

ARTIKEL

**PENGARUH KEPEMPIMPINAN VISIONER, KOMUNIKASI DAN BUDAYA ORGANISASI
TERHADAP KOMITMEN PEGAWAI SERTA IMPLIKASINYA PADA KINERJA PEGAWAI
PADA PT. SARASWANTI GROUP SUMATERA UTARA**

*THE EFFECT OF VISIONER LEADERSHIP, COMMUNICATION AND ORGANIZATIONAL
CULTURE ON EMPLOYEE COMMITMENT AND THEIR IMPLICATIONS ON EMPLOYEE
PERFORMANCE IN PT. SARASWANTI GROUP NORTH SUMATERA*

Oleh:

**DONALD FRENSIUS PASARIBU
NPM: 189010050**



**PROGRAM DOKTOR ILMU MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA UNIVERSITAS PASUNDAN
BANDUNG
2024**

ABSTRAK

Donald Frensius Pasaribu, Pengaruh Kepemimpinan Visioner, Komunikasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Pegawai Serta Implikasinya Pada Kinerja Pegawai Pada PT. Saraswanti Group Sumatera Utara, dibimbing oleh Prof. Dr. H. Azhar Affandi, S.E., M.Sc dan Dr. H. Heru Setiawan, SE., M.M.

Penelitian ini bertujuan mengetahui, menganalisis dan mengkaji pengaruh kepemimpinan visioner, komunikasi dan budaya organisasi terhadap komitmen pegawai serta implikasinya pada kinerja pegawai pada PT. Saraswanti Group Sumatera Utara.

Metode penelitian yang digunakan adalah analisis deskriptif dan verifikatif. Pengumpulan data yang digunakan adalah menggunakan kuesioner disertai dengan teknik observasi dan kepustakaan. Penelitian menggunakan sampel yang diambil dari pegawai yang dipilih secara proporsional. Teknik analisis data yang digunakan menggunakan analisis SEM.

Hasil penelitian secara deskriptif menunjukkan bahwa kepemimpinan visioner, komunikasi, budaya organisasi, komitmen pegawai dan kinerja pegawai berada pada kategori cukup menuju baik. Hasil penelitian verifikatif menunjukkan bahwa kepemimpinan visioner, komunikasi dan budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen pegawai baik secara simultan maupun parsial, serta komitmen pegawai berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada PT. Saraswanti Group Sumatera Utara.

Kata Kunci: Kepemimpinan Visioner, Komunikasi, Budaya Organisasi, Komitmen dan Kinerja.

RINGKESAN

Donald Frensius Pasaribu, Pangaruh Kapamingpinan Visioner, Komunikasi jeung Budaya Organisasi Kana Komitmen Pagawé Sarta Implikasina Dina Kinerja Pagawé di PT. Saraswanti Group Sumatera Utara, dipingpin ku Prof. Dr. H. Azhar Affandi, S.E., M.Sc dan Dr. H. Heru Setiawan, SE., M.M.

Panalungtikan leu miboga tujuan pikeun mikanyaho, nganalisis jeung nalungtik pangaruh kapamingpinan visioner, komunikasi jeung budaya organisasi kana komitmen pagawé sarta implikasina kana kinerja pagawé di PT. Saraswanti Group Sumatera Utara.

Métode panalungtikan anu digunakeun nya éta déskriptif analisis jeung verifikasi. Ngumpulkeun data anu digunakeun nyaéta angkét anu dibarengan ku téhnik observasi jeung pustaka. Panaliti ngagunakeun sampel anu dicandak ti pagawe anu dipilih sacara proporsional. Téhnik analisis data anu digunakeun ngagunakeun analisis SEM.

Hasil panalungtikan déskriptif némbongkeun yén kapamingpinan visioner, komunikasi, budaya organisasi, komitmen pagawe jeung kinerja pagawe aya dina kategori cukup saé. Hasil panalungtikan vérifikasi némbongkeun yén kapamingpinan visioner, komunikasi jeung budaya organisasi mangaruhan komitmen pagawé boh sakaligus atawa sawaréh, sarta komitmen pagawé mangaruhan kinerja pagawé di PT. Saraswanti Group Sumatera Utara.

Kecap Konci: Kapamingpinan Visioner, Komunikasi, Budaya Organisasi, Komitmen jeung Kinerja.

ABSTRACT

Donald Frensius Pasaribu, The Influence of Visionary Leadership, Communication and Organisational Culture on Employee Commitment and Its Implication on Employee Performance at PT Saraswanti Group North Sumatra, supervised by Prof. Dr. H. Azhar Affandi, S.E., M.Sc and Dr. H. Heru Setiawan, SE, M.M..

This study aims to determine, analyse and examine the effect of visionary leadership, communication and organisational culture on employee commitment and its implications for employee performance at PT Saraswanti Group North Sumatra.

The research method used is descriptive and verification analysis. The data collection used is using a questionnaire accompanied by observation and literature techniques. The study used a sample taken from proportionally selected employees. The data analysis technique used used SEM analysis.

Descriptive research results show that visionary leadership, communication, organisational culture, employee commitment and employee performance are in the moderate to good category. The results of verification research show that visionary leadership, communication and organisational culture affect employee commitment both simultaneously and partially, and employee commitment affects employee performance at PT Saraswanti Group North Sumatra.

Keywords: *Visionary Leadership, Communication, Organisational Culture, Commitment and Performance.*

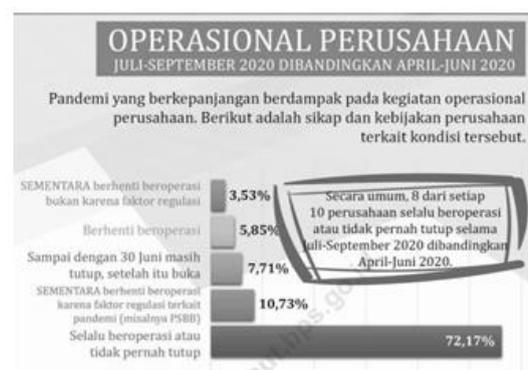
PENDAHULUAN

Pada umumnya perusahaan mempunyai tujuan utama memperoleh keuntungan dari usaha yang dijalankan serta berusaha mempertahankan dan mengembangkan kelangsungan hidup dari usaha itu sendiri. Dalam perkembangan suatu perusahaan baik perusahaan berskala kecil, menengah maupun besar, perusahaan yang bersangkutan akan ikut menentukan pesat atau tidaknya perkembangan perusahaan tersebut terkait persoalan kualitas produk. Bahkan di dalam situasi pemasaran persaingan yang semakin ketat, peranan kualitas produk/jasa perusahaan akan semakin besar di dalam perkembangan perusahaan. Kualitas output, baik produk atau jasa, dari suatu perusahaan tidak dapat diabaikan apabila perusahaan yang bersangkutan menginginkan terdapatnya perkembangan yang positif pada tahun-tahun yang akan datang. Perusahaan yang memproduksi tanpa memperhatikan kualitas produk atau jasa perusahaan sama saja dengan menghilangkan harapan masa depan perusahaan tersebut. Perusahaan yang tidak memperhatikan kualitas dari outputnya akan menemukan kesulitan dalam pemasaran karena akan bersaing dengan produk-produk yang sama dari perusahaan lain, atau jasa yang sama dari perusahaan lain pula dengan kualitas produk atau jasa yang lebih baik.

