUH BUDAYA KERJA, KOMPETENSI DAN MOTIVASI  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN TETAP DI  
PABRIK KELAPA SAWIT TELAGA HIKMAH  
(UNIT USAHA GRUP SAMPOERNA AGRO)**



**TESIS**

**UNIVERSITAS**  
**Ronald Romatua Marpaung**  
**55114110276**  
**MERCU BUANA**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS MERCU BUANA  
2016**



**PENGARUH BUDAYA KERJA, KOMPETENSI DAN MOTIVASI  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN TETAP DI  
PABRIK KELAPA SAWIT TELAGA HIKMAH  
(UNIT USAHA GRUP SAMPOERNA AGRO)**

**TESIS**

Diajukan sebagai Salah Satu Syarat Untuk Menyelesaikan Program Pascasarjana  
Program Studi Magister Manajemen

**UNIVERSITAS  
MERCU BUANA**

**Ronald Romatua Marpaung**

**55114110276**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS MERCU BUANA  
2016**

## LEMBAR PENGESAHAN

Judul : Pengaruh Budaya Kerja, Kompetensi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Tetap Pabrik Kelapa Sawit Telaga Hikmah (Unit Usaha Grup Sampoerna Agro)  
Bentuk Tesis : Penelitian/Kajian Masalah Perusahaan  
Nama : Ronald Romatua Marpaung  
NIM : 55114110276  
Program : Magister Manajemen  
Tanggal : Agustus 2016

Mengesahkan

Pembimbing

(Prof. Dr. Lia Amalia, MM)

Direktur Program Pascasarjana

Ketua Program Studi Magister Manajemen



Prof. Dr. Didik J. Rachbini



Dr. Augustina Kurniasih, ME

## LEMBAR PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa semua pernyataan dalam Tesis ini:

Judul : Pengaruh Budaya Kerja, Kompetensi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Tetap Pabrik Kelapa Sawit Telaga Hikmah (Unit Usaha Grup Sampoerna Agro)  
Bentuk Tesis : Penelitian/Kajian Masalah Perusahaan  
Nama : Ronald Romatua Marpaung  
NIM : 55114110276  
Program : Magister Manajemen  
Tanggal : Agustus 2016

Merupakan hasil penelitian dan merupakan karya saya sendiri dengan bimbingan Dosen Pembimbing yang ditetapkan dengan Surat Keputusan Program Studi Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Mercu Buana.

Tesis ini belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan pada program sejenis di perguruan tinggi lain. Semua informasi, data, dan hasil pengolahan data yang disajikan, telah dinyatakan secara jelas sumbernya dan dapat diperiksa kebenarannya.

Jakarta, Agustus 2016



Ronald Romatua Marpaung

## KATA PENGANTAR

“*Learning without limits*” dan “*ORA ET LABORA*” (berdoalah dan bekerjalah), serta lakukan yang terbaik di dalam kehidupan dan selebihnya serahkan hasilnya kepada Allah Yang Maha Besar. Puji syukur kepada Allah Bapa Yang Bertahta Di Kerajaan Surga dan Tuhan Yesus Kristus atas berkat dan karunia yang berlimpah atas pembuatan Tesis tentang “**Pengaruh Budaya Kerja, Kompetensi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Tetap Pabrik Kelapa Sawit Telaga Hikmah (Unit Usaha Grup Sampoerna Agro)**” dengan baik, walaupun masih ada kekurangannya.

Terima kasih juga saya ucapkan kepada :

