SKRIPSI

PENGARUH KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI REGIONAL OFFICE PTPN IV REGIONAL V

Oleh:

ROBERTUS RIGAB ANGGANG
NIM C1021221001

PROGRAM STUDI AGRIBISNIS
JURUSAN SOSIAL EKONOMI PERTANIAN
FAKULTAS PERTANIAN
UNIVERSITAS TANJUNGPURA
PONTIANAK
2026

SKRIPSI

PENGARUH KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI REGIONAL OFFICE PTPN IV REGIONAL V

Oleh:

ROBERTUS RIGAB ANGGANG
NIM C1021221001

Skripsi Diajukan Sebagai Syarat untuk Memperoleh Gelar Sarjana dalam Bidang Pertanian

PROGRAM STUDI AGRIBISNIS
JURUSAN SOSIAL EKONOMI PERTANIAN
FAKULTAS PERTANIAN
UNIVERSITAS TANJUNGPURA
PONTIANAK
2026

PENGARUH KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI REGIONAL OFFICE PTPN IV REGIONAL V

Tanggung Jawab Yuridis Material pada:

ROBERTUS RIGAB ANGGANG
NIM C1021221001

Jurusan Sosial Ekonomi Pertanian

Dinyatakan Telah Memenuhi Syarat Dan Lulus Ujian Skripsi
Pada Tanggal: 29 Juli 2026, Berdasarkan SK Dekan Fakultas Pertanian Universitas Tanjungpura Nomor: 4883/DST/UN22.3/HK.03/2026 Tanggal 16 Juli 2026

Tim Penguji:

Pembimbing Pertama	Pembimbing Kedua
Josua Parulian Hutajulu, S.Si., MM.	**Pamela, SE., M.Si.**
NIP. 196812161994021001	**NIP. 198607122019032011**
Penguji Pertama	**Penguji Kedua**
Dr. Dewi Kurniati, SP., MM.	**Dr. Rakhmad Hidayat, SP., M.Sc.**
NIP. 197708102000122001	**NIP. 198203162006041003**

Disahkan Oleh:

Dekan Fakultas Pertanian
Universitas Tanjungpura

Prof. Dr. Ir. Hj. Denah Suswati, M.P., IPU.
NIP. 196505301989032001

PERNYATAAN HASIL KARYA ILMIAH SKRIPSI

Dengan ini saya menyatakan bahwa skripsi ”Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Regional Office PTPN IV Regional V”, adalah karya saya sendiri dan belum diajukan dalam bentuk apapun kepada perguruan tinggi manapun. Sumber informasi yang dikutip dari karya yang diterbitkan dan maupun yang tidak diterbitkan dari penulis lain telah disebut di dalam teks dan dicantumkan dalam daftar pustaka.

Pontianak, Juni 2026

Penulis,

Robertus Rigab Anggang

NIM C1021221001

RIWAYAT HIDUP



Robertus Rigab Anggang lahir pada tanggal 09 September 2004 di Kabupaten Ketapang. Penulis merupakan anak kedua dari pasangan ayah Lusius Taris dan ibu Thrisia Edita. Penulis memulai pendidikan Sekolah Dasar di SD Panggudi Luhur Santo Yosef Ketapang lulus pada tahun 2016. Kemudian, penulis melanjutkan pendidikan Sekolah Menengah Pertama di SMP Panggudi Luhur Santo Albertus Ketapang lulus pada tahun 2019. Selanjutnya, penulis melanjutkan Pendidikan Sekolah Menengah Atas di SMA Panggudi Luhur Santo Yohanes Ketapang lulus pada tahun 2022. Pada tahun 2022 penulis diterima pada pendidikan Sarjana (S1) Program Studi Agribisnis, Jurusan Sosial Ekonomi Pertanian, Fakultas Pertanian, Universitas Tanjungpura melalui jalur Seleksi Nasional Masuk Perguruan Tinggi Negeri (SNMPTN). Sebagai syarat untuk memperoleh gelar sarjana pertanian penulis mengangkat masalah penelitian mengenai "Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Regional Office PTPN IV Regional V" dibawah bimbingan Josua Parulian Hutajulu, S.Si., MM selaku pembimbing pertama dan Pamela SE, M.Si selaku pembimbing kedua.