Perusahaan industri merupakan badan usaha yang melakukan kegiatan di bidang industri di wilayah Indonesia. Suatu perusahaan industri akan menghasilkan produk-produk yang memiliki ciri khas tersendiri dari perusahaan tersebut untuk perkembangan dan pertumbuhannya dan perlindungan hukum bisa di dapatkan dari hak-hak perusahaan terhadap produk industri yang di hasilkan.

Sebagai negara industri maju baru, sektor industri Indonesia harus mampu memenuhi beberapa kriteria dasar antara lain: 1) Memiliki peranandan kontribusi tinggi bagi perekonomian Nasional, 2) IKM memiliki kemampuan yang seimbang dengan Industri Besar, 3) Memiliki struktur industri yang kuat (Pohon Industri lengkap dan dalam), 4) Teknologi maju telah menjadi ujung tombak pengembangan dan penciptaan pasar, 5) Telah memiliki jasa industri yang tangguh yang menjadi penunjang daya saing internasional industri, dan 6) Telah memiliki daya saing yang mampumenghadapi liberalisasi penuh dengan negara-negara APEC. (<https://www.hestanto.web.id/kebijakan-industri-nasional>)

Dalam kondisi Pandemi COVID-19 yang telah berlangsung pada awal tahun 2020, memberikan dampak terhadap perubahan tatanan kehidupan sosial terutama penurunan kegiatan ekonomi hampir diseluruh Sumatera Utara. Untuk itu Pemerintah Provinsi Sumatera Utara tetap berkomitmen untuk mengejar potensi pengembangan ke depannya dengan mengerahkan segala cara dalam pembenahan perekonomian daerah dan menjalankan strategi secara tepat dalam upaya pemulihan ekonomi daerah khususnya dibergabagai sektor industri pada masa pandemi, seperti data berikut ini :



Gambar 1.1. Operasional Perusahaan Pada Pandemi Covid 19
Sumber: <https://sumut.bps.go.id>

Berdasarkan data pada gambar 1.1 terlihat dampak pandemi terhadap kegiatan operasional perusahaan, 8 dari setiap 10 perusahaan atau atau sekitar 72,17% masih selalu beroperasi seperti biasa atau tidak pernah tutup selama Juli-September 2020. Berikutnya disajikan data pendukung terkait kategori lapangan usaha yang paling terdampak covid 19.

Berdasarkan gambar 1.2 yang menunjukkan data mengenai lapangan usaha, Informasi dan Komunikasi merupakan usaha yang paling terdampak terbesar diakibatkan pandemi Covid 19 sebesar 82,76%; diikuti usaha transportasi dan pergudangan sebesar 75,81%; dan usaha jasa lainnya sebesar 75%. Sedangkan usaha Jasa kesehatan; real estate; serta pengadaan air dan pengelolaan sampah merupakan lapangan usaha yang terdampak kecil.

Indonesia, termasuk Sumatera Utara, memiliki populasi yang besar dan meningkat. Dalam konteks ini, penting untuk memastikan ketahanan pangan melalui peningkatan produksi pertanian yang berkelanjutan.

Pupuk memiliki peran kunci dalam meningkatkan produktivitas tanaman, dan dengan pertumbuhan industri pupuk yang berkembang di Sumatera Utara, dapat membantu mencapai tujuan ketahanan pangan. Perkembangan industri pupuk di Sumatera Utara menguntungkan dalam menciptakan lapangan kerja, meningkatkan pendapatan daerah, dan mendukung pertumbuhan sektor pertanian. Namun, perlu diingat bahwa perkembangan industri pupuk juga harus memperhatikan aspek lingkungan dan keberlanjutan untuk meminimalkan dampak negatif terhadap ekosistem dan masyarakat setempat

Total luas perkebunan di Indonesia mencapai 25,13 juta ha pada tahun 2018. Setiap tahunnya, pertumbuhan luas lahan perkebunan di Indonesia dari tahun 2011-2018 rata-rata meningkat sebesar 3,25%. Sehingga, kebutuhan pupuk untuk menunjang pertumbuhan tanaman perkebunan akan meningkat, seiring dengan bertambahnya jumlah lahan perkebunan di Indonesia. Setiap tahunnya, pertumbuhan konsumsi pupuk di Indonesia rata-rata meningkat sebesar 2,31%. Menurut APPI atau Asosiasi Produsen Pupuk Indonesia (2019) pada data penawaran dan permintaan pupuk di Indonesia, terdapat kesenjangan antara jumlah produksi pupuk dengan ekspor dan konsumsi pupuk sebesar 396.000 ton. Hal ini menjadi peluang bagi Perseroan untuk terus meningkatkan kapasitas dan produksi pupuk.

Tabel 1.1 Produksi Pupuk Di Indonesia
Asosiasi Produsen Pupuk Indonesia (Indonesia Fertilizer Producers Association) Fertilizer Production, year 2014- 2020

YEAR	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Fertilizer Production	Ton/Year						
1. Urea	6,742,366	6,917,372	6,462,938	6,838,063	7,444,697	7,722,799	7,983,042
2. Fosfat/SP-36	400,508	281,579	464,982	480,131	450,576	479,443	451,972
3. ZA/AS	816,001	694,570	755,330	798,782	589,341	698,392	795,930
4. NPK	2,716,098	3,001,087	2,764,687	3,282,957	3,159,966	2,923,452	3,023,235
5. ZK (K ₂ SO ₄)	8,326	7,842	10,681	15,184	16,475	14,366	9,655
6. Organik	580,120	748,773	596,709	868,871	835,939	638,521	N/A

Sumber: Asosiasi Produsen Pupuk Indonesia (APPI)

Berdasarkan data yang dirilis oleh Asosiasi Produsen Pupuk Indonesia (APPI) pada tabel 1.2 diatas, produksi pupuk urea dalam negeri sepanjang 2020 berjumlah 7,983,042 ton, Fosfat/SP-36 berjumlah 451,972 ton, ZA/AS berjumlah 795,930 ton, NPK berjumlah 3,023,235, ZK (K₂SO₄) dan organik berjumlah 9,655



Gambar 1.2. Kategori Lapangan Usaha Paling Terdampak Covid 19

Sumber: <https://sumut.bps.go.id>

Tabel 1.2 Konsumsi Pupuk Di Indonesia
Asosiasi Produsen Pupuk Indonesia (Indonesia Fertilizer Producers Association)
Fertilizer Consumption on Domestic Market and Export Market,
year 2014-2020