1. Ibu Prof. Dr. Lia Amalia, MM sebagai Dosen pembimbing dan juga sudah saya anggap sebagai Ibu saya. Masukan dan ketersediaan waktunya yang sangat berarti dalam penyelesaian tesis ini, semoga apa yang telah Ibu wejangkan kepada saya dapat saya amalkan dan bagikan juga kepada sesama.
2. Bapak Dr. R. Eddy Nugroho, MM dan Bapak Dr. M. Ali Iqbal, M.Sc yang telah menguji Tesis ini sehingga bisa lebih baik dan semakin mudah dipahami.
3. Manajemen Grup Sampoerna Agro, Bapak Marc Louette, Bapak Hero Djajakusumah, Bapak Sudung Halomoan dan Manajer PKS Telaga Hikmah (Bapak Djoko Wismowo) dengan para staf serta para karyawannya atas bantuan dan dukungannya dalam penyelesaian tesis ini.
4. Ibunda tercinta Lasma Maringan Simanjuntak yang selalu mendoakan setiap saat sehingga kuliah dan pembuatan tesis ini berjalan lancar dan Mertua saya yang sangat saya hormati Bapak Dr. Ir. Anggie Aban Rahu, SH, MP dan Ibu Margaretha, SH.
5. Mariana Siska Dewi A.R, S.Hut, MP, *my beloved wife* dan anak-anak tercinta Fabio Ariel Stefano dan Stefanie Naulia atas semua dukungan yang luar biasa, kesabaran dan cintanya yang telah diberikan selama ini. *Patience is no finished line, thanks for everything.*

6. Teman-teman seperjuangan di Magister Manajemen angkatan ke-25 yang tidak kenal waktu baik pagi, siang dan malam harus berjuang untuk mencari referensi membuat laporan, diskusi, presentasi dan ujian.
7. Teman-teman semuanya yang ada di Sampoerna Agro yang selalu mengutamakan *One Team, One Family* and *One Sampoerna*.

Penulis sangat berharap agar tesis ini dapat bermanfaat untuk menambah pengetahuan dan wawasan atas hubungan budaya kerja, kompetensi, motivasi dan kinerja karyawan. Walaupun penulisan ini sudah diupayakan semaksimal mungkin oleh penulis, namun “tidak ada gading yang tidak retak” demikian pula tesis ini masih jauh dari sempurna. Untuk itu, penulis dengan segala kerendahan hati berharap ada kritik, saran dan usulan yang membangun demi perbaikan yang telah penulis buat di masa yang akan datang.

Akhir kata dari penulis, semoga tulisan sederhana ini dapat dipahami para pembaca dan berharap makalah ini dapat berguna bagi penulis sendiri maupun yang membacanya.

  
UNIVERSITAS Jakarta, Agustus 2016  
MERCU BUANA Penulis

## DAFTAR ISI

|   | Halaman  |
|---|----------|
| <i>ABSTRACT</i> .....                                   | i        |
| ABSTRAK .....   | ii       |
| LEMBAR PENGESAHAN .....                                 | iii      |
| LEMBAR PERNYATAAN .....                                 | iv       |
| KATA PENGANTAR .....                                    | v        |
| DAFTAR ISI.....   | vii      |
| DAFTAR TABEL.....                                       | xii      |
| DAFTAR GAMBAR .....                                     | xiv      |
| DAFTAR LAMPIRAN.....                                    | xv       |
| <b>BAB I. PENDAHULUAN.....</b>                          | <b>1</b> |
| 1.1. Latar Belakang Masalah .....                       | 1        |
| 1.2. Identifikasi, Perumusan, dan Batasan Masalah ..... | 8        |
| 1.2.1. Identifikasi Masalah .....                       | 8        |
| 1.2.2. Rumusan Masalah.....                             | 9        |
| 1.2.3. Batasan Masalah .....                            | 9        |
| 1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian .....                 | 10       |
| 1.3.1. Maksud Penelitian .....                          | 10       |
| 1.3.2. Tujuan Penelitian.....                           | 10       |
| 1.4. Manfaat dan Kegunaan Penelitian .....              | 11       |