RINGKASAN SKRIPSI

Transformasi bisnis PTPN IV Regional V menuntut peningkatan kinerja karyawan, terutama di tengah tantangan produktivitas akibat tingginya proporsi tanaman tua dan tuntutan perubahan organisasi. Kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi dipandang sebagai faktor strategis dalam meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh ketiga variabel tersebut terhadap kinerja karyawan di Regional Office PTPN IV Regional V.

Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode SEM-PLS berbasis SmartPLS 3.0. Sampel berjumlah 70 responden dari total populasi 194 karyawan, ditentukan dengan teknik *purposive sampling*. Data dikumpulkan melalui kuesioner skala Likert, dan seluruh indikator telah memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas. Sebagai pelengkap, penelitian ini juga melibatkan 7 responden tambahan dari kalangan pimpinan (Kepala Bagian) untuk memperdalam pembahasan temuan.

Hasil uji *Path Coefficients* menunjukkan ketiga hipotesis diterima: kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja (T-Statistic 3,931; P-value 0,000), budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja (T-Statistic 3,974; P-value 0,000), dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja (T-Statistic 2,826; P-value 0,005). Seluruh nilai T-Statistic melebihi t-tabel 1,96 dengan P-value di bawah 0,05.

Temuan ini menegaskan bahwa peningkatan kualitas kepemimpinan, penguatan budaya organisasi, dan pemberian motivasi yang baik mampu mendorong kinerja karyawan, sehingga ketiganya perlu terus diperkuat sebagai bagian dari strategi SDM dalam mendukung transformasi dan keberlanjutan bisnis PTPN IV Regional V.

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Tuhan Yang Maha Esa atas segala berkat dan kasih-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul "***Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Regional Office PTPN IV Regional V***". Penulisan skripsi ini dapat diselesaikan dengan bantuan dan dukungan dari berbagai pihak, oleh karena itu pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. Ir. Hj. Denah Suswati, M.P., IPU. selaku Dekan Fakultas Pertanian Universitas Tanjungpura.
2. Dr. Novira Kusrini, S.P., M.Si. selaku Ketua Jurusan Sosial Ekonomi Pertanian Fakultas Pertanian Universitas Tanjungpura.
3. Dr. Imelda, SP, M.Sc selaku Ketua Program Studi Agribisnis Fakultas Pertanian Universitas Tanjungpura.
4. Josua Parulian Hutajulu, S.Si., M.M. selaku Dosen Pembimbing I dan sekaligus Dosen Pembimbing Akademik yang bersedia membimbing penulis.
5. Pamela, SE., M.Si. selaku Dosen Pembimbing ke-II yang bersedia membimbing penulis.
6. Dr. Dewi Kurniati, SP., MM. selaku Dosen Penguji I yang bersedia memberikan petunjuk dan arahan yang membangun bagi penulis.
7. Dr. Rakhmad Hidayat, SP., M.Sc. selaku Dosen Penguji ke-II yang juga telah bersedia memberikan petunjuk dan arahan yang membangun bagi penulis.
8. Untuk kedua orang tua, kakak tercinta beserta keluarga atas dukungan mental, finansial, dan doa yang selalu dipanjatkan.
9. Semua pihak yang telah memberi doa dan dukungan. Tanpa mengurangi rasa hormat dan cinta, penulis mohon maaf karena tidak dapat disebutkan satu per satu.

Penulis menyadari bahwa penulisan skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan. Penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun untuk perbaikan penulisan selanjutnya.

Pontianak, Juli 2026

Robertus Rigab Anggang
NIM C1021221001

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR ..... **i**
DAFTAR ISI ..... **ii**
DAFTAR GAMBAR ..... **iv**
DAFTAR TABEL ..... **v**
DAFTAR LAMPIRAN ..... **vi**
BAB I PENDAHULUAN **1**
A. Latar Belakang 1
B. Rumusan Masalah 5
C. Tujuan Penelitian 5
BAB II TINJAUAN PUSTAKA **6**
A. Landasan Teori 6
B. Penelitian Terdahulu 14
C. Kerangka Pemikiran dan Hipotesis Penelitian 16
D. Hipotesis Penelitian 17
BAB III METODOLOGI PENELITIAN **18**
A. Tempat dan Waktu Penelitian 18
B. Populasi dan Sampel 18
C. Sumber Data dan Teknik Pengumpulan data 19
D. Definisi Operasional Variabel Penelitian 21
F. Teknik Analisis Data 24
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN **26**
A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian 26
B. Karakteristik Responden 28
C. Analisis SEM-PLS 32
1. Outer Model 32
2. Inner Model 35
D. Pembahasan 37
1. Kepemimpinan Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan 37
2. Budaya Organisasi Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan 39
3. Motivasi Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan 40
4. Perspektif Pimpinan terhadap Kinerja Karyawan di PTPN IV Regional V 42