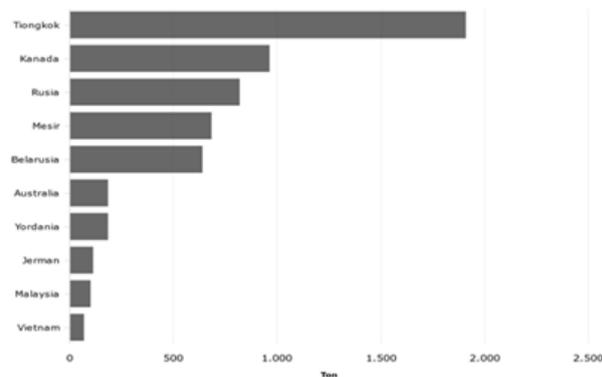
YEAR	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020 (Jan-Sept)
Consumption/Export	Ton/Year						
1. UREA							
1.1. Agriculture	4,001,225	3,795,596	4,007,463	4,106,881	4,100,520	3,719,391	2,819,554
1.2. Estate Crops	991,835	995,334	1,013,162	1,016,296	1,564,487	1,175,140	752,839
Total 1.1. + 1.2.	4,993,060	4,790,930	5,020,625	5,123,177	5,665,007	4,894,531	3,572,393
1.3. Industry	598,424	699,585	309,092	847,214	600,189	531,120	390,275
Total Domestic Consumption	5,591,484	5,490,515	5,329,717	5,970,391	6,265,196	5,425,651	3,962,668
1.4. Export	1,107,880	831,894	1,253,200	766,864	1,141,720	1,660,700	1,654,873
Total UREA Sales	6,699,364	6,322,409	6,582,917	6,737,255	7,406,916	7,286,351	5,617,541
2. Fosfat/SP-36							
2.1. Agriculture	798,006	825,142	859,766	851,744	853,511	815,036	410,955
2.2. Estate Crops	2,248	3,992	5,666	8,221	8,103	4,070	1,261
Total 2.1 + 2.2.	798,254	829,134	865,434	859,965	861,614	819,106	412,216
2.3. Industry	562			308	93	89	169
Total Domestic Sales	798,816	829,134	865,434	860,273	861,707	819,195	412,385
3. ZA/AS							
3.1. Agriculture	972,410	978,585	1,001,443	961,304	997,321	1,008,768	563,541
3.2. Estate Crops	38,115	16,174	19,905	18,165	6,701	10,213	6,996
Total 3.1 + 3.2.	1,008,525	994,759	1,021,348	979,470	1,004,022	1,018,981	570,537
3.3. Industry	2,616	1,896	151	1,032	670	187	91
Total Domestic Sales	1,011,141	996,655	1,021,500	980,502	1,004,704	1,019,168	570,628
4. NPK	2,672,052	2,705,807	2,933,716	2,597,586	2,802,246	3,088,176	2,395,701
5. Organik							
5.1. Agriculture	753,740	794,409	669,643	688,134	730,184	755,719	412,849
5.2. Estate Crops	21			5,028	3,488	11,597	341

Sumber: Asosiasi Produsen Pupuk Indonesia (APPI)

Adapun, total konsumsi urea sepanjang 2020 pada tabel 1.3 di atas sebesar 3,962,668 ton, Fosfat/SP-36 sebesar 412,380 ton, ZA/AS sebesar 570,642 ton, NPK sebesar 2,395,701 ton, organik sebesar 413,196 ton.

Badan Pusat Statistik (BPS) mencatat, volume impor pupuk dari Tiongkok mencapai 1,9 ribu ton pada 2019. Angka tersebut menjadikan Tiongkok sebagai negara asal impor pupuk terbesar ke Indonesia. Kanada berada di urutan kedua dengan volume impor pupuk sebesar 963,3 ton pada 2019. Sementara, impor pupuk dari Rusia mencapai 818,7 ton, Mesir 681,3 ton, dan Belarusia 640,2 ton. Berikut disajikan data pendukung mengenai kondisi tersebut :

Dalam mencapai target perusahaan, banyak perusahaan mulai menata ulang strategi



Gambar 1.3 10 Negara Asal Impor Pupuk Tertinggi (2019)

Sumber: Databoks.katadata.co.id

persaingannya dengan melakukan kajian terhadap tujuan strategik perusahaan yang didasarkan atas kebutuhan pasar internasional, serta melakukan evaluasi terhadap kompetensi internal perusahaan itu sendiri.

Sebagaimana yang dinyatakan Abeng dalam Muttaqin (2016) bahwa lembaga korporasi pada dunia usaha juga perlu mendapat perhatian dan penataan mengingat yang bersaing dalam perspektif globalisasi adalah para pelaku ekonomi melalui organisasi-organisasi badan-badan usaha.

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu gerakan pengakuan terhadap pentingnya unsur manusia sebagai sumber daya yang cukup potensial, yang perlu dikembangkan sedemikian rupa sehingga mampu memberikan hasil yang maksimal bagi organisasi dan bagi pengembangan dirinya. Tujuan utama dari manajemen sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kontribusi sumber daya manusia terhadap organisasi dalam rangka mencapai produktivitas organisasi yang bersangkutan. Hal ini dapat dipahami bahwa semua kegiatan organisasi dalam mencapai misi dan tujuan adalah sangat tergantung kepada manusia yang mengelola organisasi itu. Oleh sebab itu sumber daya manusia tersebut harus dikelola sedemikian rupa sehingga berdaya guna dan berhasil guna mencapai misi dan tujuan organisasi.

Berdasarkan pra-survei pada tabel 1.3 terhadap kinerja pegawai yang tersebar di PT. Saraswanti Group Sumatera Utara, dengan menyebarkan kuesioner kepada 50 responden, dapat dilihat bahwa nilai skor rata-rata tanggapan responden terhadap keberhasilan pengusaha adalah 3,10. Jika merujuk pada penafsiran kriteria penilaian, maka kinerja Pegawai termasuk dalam kategori "cukup baik". Dari Tabel 1.3 menunjukkan bahwa kinerja pegawai yang tersebar di PT. Saraswanti Group Sumatera Utara belum optimal dan perlu ditingkatkan lagi.

Dari beberapa dimensi Kinerja Pegawai yang didistribusikan melalui kuesioner kepada 50 responden yang merupakan pegawai di PT. Saraswanti Group Sumatera Utara diketahui bahwa yang memperoleh nilai bobot rendah adalah aspek Sifat Pribadi : Terkait dengan kepemimpinan, kejujuran dan kreatifitas.

Fenomena di lapangan menunjukkan masih belum optimalnya kinerja pegawai. Hal-hal yang terkait dengan temuan awal masalah dalam kinerja ini menyangkut pada beberapa hal, diantaranya; (1) Menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang ditetapkan perusahaan, (2). Bekerja sesuai dengan standard Operasional Prosedur (SOP) yang telah ditetapkan, (3). Menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan schedule yang telah dijadwalkan", (4). Hasil pekerjaan yang diselesaikan sesuai dengan keinginan perusahaan, (5). Menyelesaikan pekerjaan tidak pernah terlambat. Hal tersebut menunjukkan bahwa secara realita hasil kerja pegawai belum memiliki perbandingan yang seimbang dengan standar kerja yang telah ditetapkan perusahaan.

Menurut Sedarmayanti (2017) hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral etika.

Dari beberapa dimensi komitmen Pegawai yang didistribusikan melalui kuisisioner kepada 50 responden yang merupakan pegawai di PT. Saraswanti Group Sumatera Utara diketahui bahwa yang memperoleh nilai bobot rendah adalah aspek Komitmen normatif terkait Keyakinan karyawan untuk bertahan dalam perusahaan

Berdasarkan hasil temuan di lapangan menunjukkan bahwa beberapa hal yang menjadi masalah utama terkait komitmen ini menyangkut pada aspek-aspek berikut, seperti ; (1). Kemauan pegawai untuk menghadiri setiap pertemuan/rapat yang belum baik, (2). Pegawai merasa bangga dapat bekerja pada perusahaan ini, (3). Keterlibatan pegawai dalam perencanaan, pelaksanaan dan pengambilan keputusan terlihat tinggi, (4). Kemauan pegawai untuk menggunakan seluruh potensi yang dimilikinya demi membantu kesuksesan dan kemakmuran perusahaan yang belum terlihat baik, dan (5). Pegawai memiliki keyakinan yang kuat terhadap tujuan dan nilai-nilai perusahaan.

Karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi pada suatu perusahaan akan memberikan seluruh tenaga, waktu, dan pikiran secara maksimal demi memajukan perusahaan dan karyawan akan mendukung penuh semua kegiatan yang akan dilakukan oleh perusahaan.

Selain itu, karyawan tersebut akan berusaha untuk menyelesaikan tugas yang diberikan perusahaan lebih baik dan juga produktivitasnya dalam bekerja akan meningkat dikarenakan karyawan merasa memiliki keterkaitan hubungan yang sangat erat sehingga mendukung semua kegiatan perusahaan (Halimsetiono, 2016).

