



**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN MANAJEMEN
PERUBAHAN TERHADAP BUDAYA ORGANISASI DAN
KOMPETENSI KARYAWAN PTPN XII KEBUN KENDENG
LEMBU GLENMORE BANYUWANGI**

SKRIPSI

Oleh:

Juny Kristanti

NIM. 070810201121

**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS JEMBER
2011**



**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN MANAJEMEN
PERUBAHAN TERHADAP BUDAYA ORGANISASI DAN
KOMPETENSI KARYAWAN PTPN XII KEBUN KENDENG
LEMBU GLENMORE BANYUWANGI**

SKRIPSI

**Diajukan guna melengkapi tugas akhir dan memenuhi salah satu syarat guna
memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi
Universitas Jember**

Oleh:

JUNY KRISTANTI
NIM. 070810201121

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS JEMBER
2011**

DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL
UNIVERSITAS JEMBER – FAKULTAS EKONOMI

SURAT PERNYATAAN

Nama : Juny Kristanti
NIM : 070810201121
Jurusan : MANAJEMEN
Konsentrasi : MSDM
Judul Skripsi : Pengaruh Kepemimpinan dan Manajemen Perubahan terhadap Budaya organisasi dan Kompetensi Karyawan PTPN XII Kebun Kendeng Lembu Glenmore Banyuwangi

Menyatakan bahwa skripsi yang telah saya buat merupakan hasil karya sendiri. Apabila ternyata dikemudian hari skripsi ini merupakan hasil plagiat atau penjiplakan maka saya bersedia mempertanggung jawabkan dan sekaligus menerima sanksi berdasarkan aturan yang berlaku.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, tanpa adanya tekanan dan paksaan dari pihak mana pun serta bersedia mendapat sanksi akademik jika ternyata di kemudian hari pernyataan ini tidak benar.

Jember, 3 Oktober 2011

Yang menyatakan,

Juny Kristanti
NIM.070810201121

LEMBAR PERSETUJUAN

Judul Skripsi : Pengaruh Kepemimpinan dan Manajemen Perubahan terhadap Budaya Organisasi dan Kompetensi Karyawan PTPN XII Kebun Kendeng Lembu Glenmore Banyuwangi

Nama Mahasiswa : Juny Kristanti

NIM : 070810201121

Jurusan : Manajemen

Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

Pembimbing I

Pembimbing II

Dr. Diana Sulianti T., SE, M.Si

NIP. 197412122000122001

Dra. Sudarsih, M.Si

NIP. 196212121992012001

Mengetahui,

Ketua Jurusan Manajemen

Dr. Hj. Istifadah, M.Si

NIP. 196610201990022001

JUDUL SKRIPSI

PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN MANAJEMEN PERUBAHAN TERHADAP BUDAYA ORGANISASI DAN KOMPETENSI KARYAWAN PTPN XII KEBUN KENDENG LEMBU GLENMORE BANYUWANGI

Yang dipersiapkan dan disusun oleh :

Nama Mahasiswa : Juny Kristanti

NIM : 070810201121

Jurusan : Manajemen

Telah dipertahankan didepan Tim Penguji pada tanggal:

10 Oktober 2011

Dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan memperoleh gelar Sarjana dan Ilmu Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Susunan Tim Penguji

Ketua : Drs. Didik Pudjo M., MS :
NIP. 196102091986031001

Sekretaris : Dra. Sudarsih, M.Si :
NIP.196212121992012001

Anggota : Dr. Diana Sulianti T., SE, M.Si :
NIP. 197412122000122001

Mengetahui,
Universitas Jember
Fakultas Ekonomi
Dekan,

Prof. Dr. H. Moch Saleh, M.Sc
NIP. 1956 0831 198403 1 002

MOTTO

“Janganlah kamu bersedih hati, sesungguhnya Allah bersama kita.....”

QS Al-Taubah [9] : 40

“Allah SWT itu baik... La Tahzan...!!!”