BAB V PENUTUP **44**
A. Kesimpulan 44
B. Saran 45
DAFTAR PUSTAKA **46**
LAMPIRAN **51**

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Kerangka Pemikiran 17
Gambar 2. Model SEM-PLS 25
Gambar 3. Lokasi PT. Perkebunan Nusantara IV Regional V 28
Gambar 4. Model Konstruk Loading Factor 32

DAFTAR TABEL

Tabel 1. Penelitian Terdahulu 14
Tabel 2. Definisi Operasional Variabel Penelitian 21
Tabel 3. Jenis Kelamin Responden 29
Tabel 4. Usia Responden 29
Tabel 5. Pendidikan Terakhir Responden 30
Tabel 6. Lama Bekerja Responden 31
Tabel 7. Hasil Uji Validitas Konvergen dengan Factor Loading 32
Tabel 8. Hasil Uji Nilai Average Variance Extracted (AVE) 33
Tabel 9. Hasil Uji Nilai Cross Loading 34
Tabel 10. Hasil Uji Konstruk Validitas dan Reliabilitas 35
Tabel 11. Hasil Uji Nilai R-Square (R^2) 35
Tabel 12. Hasil Uji f-Square (f^2) 36
Tabel 13. Hasil Uji Path Coefficients 36

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuesioner Penelitian 51
Lampiran 2. Tabulasi Data 60
Lampiran 3. Dokumentasi 63

BAB I
PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Keberhasilan keseluruhan organisasi dalam mencapai tujuan strategis sangat bergantung pada tingkat kinerja karyawan. Setiap orang memiliki potensi dalam berbagai aktivitas yang timbul dari dirinya sendiri atau dalam proses pembelajaran di organisasi untuk mendukung kinerjanya (Eliyana et al., 2019). Di era digital seperti saat ini, banyak orang memiliki bakat yang berbeda-beda dalam menghasilkan hasil kinerja yang baik dan perlu dikembangkan sesuai dengan kompetensi mereka untuk mencapai tujuan organisasi (Wagimin et al., 2019). Dengan demikian, kinerja karyawan menempati posisi sentral dalam menopang keberlangsungan dan perkembangan organisasi, karena organisasi hanya dapat tumbuh secara efektif apabila ditopang oleh sumber daya manusia yang mampu bekerja sesuai dengan tuntutan dan tujuan institusionalnya (Mohajan, 2016).

Pentingnya peran sumber daya manusia dalam menentukan keberhasilan organisasi juga tidak dapat dilepaskan dari kualitas hubungan antarpelaku di dalamnya. Keberhasilan ataupun kegagalan organisasi dalam menjalankan tugas dan fungsinya sangat dipengaruhi oleh interaksi di antara para anggota organisasi, sehingga sumber daya manusia menjadi elemen strategis yang menentukan efektivitas tindakan organisasi dalam mencapai kinerja yang diharapkan (Maramis, 2013). Beberapa faktor yang memengaruhi kinerja karyawan di antaranya adalah kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi kerja yang dimiliki dalam suatu perusahaan. Hal ini selaras dengan pendapat Maramis (2013) bahwa faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan pada perusahaan di antaranya adalah kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi.

Kepemimpinan merupakan proses krusial dalam mengarahkan dan memengaruhi karyawan guna mencapai tujuan organisasi. Efektivitas kepemimpinan tercermin dalam kemampuan pemimpin untuk membangun arah, menanamkan keyakinan, dan menggerakkan karyawan agar bekerja secara terkoordinasi dalam mencapai sasaran perusahaan (Potu, 2013). Selain itu, budaya organisasi juga berperan strategis dalam membentuk perilaku serta karakter karyawan. Nilai-nilai dan keyakinan yang terkandung dalam budaya organisasi mampu mengarahkan perilaku

kerja individu ke arah yang selaras dengan tujuan perusahaan, sehingga mendorong peningkatan kinerja secara optimal (Chaterina & Intan, 2012).