Dari beberapa dimensi kepemimpinan visioner yang didistribusikan melalui kuisioner kepada 50 responden yang merupakan pegawai di PT. Saraswati Group Sumatera Utara diketahui bahwa yang memperoleh nilai bobot rendah adalah aspek taking Risk yang terkait dengan keberanian pemimpin dalam mengambil resiko pada setiap keputusan yang dibuat.

Kondisi temuan di lokus penelitian menunjukkan beberapa aspek yang menjadi masalah dalam variabel ini, diantaranya; (1). Pimpinan menerapkan standar tinggi dalam bekerja, (2). Pimpinan kurang memberikan apresiasi tinggi pada bawahan yang bekerja, (3). Pimpinan jarang memiliki ide-ide brilian untuk memecahkan masalah, (4). Pimpinan kurang aktif memberikan arahan kepada bawahan, (5). Pimpinan jarang menginspirasi bawahan untuk bekerja maksimal. Hal tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan visioner belum mampu memberikan arahan dan makna kerja yang dilakukan kepada bawahan (pegawai).

Menurut Joseph (2017) kepemimpinan visioner adalah kemampuan untuk membuat dan mengartikulasikan secara realistis, kredibel dan menarik mengenai visi di masa depan yang dapat memperbaiki keadaan saat ini. Komariah dan Triatna (2016:81-82) menyatakan bahwa "Kepemimpinan yang relevan dan didambakan bagi peningkatan kualitas pendidikan adalah kepemimpinan yang memiliki visi (visionary leadership), itu kepemimpinan yang kerja pokoknya difokuskan pada rekayasa masadepan yang penuh tantangan".

METODOLOGI PENELITIAN

Dalam melakukan penelitian ini, penulis menggunakan metode penelitian deskriptif dan metode penelitian verifikatif. Dengan menggunakan metode penelitian akan diketahui hubungan yang signifikan antara variabel yang diteliti sehingga kesimpulan yang akan memperjelas gambaran mengenai objek yang diteliti.

Metode deskriptif digunakan untuk menggambarkan secara faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat serta hubungan antar fenomena yang diselidiki (Rully indrawan & Poppy, 2017). Dijelaskan lebih lanjut bahwa Statistika yang digunakan untuk menganalisa data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya.

Metode verifikatif dengan pendekatan kuantitatif merupakan metode yang bertujuan menggambarkan benar tidaknya fakta-fakta serta menjelaskan tentang hubungan antar variabel yang diselidiki dengan cara mengumpulkan data, mengolah, menganalisis dan menginterpretasikan data dalam pengujian hipotesis statistik. Metode verifikatif menurut Manshuri (2018:45) dalam (Umi Narimawati, Azhar A, 2020) adalah sebagai berikut : "Memeriksa benar tidaknya apabila dijelaskan untuk menguji suatu cara dengan atau tanpa perbaikan yang telah dilaksanakan di tempat lain dengan mengatasi masalah yang serupa dengan kehidupan".

Data yang diperoleh dari rekapitulasi jumlah pegawai pada PT. Saraswati Anugerah Makmur, Mabar, Sumatera Utara dan PT. Anugerah Pupuk Lestari, Deli Serdang Sumatera Utara berjumlah 622 orang. Frame populasi pada penelitian ini dapat dijelaskan pada tabel 3.4 berikut ini:

Tabel 3.4
Frame Populasi Penelitian

No.	Unit Kerja	Jumlah	Persentase(%)
1	Logistik, Administrasi dan Umum	18	3%
2	Buruh (Labour)	496	80%
3	Mekanik	17	3%
4	Dept. Production	59	9%
5	Security	17	3%
6	Laboratorium	4	1%
7	Marketing	11	2%
Total		622	100%

Sumber: PT. Saraswati Group Sumatera Utara

Sampel Penelitian

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2016:91). Sampel merupakan sebagian populasi yang dianggap representative yang diambil dengan teknik tertentu. Penarikan sampel perlu dilakukan mengingat jumlah populasi yang terlalu besar. Keabsahan sampel terletak pada sifat dan karakteristiknya, bukan pada besar atau banyaknya modifikasi populasi. Metode teknik sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sampel acak berstrata atau Stratified Random Sampling, dalam hal ini pegawai PT. Saraswati Anugerah Makmur, Mabar,

Dalam menentukan jumlah sampel yang akan dipilih, penulis menggunakan tingkat kesalahan sebesar 5%, karena dalam setiap penelitian tidak mungkin hasilnya sempurna 100%, makin besar tingkat kesalahan maka semakin sedikit ukuran sampel. Jumlah populasi sebagai dasar perhitungan yang digunakan adalah 622 orang, dengan perhitungan sebagai berikut:

Berdasarkan rumus tersebut dapat dihitung sampel dari populasi berjumlah 622 orang dengan taraf kesalahan 5%, maka jumlah sampel yang diperoleh 243 responden.

Selanjutnya pengambilan sampel yang tersebar tiap unit kerja dilakukan alokasi secara proporsional menggunakan rumus:

$$n_i = \frac{N_i}{N} \times n$$

Keterangan:

n_i = jumlah sampel untuk per unit kerja

N_i = jumlah keseluruhan populasi karyawann

= jumlah sampel dari seluruh unit kerja

Adapun frame sampel pada penelitian ini dapat dijelaskan pada tabel 3.5 sebagai berikut:

Tabel 3.5
Frame Sampel Penelitian

No.	Unit Kerja	Jumlah	Persentase (%)
1	Logistik, Administrasi dan Umum	7	3%
2	Buruh (Labour)	194	80%
3	Mekanik	7	3%
4	Dept. Production	23	9%
5	Security	7	3%
6	Laboratorium	2	1%
7	Marketing	4	2%
Total		243	100%

Sumber: Data diolah Peneliti Tahun 2022

Sumatera Utara dan PT. Anugerah Pupuk Lestari, Deli Serdang Sumatera Utara berjumlah 243 orang. Jumlah ini didapat dari penggunaan rumus metode Slovin dengan taraf kesalahan 5% (0,05), adapun rumus metode SLOVIN adalah sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

Keterangan:

n = Ukuran sampel/jumlah responden

N = Ukuran populasi

e = Presentase kelonggaran ketelitian kesalahan pengambilan sampel yang masih bisa ditolerir; $e = 0,05$

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

$$n = \frac{622}{1 + 622(0,05)^2}$$

$$n = 243$$

Rancangan Analisis Data

Pada prinsipnya meneliti adalah melakukan pengukuran, maka harus ada alat ukur yang baik, Sugiyono (2016:146). Alat ukur dalam penelitian biasanya dinamakan instrumen penelitian. Jadi Instrumen Penelitian adalah suatu alat yang digunakan mengukur fenomena alam dan social yang diamati. Instrumen-instrumen yang digunakan untuk mengukur variabel dalam ilmu alam sudah banyak tersedia dan telah teruji validitas dan reliabilitasnya. Agar dalam penelitian ini diperoleh data yang mempunyai tingkat akurasi dan konsistensi yang tinggi, maka instrumen penelitian diuji dulu melalui Uji Valid dan Uji Realibel.