-La Tahzan-

“Tidak ada jalan pintas menuju kesuksesan. Kesuksesan akan datang pada mereka yang berusaha mendapatkannya, bukan pada mereka yang hanya mengharapkannya. Jangan pernah putus asa karena yang mudah putus asa tidak pernah sukses dan orang sukses tidak pernah putus asa ”

(Abu Al-Ghifari)

“Sabar adalah kunci kesuksesan, putus asa penghambat, kegagalan adalah jembatan menuju sebuah harapan”

-Mario Teguh-

PERSEMBAHAN

Skripsi ini aku persembahkan kepada:

- ❖ *Kedua Orang Tuaku, Papa Kishartono dan Mama Tris Tilitama Wardani Terima Kasih telah mencurahkan kasih sayang yang tiada kira, doa, nasehat, support yang tiada henti-hentinya serta semangat untuk terus menjalani kehidupan ini dengan kesabaran dan keikhlasan.*
- ❖ *Kedua adikku, Resky Kristianti dan Yuline Krishartini yang selalu memberikan keceriaan dan canda tawa yang selalu mewarnai hidupku*
- ❖ *Sahabat-sahabatku, Ara, Nella, Novika, Prita, Sari, Ayu dan Icha yang telah memberiku semangat dan keceriaan.*
- ❖ *Firman yang telah memberiku doa motivasi dan semangat.*
- ❖ *Almamater Fakultas Ekonomi Universitas Jember.*

ABSTRAKSI

Penelitian ini berjudul “KEPEMIMPINAN DAN MANAJEMEN PERUBAHAN TERHADAP BUDAYA ORGANISASI DAN KOMPETENSI KARYAWAN PTPN XII KEBUN KENDENG LEMBU GLENMORE BANYUWANGI”. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh Kepemimpinan (X_1) terhadap Budaya Organisasi (Z), pengaruh Manajemen Perubahan (X_2) terhadap Budaya Organisasi (Z), pengaruh Kepemimpinan (X_1) terhadap Kompetensi Karyawan (Y), pengaruh Manajemen Perubahan (X_2) terhadap Kompetensi Karyawan (Y), pengaruh Budaya Organisasi (Z) terhadap Kompetensi Karayawan (Y). Pengumpulan data dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner kepada 98 karyawan tetap PTPN XII Kebun Kendeng Lembu Glenmore Banyuwangi. Teknik analisis data yang digunakan untuk menguji pengaruh variabel independent terhadap variabel dependent adalah analisis jalur (*path analysis*). Variabel independent dalam penelitian ini adalah kepemimpinan dan manajemen perubahan, variabel intervening adalah budaya organisasi dan variabel dependent adalah kompetensi karyawan. Berdasarkan hasil penelitian dengan uji hipotesis diperoleh informasi bahwa variabel kepemimpinan (X_1) memiliki pengaruh secara signifikan terhadap budaya organisasi (Z) dengan nilai $\beta = 0,386$ dan signifikansi 0,000, variabel manajemen perubahan (X_2) memiliki pengaruh secara signifikan terhadap budaya organisasi (Z) dengan nilai $\beta = 0,330$ dan signifikansi 0,000. Variabel kepemimpinan (X_1) memiliki pengaruh secara signifikan terhadap kompetensi karyawan (Y) dengan nilai $\beta = 0,246$ dan signifikansi 0,007, variabel manajemen perubahan (X_2) memiliki pengaruh secara signifikan kompetensi karyawan (Y) dengan nilai $\beta = 0,278$ dan signifikansi 0,002. Variabel budaya organisasi (Z) memiliki pengaruh secara signifikan terhadap kompetensi karyawan (Y) dengan nilai $\beta = 0,317$ dan signifikansi 0,001. Variabel kepemimpinan (X_1) memiliki pengaruh secara signifikan terhadap kompetensi karyawan (Y) melalui budaya organisasi (Z) dengan nilai $\beta = 0,030$. Dan Variabel manajemen perubahan (X_2) memiliki pengaruh secara signifikan terhadap kompetensi karyawan (Y) melalui budaya organisasi (Z) dengan nilai $\beta = 0,029$.

Kata kunci : Kepemimpinan, Manajemen Perubahan, Budaya Organisasi dan Kompetensi Karyawan.

ABSTRACT

The study is titled "LEADERSHIP AND MANAGEMENT CHANGES IN ORGANIZATIONAL CULTURE AND COMPETENCE OF EMPLOYEES PTPN XII GARDEN Kendeng Glenmore BANYUWANGI ox". The purpose of this study to determine the effect of Leadership (X1) of the Cultural Organisation (Z), the influence of Change Management (X2) of the Cultural Organisation (Z), the influence of Leadership (X1) of the Employee Competency (Y), the influence of Change Management (X2) of Competency Employees (Y), the influence of Cultural Organizations (Z) of Competence Karayawan (Y). The data was collected by distributing questionnaires to 98 permanent employees PTPN XII Glenmore Gardens Ox Kendeng Banyuwangi. Data analysis techniques are used to test the effect of independent variables on the dependent variable is the path analysis (path analysis). Independent variables in this study are leadership and change management, organizational culture is the intervening variable and the dependent variable is the competence of employees. Based on the results of research to test the hypothesis that the information obtained leadership variables (X1) has a significant influence on organizational culture (Z) with a value of $\beta = 0.386$ and 0.000 significance, change management variables (X2) has a significant influence on organizational culture (Z) with value $\beta = 0.330$ and 0.000 significance. Kepemimpina variables (X1) has a significant influence on the competence of employees (Y) with a value of $\beta = 0.246$ and 0.007 significance, change management variables (X2) has a significant effect of employee competence (Y) with a value of $\beta = 0.278$ and 0.002 significance. Organizational cultural variables (Z) has a significant influence on the competence of employees (Y) with a value of $\beta = 0.317$ and 0.001 significance. Leadership variables (X1) has a significant influence on the competence of employees (Y) through organizational culture (Z) with a value of $\beta = 0.030$. And change management variables (X2) has a significant influence on the competence of employees (Y) through organizational culture (Z) with a value of $\beta = 0.029$.