Sementara itu, motivasi kerja menjadi kekuatan internal yang menentukan intensitas, arah, dan konsistensi perilaku kerja karyawan. Motivasi yang tinggi akan mendorong individu untuk bekerja lebih produktif, lebih terarah, dan lebih bertahan dalam menghadapi tuntutan pekerjaan, karena secara psikologis motivasi membangkitkan, mengarahkan, dan mempertahankan perilaku kerja seseorang sesuai dengan tuntutan lingkungannya (Mangkunegara., 2015). Urgensi ketiga faktor tersebut menjadi semakin menonjol ketika dikaitkan dengan perusahaan perkebunan negara yang tengah menghadapi tekanan perubahan struktural dan operasional.

PT Perkebunan Nusantara IV Regional V merupakan bagian dari *subholding* PalmCo yang terbentuk melalui restrukturisasi Badan Usaha Milik Negara (BUMN) sektor perkebunan. Regional V merupakan transformasi dari PT Perkebunan Nusantara XIII yang sebelumnya mengelola berbagai aset perkebunan hasil konsolidasi sejumlah perusahaan perkebunan negara di Pulau Kalimantan. Sejak restrukturisasi organisasi pada tahun 2024, wilayah operasional PTPN IV Regional V mencakup Provinsi Kalimantan Barat, Kalimantan Tengah, Kalimantan Selatan, dan Kalimantan Timur, dengan kantor regional berkedudukan di Pontianak. Transformasi tersebut dilakukan untuk memperkuat tata kelola perusahaan, meningkatkan efisiensi operasional, serta menerapkan standar *operational excellence* dalam pengelolaan komoditas kelapa sawit dan karet. Perubahan struktur organisasi dan sistem pengelolaan tersebut menuntut kesiapan sumber daya manusia dalam mendukung pencapaian tujuan perusahaan secara efektif.

PT Perkebunan Nusantara IV Regional V sebagai BUMN yang bergerak di sektor kelapa sawit dan karet, beroperasi dalam lingkungan bisnis yang kompleks, tersebar, dan sangat bergantung pada efektivitas pengelolaan sumber daya manusianya serta pada pelaksanaan kegiatan operasionalnya. Regional Office PTPN IV Regional V memiliki beberapa fungsi strategis yang mendukung transformasi perusahaan, mulai dari fungsi operasional, keuangan, pengadaan, pengawasan, hingga manajemen proyek. Keberagaman fungsi dalam struktur tersebut mencerminkan tingkat kompleksitas organisasi, sehingga keberhasilan dalam mencapai tujuan sangat ditentukan oleh efektivitas koordinasi antar unit kerja serta optimalnya kinerja

karyawan di masing-masing bagian. Dalam sistem organisasi seperti ini, kinerja perusahaan tidak cukup hanya dijelaskan oleh aspek teknis produksi, tetapi sangat dipengaruhi oleh kemampuan organisasi untuk membangun kepemimpinan yang efektif, budaya kerja yang kuat, dan motivasi karyawan yang stabil. Tanpa dukungan sumber daya manusia yang berkualitas dan berdaya saing, target perusahaan akan sulit dicapai secara konsisten.

BUMN sektor perkebunan seperti PTPN IV Regional V menghadapi tantangan yang menuntut transformasi menyeluruh. Salah satu pendorong transformasi ini adalah kondisi produktivitas perkebunan yang menurun akibat banyaknya tanaman tua. Data perusahaan menunjukkan bahwa 44% areal kelapa sawit dan 49% areal karet di Regional V tergolong tanaman tua (ATTP >25 tahun) akibat keterlambatan peremajaan. Kondisi ini mendorong manajemen PTPN IV Regional V untuk melakukan perubahan strategis guna meningkatkan kinerja dan keberlanjutan bisnis perusahaan (PTPN, 2025).