Uji Validitas

Validitas digunakan guna menguji instrumen yang dipilih, apakah memiliki tingkat ketepatan untuk mengukur apa yang semestinya diukur atau tidak seperti yang dikutip menurut pendapat (Rully indrawan & Poppy, 2017) atau tidak atau dengan kata lain uji validitas digunakan untuk mengetahui apakah suatu item pertanyaan atau pernyataan cocok untuk dijadikan alat ukur untuk variabel yang akan diukur. Untuk data skala sikap digunakan uji validitas dengan rumus Pearson Product Moment, yaitu sebagai berikut:

Dimana:

r = koefisien korelasi pearson product moment

n = jumlah responden

$\sum X$ = jumlah skor X

$\sum Y$ = jumlah skor Y

$\sum XY$ = jumlah hasil kali skor X dan Y

$\sum X^2$ = kuadrat jumlah skor X

$\sum Y^2$ = kuadrat jumlah skor Y

Suatu pertanyaan dikatakan valid dan dapat mengukur variabel penelitian yang dimaksud jika nilai koefisien validitasnya lebih dari atau sama dengan 0,3.

Rancangan Analisis

Rancangan analisis untuk menjawab rumusan masalah pertamasampai dengan kelima, menggunakan analisis deskriptif yang bertujuan mendeskripsikan hasil jawaban responden. Sumber untuk melakukan analisis deskriptif adalah jawaban responden atas kuesioner yang disebarkan. Skor tiap jawaban ditabulasikan kemudian dihitung secara rata-rata sehingga menggambarkan realita variabel beserta dimensi- dimensinya. Analisis deskriptif ini meliputi distribusi frekuensi dan ditampilkan dalam bentuk tabel.

Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif dimaksudkan untuk mengidentifikasi variabel independen yang diteliti. Untuk mengidentifikasi variabel independen yang diteliti digunakan metode interval score dengan pembagian median.

Statistik deskriptif dalam penelitian pada dasarnya merupakan proses transformasi data penelitian dalam bentuk tabulasi sehingga mudah dipahami dan diinterpretasikan. Tabulasi penyajian ringkasan, pengaturan, atau penyusunan data dalam bentuk *tablenumeric* dan grafik.

Statistik deskriptif digunakan untuk memberikan informasi mengenai karakteristik variabel penelitian yang utama dan data demografi responden (jika ada). Ukuran yang digunakan dalam deskriptif antara lain: frekuensi, tendensi sentral (rata-rata, median, modus), disperse (deviasi standar, varian, dan koefisien kolerasi antar variabel penelitian).

Rata-rata setiap jawaban dari responden terhadap item-item dikategorikan sesuai kelas interval dengan cara-cara sebagai berikut:

1. Menentukan nilai batas atas yaitu nilai rata-rata ditambah standar deviasi
2. Menentukan nilai batas bawah yaitu nilai rata-rata dikurangi standar deviasi
3. Menetapkan panjang kelas interval yaitu : $\frac{\text{Batas atas} - \text{Batas bawah}}{5}$
4. Menetapkan 5 kategori kelas interval dari batas bawah sampai dengan batas atas yang diinterpretasikan sebagai berikut:

Tabel 3. 6
Klasifikasi Distribusi Frekuensi

No	Kategori	Interval
1.	Sangat Tidak Baik (STB)	1,00 – 1,80
2.	Tidak Baik (TB)	1,81 – 2,60
3.	Cukup Baik (CB)	2,61 – 3,40
4.	Baik (B)	3,41 – 4,20
5.	Sangat Baik (SB)	4,21 – 5,00

Konversi Data

Teknik analisis SEM memerlukan data yang mempunyai tingkat pengukuran sekurang-kurangnya interval. Oleh karena perlu dilakukan transformasi data dari skala ordinal ditingkatkan menjadi skala interval melalui Method of Successive Interval (MSI). Langkah-langkah yang dilakukan untuk transformasi data adalah :

1. Berdasarkan jawaban responden untuk setiap pernyataan, dihitung frekuensi setiap jawaban.
2. Menghitung proporsi setiap jawaban
3. Menghitung proporsi kumulatif untuk setiap pilihan jawaban
4. Menentukan nilai batas untuk Z pada setiap pilihan jawaban menggunakan tabel normal
5. Menentukan nilai densitas normal yang sesuai dengan nilai Z
6. Menghitung nilai numerik penskalaan (scale value) untuk setiap pilihan jawaban melalui rumus:

$$\text{Scale Value} = \frac{\text{Density of lower limit} - \text{Density of upper limit}}{\text{Area at below upper limit} - \text{Area at below lower limit}}$$

<i>Density of lower limit</i>	=	Densitas batas bawah
<i>Density of upper limit</i>	=	Densitas batas atas
<i>Area at below upper limit</i>	=	Daerah di bawah batas atas
<i>Area at below lower limit</i>	=	Daerah di bawah batas bawah

7. Menghitung nilai numerik penskalaan (scale value) untuk setiap pilihan jawaban dengan persamaan :

$$\text{Nilai persamaan} = \text{nilai skala} + (\text{nilai skala minimum}) + 1$$

Rancangan Analisis Verifikatif

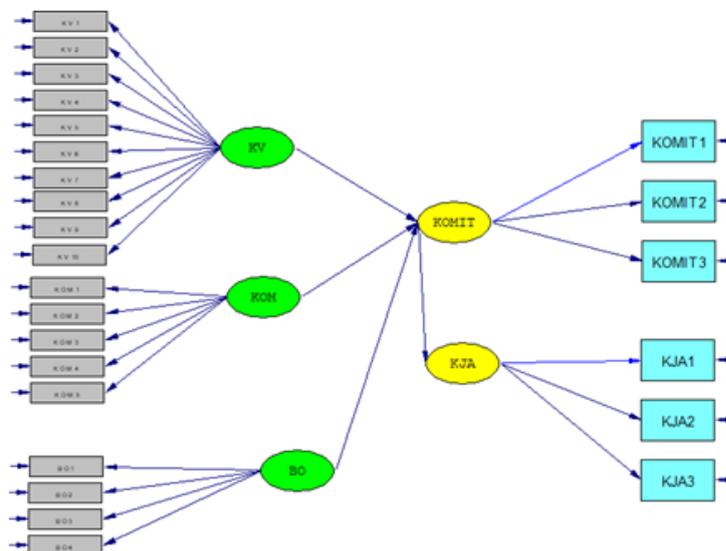
Sedangkan analisis verifikatif merupakan uji hipotesis melalui pengolahan data dan pengujian secara statistik bertujuan untuk menguji hubungan antara kepemimpinan transformasional, manajemen talenta, keterikatan pegawai, kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Analisis data yang dilakukan adalah analisis kuantitatif yang dinyatakan dengan angka- angka dan perhitungannya menggunakan metode Structural Equation Modeling (SEM).

Penelitian ini menggunakan teknik multivariat *Structural Equation Modeling* (SEM).

Software yang dipergunakan untuk mengolah data adalah Lisrel. Lisrel memungkinkan untuk menguji hubungan antara variabel latent (sehingga kita dapat menguji teori substantif), dan juga indikator-indikatornya (sehingga kita dapat menilai kualitas pengukuran).