|  |           |
|--|-----------|
| 1.4.1. Manfaat Penelitian.....   | 11        |
| 1.4.2. Kegunaan Penelitian .....   | 11        |
| <b>BAB II. DESKRIPSI PERUSAHAAN .....</b>                                  | <b>13</b> |
| 2.1. Sejarah Perusahaan.....   | 13        |
| 2.2. Lingkup dan Bidang Usaha .....  | 16        |
| 2.3. Sumber Daya .....   | 21        |
| 2.4. Tantangan Bisnis Perusahaan .....                                     | 25        |
| 2.5. Proses Bisnis Perusahaan .....  | 28        |
| <b>BAB III. KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN<br/>HIPOTESIS .....</b> | <b>32</b> |
| 3.1. Teori Kinerja.....  | 32        |
| 3.1.1. Pengertian Kinerja .....  | 32        |
| 3.1.2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja .....                       | 35        |
| 3.1.3. Evaluasi Dan Penilaian Kinerja.....                                 | 41        |
| 3.2. Teori Budaya Kerja.....   | 46        |
| 3.3. Teori Kompetensi .....  | 58        |
| 3.4. Teori Motivasi .....  | 68        |
| 3.5. Penelitian Terdahulu.....   | 76        |
| 3.6. Kerangka Pemikiran .....  | 83        |
| 3.6.1. Pengaruh Budaya Kerja ( $X_1$ ) Terhadap Kinerja Karyawan (Y) ..... | 83        |
| 3.6.2. Pengaruh Kompetensi ( $X_2$ ) Terhadap Kinerja Karyawan (Y) .....   | 84        |



|  |           |
|--|-----------|
| 3.6.3. Pengaruh Motivasi ( $X_3$ ) Terhadap Kinerja Karyawan (Y) ..... | 85        |
| 3.7. Hipotesis Penelitian .....  | 89        |
| <b>BAB IV. METODE PENELITIAN .....</b>                                 | <b>90</b> |
| 4.1. Jenis Desain Penelitian .....                                     | 90        |
| 4.2. Ruang Lingkup .....   | 91        |
| 4.3. Lokasi dan Waktu Penelitian.....                                  | 91        |
| 4.4. Pendekatan Penelitian.....  | 91        |
| 4.5. Variabel Penelitian.....  | 92        |
| 4.5.1 Definisi Konsep .....  | 92        |
| 4.5.2 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel .....               | 93        |
| 4.6. Populasi dan Sampel Penelitian.....                               | 101       |
| 4.6.1 Populasi .....   | 101       |
| 4.6.2 Teknik Pengambilan Sampel.....                                   | 102       |
| 4.7. Jenis dan Sumber Data .....                                       | 102       |
| 4.8. Teknik Pengumpulan Data .....                                     | 103       |
| 4.9. Teknik Analisis Data .....  | 105       |
| 4.10. Uji Validasi.....  | 105       |
| 4.11. Uji Reliabilitas .....   | 107       |
| 4.12. Uji Asumsi Klasik .....  | 109       |
| 4.13. Uji Simultan Atau Uji F .....                                    | 111       |
| 4.14. Uji Parsial Atau Uji t .....                                     | 113       |

|  |            |
|--|------------|
| 4.15. Analisis Koefisien Deteminasi ( $R^2$ ).....   | 114        |
| 4.16. Analisis Regresi Linear Berganda .....   | 115        |
| 4.17. Koefisien Korelasi .....   | 115        |
| 4.18. Analisis Korelasi Antar Dimensi.....   | 116        |
| <b>BAB V. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>  | <b>118</b> |
| 5.1. Hasil Penelitian.....   | 118        |
| 5.1.1 Penyajian Data .....   | 118        |
| 5.1.1.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....                               | 118        |
| 5.1.1.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan.....                                  | 119        |
| 5.1.1.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Umur .....                                       | 120        |
| 5.1.1.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Pengalaman Kerja .....                           | 120        |
| 5.1.2 Analisis Deskriptif .....  | 121        |
| 5.1.2.1 Deskripsi Jawaban Mengenai Budaya Kerja Karyawan Tetap Di<br>PKS Telaga Hikmah ..... | 121        |
| 5.1.2.2 Deskripsi Jawaban Mengenai Kompetensi Karyawan Tetap Di<br>PKS Telaga Hikmah .....   | 122        |
| 5.1.2.3 Deskripsi Jawaban Mengenai Motivasi Karyawan Tetap Di PKS<br>Telaga Hikmah.....      | 124        |
| 5.1.2.4 Deskripsi Jawaban Mengenai Kinerja Karyawan Tetap Di PKS<br>Telaga Hikmah.....       | 126        |
| 5.1.2.5 Rekapitulasi Statistik Deskriptif.....   | 129        |
| 5.1.3 Uji Kualitas Data .....  | 130        |