Keywords: Leadership, Change Management, Organizational Culture and Employee Competence.

KATA PENGANTAR

Dengan memanjatkan puji syukur kehadirat Allah SWT atas segala rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik sebagai salah satu syarat untuk meraih gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember. Skripsi ini berjudul “Kepemimpinan dan Manajemen Perubahan terhadap Budaya Organisasi dan Kompetensi Karyawan PTPN XII Kebun Kendeng Lembu Glenmore Banyuwangi.

Penulis menyadari bahwa proses penulisan ini telah banyak memperoleh bimbingan, pengarahan dan motivasi dari berbagai pihak, untuk ini dengan setulus hati penulis menghaturkan terima kasih yang setinggi-tingginya kepada :

1. Allah SWT, yang selalu memberikan kemudahan dalam melaksanakan segala sesuatu yang dikerjakan.
2. Bapak Dr. H. Moh. Saleh, M.Sc, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
3. Ibu Dr. Istifadah, M.Si selaku Ketua Jurusan Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
4. Ibu Dra. Diah Yulisetiarni, M.Si, dan Bapak Drs. Sunardi, M.M, selaku Dosen Pembimbing Akademik.
5. Bapak Drs. Didik Pudjo M., MS, selaku Dosen Penguji yang telah meluangkan waktunya untuk menguji.
6. Ibu Dr. Diana Sulianti T., SE, M.Si selaku Dosen Pembimbing I dan Ibu Dra. Sudarsih, M.Si selaku Dosen Pembimbing II yang telah meluangkan waktu untuk memberi bimbingan dengan penuh kesabaran serta selalu memberi masukan agar skripsi ini sempurna.
7. Seluruh Bapak dan Ibu dosen beserta staf karyawan di lingkungan Fakultas Ekonomi Universitas Jember serta perpustakaan POMA Ekonomi dan Perpustakaan Pusat.

8. Drs. Anis Febriantomo selaku manajer PTPN XII Kebun Kendeng Lembu Glenmore Banyuwangi yang telah memberikan ijin untuk melakukan penelitian ini.
9. Seluruh karyawan PTPN XII Kebun Kendeng Lembu Glenmore Banyuwangi atas bantuan data dan informasinya.
10. Kedua orang tuaku, Kishartono dan Tris Tilutama Wardani serta kedua adikku terimakasih atas doa motivasi, semangat dan kasih sayang yang diberikan padaku.
11. Alm. Eyang Koesnomo, eyang Dien Kamadinar, Alm. Eyang Soetarto, dan eyang Sutiati beserta keluarga besarku Terima kasih atas doa motivasi dan semangatnya.
12. Firman Dwi Wicaksono terimakasih atas doa, motivasi dan semangatnya selama ini.
13. Sahabat sahabatku, Ara, Nella, Novika, Prita, Indri, Reni, Ike, Sari, Ayu, Icha dan Peni yang telah membuat aku selalu terhibur dengan candaan, semangat dan doa kalian selama ini.
14. Teman-teman MGT angkatan 2007, teman-teman SDM dan teman-teman yang tidak bisa kusebutkan satu per satu terima kasih atas dukungannya.
15. Teman-teman PSM Fakultas Ekonomi dan PSM Universitas Jember yang memberikan kebersamaan serta canda tawanya.
16. Semua pihak yang telah membantu memperlancar proses penyusunan skripsi ini baik secara langsung maupun tidak langsung yang tidak mungkin kusebutkan satu per satu, terima kasih banyak.

Semoga Allah SWT membalas semua kebaikan yang telah Anda berikan dan semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat pada kita semua.