PTPN IV Regional V telah melakukan program transformasi bisnis dengan visi tahun 2025, yakni "Menjadi Regional Unggul dan menghasilkan profit yang berkelanjutan". Visi ini dijabarkan melalui fokus strategis pada *Operational Excellent*, *Financial Excellent*, optimalisasi aset dan kemitraan, peningkatan disiplin dan *engagement* karyawan, serta peningkatan sistem dan teknologi. Apabila dicermati lebih lanjut, agenda tersebut menunjukkan bahwa transformasi perusahaan tidak hanya diarahkan pada pembenahan teknis-operasional, tetapi juga pada penataan perilaku kerja dan tata kelola manusia. Program penugasan antarregional, *reward and punishment* berbasis kinerja dan kehadiran, *remapping* fungsi tenaga kerja, serta pelatihan integritas dan kompetensi menegaskan bahwa perusahaan sedang membangun sistem kerja baru yang menuntut arah kepemimpinan yang jelas, budaya kerja yang selaras, dan motivasi kerja yang kuat. Hal ini sejalan dengan arah korporasi PalmCo yang secara eksplisit menempatkan pembangunan organisasi dan budaya unggul serta penguatan *human capital* sebagai bagian penting dari strategi perusahaan. Dengan demikian, pemilihan variabel kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi dalam penelitian ini tidak dilakukan secara acak, melainkan berangkat dari substansi perubahan yang memang sedang dikelola PTPN IV Regional V.

Kajian-kajian manajemen dan organisasi telah menegaskan pentingnya kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi kerja sebagai penentu kinerja dan keberhasilan perubahan. Kepemimpinan yang efektif memiliki peran vital dalam mendorong tim mencapai tujuan perubahan, meningkatkan keterlibatan karyawan, dan memunculkan inovasi. Gaya motivasi dan kepemimpinan yang tepat juga dapat membentuk budaya organisasi yang adaptif, meningkatkan efisiensi operasional, serta memperkuat ketahanan perusahaan terhadap tantangan. Di sisi lain, budaya organisasi yang positif berkontribusi besar terhadap pencapaian kinerja yang lebih tinggi. Budaya yang kondusif menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan mendukung, sehingga karyawan lebih siap menerima perubahan dan berkontribusi optimal. Selanjutnya, motivasi kerja karyawan juga merupakan faktor dalam keberhasilan transformasi (Tsai, 2011). Menurut penelitian oleh Fahriana & Sopiah (2022) semakin termotivasi seorang karyawan, semakin tinggi pula pencapaian kinerjanya. Dengan kata lain, tanpa motivasi yang memadai, program perubahan sebesar apa pun berisiko tidak diimplementasikan dengan efektif di tingkat individu.

Pemilihan ketiga variabel tersebut juga semakin penting karena hasil studi terdahulu belum selalu menunjukkan pola yang sepenuhnya sama. Penelitian oleh Ferine et al., (2021) menemukan bahwa kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif langsung terhadap kinerja, sedangkan Paais, M., & Pattiruhu, (2020) menemukan bahwa motivasi dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja, sementara kepemimpinan lebih kuat memengaruhi kepuasan kerja daripada kinerja secara langsung. Perbedaan hasil tersebut menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi sangat mungkin bergantung pada karakteristik organisasi, sektor usaha, dan tahap perubahan yang sedang dihadapi. Pada saat yang sama, PTPN IV Regional V tengah menunjukkan komitmen pada integrasi teknologi dengan operasional perkebunan sebagai bagian dari agenda transformasinya. Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada Regional Office PTPN IV Regional V menjadi penting untuk dilakukan, baik guna mengisi kebutuhan empiris dalam konteks BUMN perkebunan yang sedang bertransformasi maupun untuk menghasilkan rekomendasi praktis bagi manajemen dalam mengelola perubahan secara lebih efektif.

Berdasarkan uraian di atas, jelas bahwa transformasi PTPN IV Regional V tidak hanya menyangkut pembenahan teknis-operasional, tetapi juga memerlukan perhatian serius pada aspek kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi kerja. Ketiga variabel ini menjadi kunci penggerak yang akan menentukan berhasil atau tidaknya transformasi yang dicanangkan. Namun, hingga saat ini kajian mendalam mengenai bagaimana kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi kerja terhadap kinerja masih terbatas. Oleh sebab itu, analisis terhadap variabel kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi kerja di PTPN IV Regional V menjadi sangat penting untuk dilakukan. Hasil penelitian ini diharapkan tidak hanya berkontribusi pada pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi, tetapi juga memberikan rekomendasi praktis bagi manajemen PTPN IV Regional V dalam mengelola perubahan menuju visi yang telah ditetapkan.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut, rumusan masalah penelitian ini adalah bagaimana pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada Regional Office PTPN IV Regional V?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, maka tujuan penelitian ini adalah menganalisis pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada Regional Office PTPN IV Regional V.