|   |            |
|---|------------|
| 5.1.4 Uji Validitas.....  | 130        |
| 5.1.5 Uji Reliabilitas .....  | 136        |
| 5.1.6 Uji Normalitas .....  | 137        |
| 5.1.7 Uji Heteroskedastisitas .....   | 139        |
| 5.1.8 Uji Multikolinieritas .....   | 141        |
| 5.1.9 Metode Analisis Data .....  | 142        |
| 5.1.10 Uji Simultan Atau Uji F.....   | 143        |
| 5.1.11 Uji Parsial Atau Uji t .....   | 145        |
| 5.1.12 Analisis Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) .....                         | 149        |
| 5.1.13 Analisis Regresi Linear Berganda .....                                 | 150        |
| 5.1.14 Analisis Korelasi Antar Variabel Bebas terhadap Variabel Terikat ..... | 152        |
| 5.1.15 Analisis Korelasi Antar Dimensi .....                                  | 154        |
| 5.1.16 Matrik Korelasi Kompetensi ( $X_2$ ) Terhadap Kinerja (Y).....         | 156        |
| 5.1.17 Matrik Korelasi Motivasi ( $X_3$ ) Terhadap Kinerja (Y) .....          | 161        |
| 5.2. Pembahasan Hasil Penelitian .....  | 167        |
| <b>BAB VI. KESIMPULAN DAN SARAN.....</b>                                      | <b>177</b> |
| 6.1. Kesimpulan Penelitian .....  | 177        |
| 6.2. Saran .....  | 179        |
| <b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>   | <b>181</b> |
| <b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>  | <b>188</b> |
| <b>DAFTAR RIWAYAT HIDUP .....</b>   | <b>217</b> |

## DAFTAR TABEL

|  |     |
|--|-----|
| Tabel 1.1. Kondisi Fisik Karyawan Pabrik Kelapa Sawit (PKS) Telaga Hikmah  | 5   |
| Tabel 1.2. Absensi Karyawan PKS Telaga Hikmah 2015 .....   | 5   |
| Tabel 1.3. Budaya Karyawan Pulang Lebih Awal Dari Jam Ketentuan Perusahaan                                       | 6   |
| Tabel 1.4. Kompetensi Karyawan Berdasarkan Pendidikan.....   | 7   |
| Tabel 1.5. Kompetensi Karyawan Berdasarkan Masa Kerja .....  | 7   |
| Tabel 2.1. Produk Grup Sampoerna Agro.....   | 16  |
| Tabel 2.1. Komposisi Dan Jumlah SDM Sampoerna Agro Per Level Organisasi  | 22  |
| Tabel 2.2. Komposisi Dan Jumlah SDM Sampoerna Agro Berdasarkan<br>Tingkat Pendidikan .....                       | 22  |
| Tabel 2.3. Komposisi Dan Jumlah SDM PKS Telaga Hikmah Berdasarkan<br>Tingkat Pendidikan & Level Organisasi ..... | 24  |
| Tabel 3.1. Hasil Penelitian Terdahulu Yang Relevan.....  | 76  |
| Tabel 3.2. Hasil Penelitian Terdahulu Yang Tidak Relevan.....  | 82  |
| Tabel 4.1. Operasionalisasi Variabel Penelitian .....  | 94  |
| Tabel 4.2. Interpretasi Koefisien Korelasi .....   | 116 |
| Tabel 4.3. Matrik Korelasi Dimensi $X_1$ , $X_2$ , $X_3$ dan Y .....   | 117 |
| Tabel 5.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....  | 118 |
| Tabel 5.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....  | 119 |
| Tabel 5.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Umur.....  | 120 |
| Tabel 5.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Pengalaman Kerja .....   | 120 |