Mengingat pengumpulan data penelitian ini diperlihatkan dalam gambar 3.2. dibawah ini :

dilakukan dengan menggunakan kuesioner, maka kesungguhan responden dalam menjawab pertanyaan-pertanyaan merupakan hal yang sangat penting dalam penelitian. Keabsahan suatu hasil penelitian sosial sangat ditentukan oleh alat ukur yang digunakan. Apabila alat ukur yang dipakai tidak valid dan atau tidak dapat dipercaya, maka hasil penelitian yang dilakukan tidak akan menggambarkan keadaan yang sesungguhnya. Dalam mengatasi hal tersebut diperlukan dua macam pengujian yaitu uji validitas (test of validity), uji kehandalan (test of reliability) dan uji normalitas. Dengan demikian, diagram jalur model



Gambar 3.2 Model Analisis Dalam SEM

Model struktural dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk dan pada dasarnya dibangun dengan pedoman yaitu:

$$\text{Variabel endogen} = \text{variabel eksogen} + \text{variabel endogen} + \zeta$$

Dalam penelitian ini model penelitiannya memiliki persamaan struktural:

$$\eta_1 = \gamma_1\zeta_1 + \gamma_2\eta_2 + \gamma_3\eta_3 + \zeta_1$$

$$\eta_2 = \beta\eta_2 + \zeta_2$$

Keterangan Notasi :

No	Notasi	Keterangan
1	ξ (ksi)	Variabel laten eksogen (Independent)
2	η (eta)	Variabel laten endogen (dependent)
3	γ (gamma)	Hubungan langsung variabel eksogen terhadap endogen
4	β (beta)	Hubungan langsung variabel endogen terhadap endogen
5	λ (lamda)	Hubungan Antara variabel laten eksogen ataupun endogen terhadap indikator-indikatornya
6	δ (delta)	Kesalahan pengukuran dari indikator variabel eksogen
7	ϵ (episilo)	Kesalahan pengukuran dari indikator variabel endogen
8	ζ (zeta)	Kesalahan dalam persamaan yaitu Antaravariabel eksogen dan/atau endogen terhadap variabel endogen
9	X1.1	Visualizing
10	X1.2	Futuristic Thinking
11	X1.3	Showing Foresight
12	X1.4	Proactive Thinking
13	X1.5	Creative Thinking
14	X1.6	Taking Risk
15	X1.7	Process Alligment
16	X1.8	Coaliting Building
17	X1.9	Continous Learning
18	X1.10	Embracing Change
19	X2.1	Strategi Komunikator
20	X2.2	Pesan
21	X2.3	Media
22	X2.4	Komunikasi
23	X2.5	Elek
24	X3.1	Budaya Kekeluargaan
25	X3.2	Budaya Kreatif
26	X3.3	Budaya Persaingan
27	X3.4	Budaya Pengendalian
28	Y_1	Komitmen Afektif
29	Y_2	Komitmen Kontinu
30	Y_3	Komitmen Normatif
31	Z_1	Hasil Kerja
32	Z_2	Perilaku Kerja
33	Z_3	Sifat Pribadi

Model persamaan pengukuran untuk variabel eksogen terlihat berikut ini:

Tabel 3.8
Persamaan Model Pengukuran Variabel Eksogen

Laten	Dimensi	Persamaan Pengukuran
Kepemimpinan Visioner	<i>Visualizing</i>	$X_{1,1} = \lambda_{1,1}\xi_1 + \delta_1$
	<i>Futuristic Thinking</i>	$X_{1,2} = \lambda_{1,2}\xi_1 + \delta_2$
	<i>Showing Foresight</i>	$X_{1,3} = \lambda_{1,3}\xi_1 + \delta_3$
	<i>Proactive Thinking</i>	$X_{1,4} = \lambda_{1,4}\xi_1 + \delta_4$
	<i>Creative Thinking</i>	$X_{1,5} = \lambda_{1,5}\xi_1 + \delta_5$
	<i>Taking Risk</i>	$X_{1,6} = \lambda_{1,6}\xi_1 + \delta_6$
	<i>Process Aligment</i>	$X_{1,7} = \lambda_{1,7}\xi_1 + \delta_7$
	<i>Coaliting Building</i>	$X_{1,8} = \lambda_{1,8}\xi_1 + \delta_8$
	<i>Continous Learning</i>	$X_{1,9} = \lambda_{1,9}\xi_1 + \delta_9$
	<i>Embracing Change</i>	$X_{1,10} = \lambda_{1,10}\xi_1 + \delta_{10}$
Komunikasi	Strategi Komunikator	$X_{2,1} = \lambda_{2,1}\xi_2 + \delta_{11}$
	Pesan	$X_{2,2} = \lambda_{2,2}\xi_2 + \delta_{12}$
	Media	$X_{2,3} = \lambda_{2,3}\xi_2 + \delta_{13}$
	Komunikan	$X_{2,4} = \lambda_{2,4}\xi_2 + \delta_{14}$
	Efek	$X_{2,5} = \lambda_{2,5}\xi_2 + \delta_{15}$
Motivasi intrinsik	Budaya Kekeluargaan	$X_{3,1} = \lambda_{3,1}\xi_3 + \delta_{16}$
	Budaya Kreatif	$X_{3,2} = \lambda_{3,2}\xi_3 + \delta_{17}$
	Budaya Persaingan	$X_{3,3} = \lambda_{3,3}\xi_3 + \delta_{18}$
	Budaya Pengendalian	$X_{3,4} = \lambda_{3,4}\xi_3 + \delta_{19}$

Model persamaan pengukuran untuk variabel endogen terlihat sebagai berikut:

Tabel 3.9
Persamaan Model Pengukuran Variabel Endogen

Laten	Dimensi	Persamaan Pengukuran
Komitmen Pegawai	Komitmen Afektif	$Y_1 = \lambda_{1,1}\eta_1 + \epsilon_1$
	Komitmen Kontinu	$Y_2 = \lambda_{1,2}\eta_1 + \epsilon_2$
	Komitmen Normatif	$Y_3 = \lambda_{1,3}\eta_1 + \epsilon_3$
Kinerja Pegawai	Hasil Kerja	$Z_1 = \lambda_{2,1}\eta_2 + \epsilon_4$
	Perilaku Kerja	$Z_2 = \lambda_{2,2}\eta_2 + \epsilon_5$
	Sifat Pribadi	$Z_3 = \lambda_{2,3}\eta_2 + \epsilon_6$

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Perusahaan

Saraswati Group atau dikenal kelompok usaha Saraswanti, bermula dari industri pupuk yang dirintis di Sidoarjo oleh PT. Saraswanti Anugerah Makmur, pada tanggal 18 Juni 1998 berdasarkan hukum dan undang-yundang pendirian perusahaan di Indonesia, berkedudukan di Provinsi Jawa Timur dengan kegiatan usaha produksi dan distribusi pupuk NPK non-subsidi.

Usaha di bidang agribisnis termasuk (agro-input) telah terbukti mampu bertahan dari badai krisis yang melanda Indonesia pada kurun waktu 1997-2000. Selama Indonesia menyandang sebagai negara agraris, maka kebutuhan agro-input tidak akan pernah habis, pasar yang sangat besar dan luas merupakan tantangan yang perlu dijawab dengan rasa optimis bagi kelompok usaha saraswanti.

Pada tahun 2013 didirikan PT. Saraswanti Utama, sebagai perusahaan holding yang menanungi seluruh anak perusahaan kelompok usaha saraswanti. Divisi Pupuk terdiri atas :

- PT. Saraswanti Anugerah Makmur Tbk yang memproduksi pupuk NPKbriket
- PT. Dupan Anugerah Lestari, PT. Anugerah Pupuk Makmur dan PT. Anugerah Pupuk Lestari memproduksi pupuk NPK Granul
- PT. Anugerah Dolomit Lestari yang memproduksi pupuk Dolomit
- PT. Arya Supra Nugraha yang merupakan perusahaan trading membantu pemasaran produk divisi pupuk kelompok usaha Saraswanti

PT. Saraswanti Anugerah Makmur Tbk (PT. SAM Tbk), didirikan di Medan Sumatera Utara pada tahun 2004, adalah perusahaan swasta nasional yang bergerak di bidang pemasaran dan industri pupuk. Sejak awal pendiriannya, PT. SAM Tbk didesain untuk menghasilkan produk-produk pupuk yang memiliki keunggulan dibandingkan produk pupuk yang lain.