Jember, 4 Oktober 2011

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERNYATAAN	ii
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
HALAMAN PENGESAHAN	iv
HALAMAN MOTTO	v
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
ABSTRAKSI	vii
PRAKATA	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
BAB 1. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	4
1.1 Latar Belakang	1
1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian	4
1.3.1 Tujuan Penelitian	4
1.3.2 Manfaat Penelitian	5
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA	6
2.1 Tinjauan Hasil Penelitian Tedahulu	6
2.2 Landasan Teori	8
2.2.1 Kepemimpinan	8
2.2.2 Manajemen Perubahan	12

2.2.3	Budaya Organisasi	19
2.2.4	Kompetensi	24
2.2.5	Pengaruh Kepemimpinan terhadap Budaya Organisasi.....	28
2.2.6	Pengaruh Manajemen Perubahan terhadap Budaya Organisasi	28
2.2.7	Pengaruh Kepemimpina terhadap Kompetensi.....	28
2.2.8	Pengaruh Manajemen Perubahan terhadap Kompetensi.....	29
2.2.9	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kompetensi	29
2.3	Kerangka Konseptual.....	30
2.4	Hipotesis.....	30
BAB 3.	METODE PENELITIAN.....	32
3.1	Rancangan Penelitian	32
3.2	Jenis Data	32
3.3	Metode Pengumpulan Data.....	33
3.4	Populasi dan Sampel.....	33
3.5	Identifikasi Variabel	34
3.6	Definisi Operasional Variabel.....	34
3.7	Skala Pengukuran	36
3.8	Analisis Deskriptif.....	37
3.9	Metode Analisis Data	40
3.10	Uji Instrumen	41
3.11	Transformasi Skala Menggunakan MSI.....	42
3.12	Analisis Jalur	43
3.13	Uji Asumsi Klasik.....	45
3.14	Uji Hipotesi	46
3.15	Model Trimming	46
3.16	Kerangka Konseptual	48
BAB 4.	HASIL DAN PEMBAHASAN.....	50

4.1 Hasil Penelitian	50
4.1.1 Sejarah, Visi, Misi PTPN XII Kebun Kendeng Lembu Glenmore Banyuwangi.....	50
4.1.2 Struktur Organisasi PTPN XII Kebun Kendeng Lembu Glenmore Banyuwangi	51
4.1.3 Aspek Ketenagakerjaan	52
4.2 Analisis Data	53
4.2.1 Hasil Deskripsi Penelitian.....	53
4.2.2 Hasil Deskripsi Variabel	55
4.3 Hasil Uji Normalitas Data	64
4.4 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas	64
4.4.1 Uji Validitas	64
4.4.2 Uji Reliabilitas	66
4.5 Hasil Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>)	65
4.6 Hasil Perhitungan Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>)	68
4.7 Hasil Uji Asumsi Klasik	70
4.7.1 Hasil Uji Multikolinearitas	71
4.7.2 Hasil Uji Heteroskedastisitas	71
4.7.3 Hasil Uji Autokolerasi	72
4.8 Hasil Uji Hipotesis (Uji t)	73
4.9 Pembahasan	74
4.9.1 Pengaruh Kepemimpinan terhadap Budaya Organisasi pada PTPN XII Kebun Kendeng Lembu Glenmore Banyuwangi.....	74
4.9.2 Pengaruh ManajemenPerubahan terhadap Budaya Organisasi pada PTPN XII Kebun Kendeng Lembu Glenmore Banyuwangi.....	75

4.9.3 Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kompetensi Karyawan pada PTPN XII Kebun Kendeng Lembu Glenmore Banyuwangi.....	76
4.9.4 Pengaruh Manajemen Perubahan terhadap Kompetensi Karyawan pada PTPN XII Kebun Kendeng Lembu Glenmore Banyuwangi.....	77
4.9.5 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kompetensi Karyawan pada PTPN XII Kebun Kendeng Lembu Glenmore Banyuwangi.....	78
BAB V. SIMPULAN DAN SARAN.....	79
5.1 Kesimpulan.....	79
5.2 Saran.....	79
DAFTAR PUSTAKA.....	81
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