|   |     |
|---|-----|
| Tabel 5.5 Deskripsi Jawaban Untuk Variabel Budaya Kerja ( $X_1$ ) .....   | 121 |
| Tabel 5.6 Deskripsi Jawaban Untuk Variabel Kompetensi ( $X_2$ ).....  | 122 |
| Tabel 5.7 Deskripsi Jawaban Untuk Variabel Motivasi ( $X_3$ ).....  | 124 |
| Tabel 5.8 Deskripsi Jawaban Untuk Variabel Kinerja (Y) .....  | 126 |
| Tabel 5.9 Statistik Deskriptif .....  | 129 |
| Tabel 5.10 Kriteria penafsiran kondisi variabel penelitian .....  | 129 |
| Tabel 5.11 Kriteria Ketercapaian Skor Tiap Variabel .....   | 130 |
| Tabel 5.12 Hasil Uji Validitas Item Variabel Budaya Kerja ( $X_1$ ).....  | 131 |
| Tabel 5.13 Hasil Uji Validitas Item Variabel Kompetensi ( $X_2$ ) .....   | 132 |
| Tabel 5.14 Hasil Uji Validitas Item Variabel Motivasi ( $X_3$ ) .....   | 133 |
| Tabel 5.15 Hasil Uji Validitas Item Variabel Kinerja (Y) .....  | 134 |
| Tabel 5.16 Rekapitulasi Hasil Uji Validitas Item Pertanyaan Instrumen .....   | 135 |
| Tabel 5.17 Reliabilitas Tiap Variabel .....   | 136 |
| Tabel 5.18 Hasil Uji Kolmogorov Smirnov .....   | 138 |
| Tabel 5.19 Hasil Uji Glesjer.....   | 141 |
| Tabel 5.20 Hasil Uji Multikolinieritas .....  | 142 |
| Tabel 5.21 Hasil Uji F, Uji t, Analisis Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) Dan Analisis<br>Regressi Linear Berganda..... | 143 |
| Tabel 5.22. Interpretasi Koefisien Korelasi .....   | 152 |
| Tabel 5.23 Analisis Korelasi Antar Variabel .....   | 153 |
| Tabel 5.24 Matriks Korelasi antar Dimensi .....   | 155 |

## DAFTAR GAMBAR

|   |     |
|---|-----|
| Gambar 1.1. Produksi Dan Ekspor Minyak Kelapa Sawit Indonesia .....         | 2   |
| Gambar 1.2. Kinerja Pabrik Kelapa Sawit (PKS) Telaga Hikmah .....           | 3   |
| Gambar 2.1. Sejarah Grup Sampoerna Agro .....                               | 15  |
| Gambar 2.2. Struktur Grup Sampoerna Agro .....                              | 17  |
| Gambar 2.3. Logo Grup Sampoerna Agro .....                                  | 18  |
| Gambar 2.4. Anggarda Paramita.....  | 19  |
| Gambar 2.5. Tiga Tangan.....  | 20  |
| Gambar 2.6. Struktur Organisasi Grup Sampoerna Agro .....                   | 23  |
| Gambar 2.7. Struktur Organisasi di PKS Telaga Hikmah .....                  | 24  |
| Gambar 2.8. Flow Diagram PKS Telaga Hikmah.....                             | 31  |
| Gambar 3.1. Indikator Kinerja .....   | 37  |
| Gambar 3.2. Proses Terbentuknya Budaya Kerja .....                          | 52  |
| Gambar 3.3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Persepsi .....                  | 53  |
| Gambar 3.4. Kerangka Berpikir .....   | 89  |
| Gambar 4.1. Daerah Penerimaan Dan Penolakan $H_0$ Pada Uji t .....          | 111 |
| Gambar 4.2. Daerah Penerimaan Dan Penolakan $H_0$ Pada Uji Simultan (Uji F) | 113 |
| Gambar 5.1 Distribusi Jawaban Responden Terhadap Variabel Kinerja.....      | 137 |
| Gambar 5.2 Uji Heteroskedastisitas.....                                     | 140 |

## DAFTAR LAMPIRAN

|   |     |
|---|-----|
| Lampiran 1. Laporan Posisi Tenaga Kerja Bulan Maret 2016..... | 188 |
| Lampiran 2. Kuesioner Penelitian.....                         | 192 |
| Lampiran 3. Jawaban Kuesioner .....                           | 198 |
| Lampiran 4. Output SPSS .....                                 | 207 |



UNIVERSITAS  
MERCU BUANA