PT. SAM Tbk menghasilkan beberapa produk komersial pupuk briket NPK yang telah dibuktikan mampu mendukung produksi tinggi. Produk tersebut memiliki legalitas lengkap seperti sertifikat merek dari kemenkumham, ijin edar dari kementerian dan SNI dari kemenperin. Kini produk tersebut telah beredar di pasar dengan nama dagang HALE! Untuk tebu, PUKALET untuk karet, KOKA untuk kopi dan kako, serta PALMO untuk sawit dan telah pula diaplikasikan besar-besaran di perkebunansawit.

Seiring perjalanan waktu pada tahun 2011, PT SAM Tbk, mulai memproduksi varian baru, yaitu NPK Granul dengan merek dagang PUPIDO, FERTINDO dan PHONKA. Produk-produk tersebut juga diproduksi berbasis riset, sehingga menghasilkan produk dengan formula khusus untuk wilayah-wilayah tertentu sesuai dengan sifat tanah, kebutuhan tanahamn, rekomendasi para ahli dan permintaan konsumen. Dengan urutan terukur secara baik dan kontrol mutu yang dilakukan laboratorium internal yang terakreditasi maka produk pupuk NPK yang dihasilkan akan dijamin homogen serta sesuai dengan formulasi yangdirencanakan.

PT. Anugerah Pupuk Lestari merupakan perusahaan swasta nasional yang ergerak di bidang industri pupuk. Selaras dengan meningkatnya permintaan pemerintah maupun swasta akan kebutuhanpupuk pertanian dengan kualitas tinggi, maka para pendiri perusahaan yang telah berpengalaman di dunia pertanian bergagas mendirikan sebuah perusahaan pupuk yang dapat memenuhi permintaan akan pupuk tersebut. PT. Pupuk Anugerah Lestari yang didirikan di tanjung Morawa Deli serdang pada tahu 2015 dengan mengadopsi teknologi yang dipakai pendahulunya, PT. Dupan Anugerah Lestari di Mojokerto Jawa Timur yang didirikan pada tahun 2003. PT. Anugerah Pupuk Lestari memproduksi jenis pupuk majemuk berbutir granuler yang diberi nama FERTINDO. Pupuk ini diproduksi pada skala pabrik dengan kapasitasterpasang 200 ribu ton pupuk per tahun.

Hasil Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif untuk menggambarkan karakteristik responden dan variabel penelitian serta analisis verifikatif untuk pengujian hipotesis. Rancangan analisis yang digunakan adalah analisis deskriptif dan verivikatif.

Pembahasan Hasil Deskriptif

Pembahasan deskriptif pada penelitian ini dimaksudkan untuk membahas mengenai variabel, dimensi dan indikator yang telah dilakukan pada analisis deskriptif di atas. Pada pembahasan ini akan dibahas mengenai indikator dan dimensi pada setiap variabel yang diukur dari nilai rata-rata tertinggi dan nilai rata-rata terendah yang diberikan oleh responden terhadap kuesioner sebagai bahan untuk menunjukkan temuan masalah, selanjutnya dianalisis, dan pada akhirnya menjadi dasar untuk dijelaskan pada kesimpulan dan saran.

Tabel 4.38
Rekapitulasi Variabel, Nilai Rata-Rata, Nilai Rentang dan Kriteria

No	Variabel	Nilai Rata-rata	Nilai Rentang	Kriteria
1	KepemimpinanVisioner	3,401	2,633 - 4,170	Cukup Baik Menuju Baik
2	Komunikasi	3,382	2,609 – 4,056	Cukup Baik Menuju Baik
3	Budaya Organisasi	3,395	2,696 – 4,093	Cukup Baik Menuju Baik
4	Komitmen Pegawai	3,396	2,710 – 4,082	Cukup Baik Menuju Baik
5	Kinerja Pegawai	3,395	2,695 – 4,095	Cukup Baik Menuju Baik

Sumber : Diolah Peneliti dari data Primer (2023)

Pembahasan Hasil Verifikatif

Pembahasan verifikatif bertujuan untuk menjelaskan hubungan kausalitas antar variabel, serta dikaitkan dengan hasil penelitian terdahulu dan kajian teoritis, sehingga dapat memberikan posisi bahwa penelitian yang dilakukan saat ini apakah mendukung, menjawab atau bahkan menolak teori. Pada pembahasan ini akan dijelaskan mengenai bagaimana pola hubungan antara variabel bebas dengan variabel intervening, yang akan di bahas baik secara simultan maupun parsial, selanjutnya akan dibahas bagaimana pola hubungan atau besaran pengaruh antara variabel intervening dengan variabel terikat.

a. Pengaruh Kepemimpinan Visioner, Komunikasi dan Budaya organisasi terhadap Komitmen Pegawai

Berdasarkan pada hasil mengenai pengolahan data yang telah dilakukan sebelumnya, diperoleh informasi mengenai interaksi 3 variabel bebas terhadap variabel intervening. Secara simultan variabel kepemimpinan visioner, komunikasi dan budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen pegawai sebesar 78,42%, sedangkan sisanya sebesar 21,58% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain diluar variabel yang diteliti.

b. Pengaruh Kepemimpinan Visioner terhadap Komitmen Pegawai

Berdasarkan hasil pengolahan data dan analisis data diperoleh kesimpulan bahwa pengaruh secara parsial yang diberikan oleh Kepemimpinan visioner terhadap komitmen pegawai yaitu sebesar sebesar 24,31%. Mengingat nilai koefisien determinasinya kedua terbesar maka kepemimpinan visioner merupakan variabel kedua yang dominan dalam mempengaruhi komitmen karyawan.

c. Pengaruh Kepemimpinan Visioner terhadap Komitmen Pegawai

Berdasarkan hasil pengolahan data dan analisis data diperoleh hasil bahwa pengaruh secara parsial yang diberikan oleh komunikasi terhadap komitmen pegawai yaitu sebesar sebesar 21,98%. Mengingat nilai koefisien determinasinya merupakan yang terkecil pengaruhnya maka komunikasi merupakan variabel ketiga dalam mempengaruhi komitmen karyawan.

d. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Pegawai

Berdasarkan hasil pengolahan data dan analisis data diperoleh kesimpulan bahwa pengaruh secara parsial yang diberikan oleh budaya organisasi terhadap komitmen pegawai yaitu sebesar sebesar 31,13%. Mengingat nilai koefisien determinasinya paling terbesar maka budaya organisasi merupakan variabel yang paling dominan dalam mempengaruhi komitmen karyawan.

e. Pengaruh Komitmen Pegawai terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil pengolahan data dan analisis data diperoleh bahwa pengaruh secara parsial yang diberikan oleh komitmen karyawan terhadap kinerja yaitu sebesar sebesar 80,60 %. Hal tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut : Karyawan yang memiliki tingkat komitmen yang tinggi terhadap organisasi cenderung lebih termotivasi untuk bekerja dengan baik dan mencapai hasil yang diinginkan. Mereka memiliki dorongan intrinsik yang kuat untuk memberikan yang terbaik dalam pekerjaan mereka karena mereka merasa terhubung secara emosional dan memiliki kepentingan pribadi dalam kesuksesan organisasi. Karyawan yang komitmen terhadap organisasi memiliki tingkat ketahanan yang lebih tinggi dalam menghadapi tantangan dan hambatan. Mereka cenderung lebih gigih, bertahan, dan mencari solusi kreatif untuk mengatasi masalah yang muncul dalam pekerjaan mereka. Komitmen yang kuat memberikan motivasi ekstra untuk menghadapi tantangan dengan keyakinan dan tekad yang tinggi.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan pada hasil pembahasan pada Bab IV sebelumnya mengenai Pengaruh Kepemimpinan Visioner, Komunikasi dan Budaya Organisasi terhadap komitmen pegawai serta implikasinya pada Kinerja Pegawai, maka dapat disimpulkan hasil pannelitian sebagai berikut :