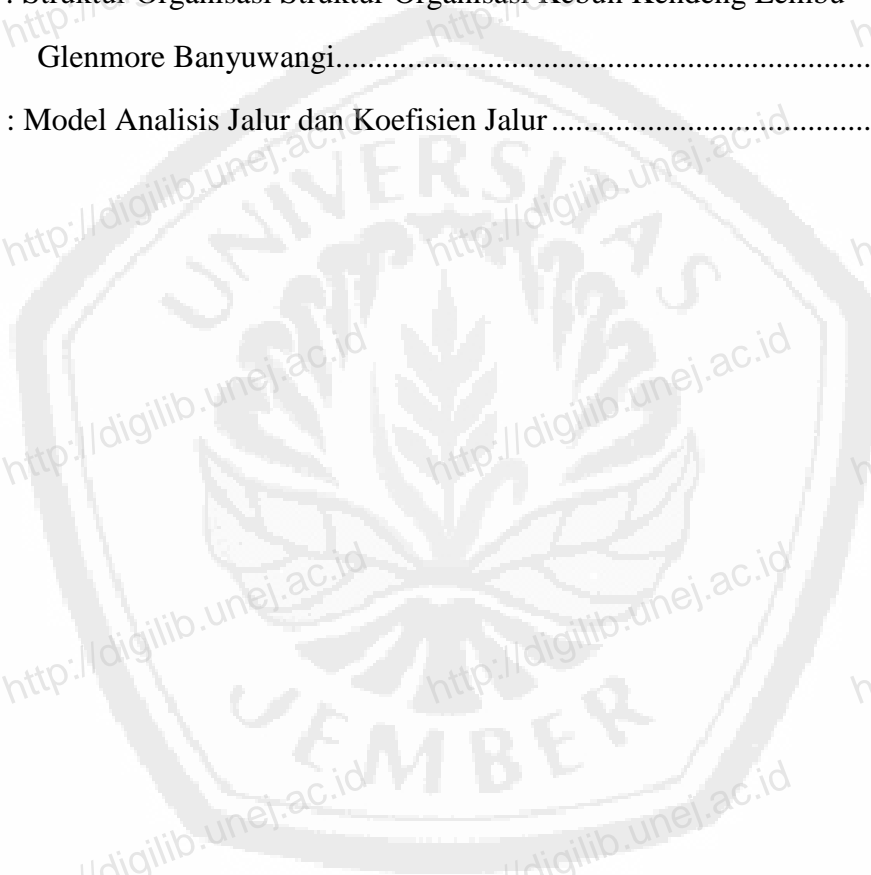
2.1	Penelitian Terdahulu	7
4.1	Jumlah Karyawan PTPN XII Kebun Kendeng Lembu Glenmore Banyuwangi	52
4.2	Jumlah Karyawan PTPN XII Kebun Kendeng Lembu Glenmore Banyuwangi berdasarkan jenis kelamin.....	53
4.3	Jumlah Karyawan PTPN XII Kebun Kendeng Lembu Glenmore Banyuwangi berdasarkan umur	54
4.4	Jumlah Karyawan PTPN XII Kebun Kendeng Lembu Glenmore Banyuwangi berdasarkan tingkat pendidikan	54
4.5	Jumlah Karyawan PTPN XII Kebun Kendeng Lembu Glenmore Banyuwangi berdasarkan lama kerja	55
4.6	Distribusi Frekuensi Jawaban Responden terhadap Variabel Kepemimpinan	56
4.7	Distribusi Frekuensi Jawaban Responden terhadap Variabel Manajemen Perubahan	58
4.8	Distribusi Frekuensi Jawaban Responden terhadap Variabel Budaya Organisasi.....	60
4.9	Distribusi Frekuensi Jawaban Responden terhadap Variabel Kompetensi Karyawan	62
4.10	Hasil Uji Normalitas data.....	64
4.11	Hasil Validitas Instrumen Penelitian.....	65
4.12	Hasil Uji Reliabilitas	66
4.13	Nilai Koefisien Jalur	67

4.14	Collinearity Statistic.....	71
4.15	Hasil Uji <i>Spearman</i>	72
4.16	Hasil Nilai Koefisien Jalur.....	73



DAFTAR GAMBAR

2.1 : Penyebab timbulnya penolakan individu terhadap perubahan.....	14
2.2 : Penyebab timbulnya penolakan kelompok terhadap perubahan	16
2.3 : Proses Terbentuknya Organisasi.....	21
2.4 : Kerangka Konseptual.....	30
4.1 : Struktur Organisasi Struktur Organisasi Kebun Kendeng Lembu Glenmore Banyuwangi.....	51
4.2 : Model Analisis Jalur dan Koefisien Jalur	67



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 : Kuisisioner	81
Lampiran 2 : Rekapitulasi Jawaban Responden	86
Lampiran 3 : Transformasi Data Menggunakan MSI	94
Lampiran 4 : Hasil Uji Normalitas	102
Lampiran 5 : Hasil Uji Reliabilitas	104
Lampiran 6 : Hasil Uji Validitas	108
Lampiran 7 : Hasil Uji Normalitas	113
Lampiran 8 : Hasil Analisis Jalur	114
Lampiran 9 : Hasil Uji Heterokditas	120