1. Kesimpulan dari gambaran Kepemimpinan Visioner, Komunikasi dan Budaya Organisasi pada PT. Saraswanti Group Sumatera Utara :
 - a. Variabel Kepemimpinan Visioner berada pada rentang kriteria Cukup Baik menuju Baik. Dimensi yang digunakan dalam variabel ini terdiri dari ; *Visualizing, Futuristic Thinking Showing Foresight, Proactive Planning, Creative Thinking, Taking Risk, Process Aligment, Coaliting Building, Continous Learning* dan *Embracing Chang*. Dari ke sepuluh dimensi yang dianalisisi dapat disimpulkan bahwa variabel kepemimpinan visioner telah direspon baik dari aspek *Visualizing*, artinya figur pimpinan yang mempunyai gambaran jelas tentang apa yang hendak dicapai dan jelas menentukan kapan hal tersebut harus dan akan dicapai, namun masih kurang baik dari aspek *Taking Risk* atau pengambilan resiko, karena pimpinan khawatir dengan kegagalan dan memilih tidak mengambil resiko dalam pekerjaannya. Kondisi dari variabel ini telah sesuai pula dengan pendapat para ahli (*Expert Judgment*), yang menyatakan secara umum Kepemimpinan Visioner telah cukup baik dilaksanakan dan berjalan cukup efektif di perusahaan.
 - b. Komunikasi berada pada rentang kriteria cukup baik menuju baik. Terdiri dari lima dimensi yang digunakan untuk mengukur variabel ini, yaitu : dimensi strategi komunikator; dimensi pesan, dimensi media, dimensi komunikan, dan dimensi efek. Dari kelima dimensi yang diukur tersebut, dimensi strategi komunikator direspon teh baik oleh responden, artinya komunikasi di PT. Saraswanti Group Sumatera Utara telah melakukan pendekatan yang disesuaikan dengan konteks dan tujuan komunikasi, serta mempertimbangkan siapa yang akan dituju. Namun demikian komunikasi yang telah dilakukan masih direspon kurang baik dari aspek Efek yang dihasilkan dari proses komunikasi terutama menyangkut sikap pimpinan dalam menanggapi ide atau gagasan karyawan. Kondisi dari variabel ini telah sesuai pula dengan pendapat para ahli (*Expert Judgment*), yang menyatakan secara umum Komunikasi di dalam internal perusahaan telah berjalan dengan cukup baik.
 - c. Budaya Organisasi berada pada rentang kriteria cukup baik menuju baik. Dimensi yang digunakan untuk mengukur variabel ini terdiri dari 4 dimensi, yaitu: Budaya Kekeluargaan, Budaya Kreatif, Budaya Persaingan, dan Budaya Pengendalian. Dari ke empat dimensi tersebut didapatkan hasil bahwa Budaya organisasi yang dijalankan oleh PT. Saraswanti Group Sumatera Utara telah direspon baik dari aspek Budaya Kekeluargaannya menciptakan atmosfer yang hangat, inklusif, dan saling mendukung di tempat kerja. Budaya kekeluargaan menekankan rasa peduli dan perhatian antara pegawai, tetapi pegawai yang menjadi responden menilai kurang baik dari aspek budaya kreatifitas karena perusahaan seringkali mengandalkan proses standar yang telah ditentukan dan teruji sehingga sulit bagi karyawan untuk mengembangkan kreatifitas kerja.
2. Komitmen Pegawai pada PT. Saraswanti Group Sumatera Utara berada pada kriteria cukup Baik menuju Baik. Dimensi yang digunakan untuk mengukur variabel ini terdiri dari tiga dimensi yaitu, komitmen afektif, komitmen kontinu dan komitmen normatif. Dari ketiga dimensi tersebut dapat disimpulkan bahwa komitmen pegawai PT. Saraswanti Group Sumatera Utara telah di nilai baik dari aspek komitmen afektif artinya pegawai

memiliki ikatan yang kuat dengan organisasi, merasa terlibat secara emosional, dan memiliki loyalitas yang mendalam terhadap nilai-nilai dan tujuan perusahaan. Namun demikian komitmen pegawai masih rendah pada aspek komitmen normatif terutama pada aspek pegawai yang merasa tidak terlibat dalam proses pengambilan keputusan atau tidak memiliki peran yang signifikan dalam tujuan dan strategi perusahaan. Kondisi dari variabel ini telah sesuai pula dengan pendapat para ahli (*Expert Judgment*), yang menyatakan secara umum Komitmen karyawan yang selama ini ada pada karyawan telah cukup baik.

3. Kinerja Pegawai PT. Saraswanti Group Sumatera Utara berada pada kriteria Cukup Baik menuju Baik. Dimensi yang digunakan untuk mengukur variabel ini terdiri dari tiga variabel, yaitu dimensi hasil kerja, dimensi perilaku kerja dan dimensi sifat pribadi. Dari ketiga dimensi yang digunakan maka kinerja pegawai PT. Saraswanti Group Sumatera Utara telah baik dari aspek hasil kerja, artinya pegawaimemiliki kemampuan kerja yang baik, yang memenuhi standar kerja dan pencapaian minimal volume kerja. Namun demikian kinerjanya masih dinilai kurang dari aspek sifat pribadi dalam bekerja, terutama terkait aspek kejujuran dalam bekerja dan kesediaan mengakui kesalahan sendiri. Kondisi dari variabel ini telah sesuai pula dengan pendapat para ahli (*Expert Judgment*), yang menyatakan secara umum Kinerja Karyawan telah cukup baik dan berkolerasi dengankinerja perusahaan secara umum.
4. Variabel kepemimpinan visioner, komunikasi dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen pegawai PT. Saraswanti Group Sumatera Utara. Artinya, jika kepemimpinan visioner, komunikasi dan budaya organisasi meningkat secara bersamaan, maka hal tersebut akan berpengaruh terhadap meningkatnya komitmen pegawai. Hal ini telah sesuai pula dengan pendapat para ahli bahwa ketiga variabel atau faktor tersebut merupakan faktor-faktor dominan yang akan mempengaruhi komitmenkaryawan dalam suatu perusahaan.
5. Variabel kepemimpinan visioner, komunikasi dan budaya organisasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen pegawai PT. Saraswanti Group Sumatera Utara. Artinya, masing- masing dari variabel kepemimpinan visioner, komunikasi dan budaya organisasi apabila secara parsial meningkat, maka hal tersebut akan berpengaruh secara parsial terhadap meningkatnya komitmenn pegawai. Kondisi ini telah sesuai dengan pendapat para ahli bahwa masing-masing variabel atau faktor tersebut dapat mempengaruhi komitmen secara parsial. Apabila masing-masing variabel meningkat, maka akan meningkat pula komitmen karyawan dengan variasi peningkatan yang berbeda.
6. Variabel Komitmen Pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pegawai PT. Saraswanti Group Sumatera Utara. Artinya, jika komitmen pegawai meningkat atau semakin baik, maka kinerja pegawai akan meningkat pula atau semakin baik. Hal ini telah sesuai dengan pendapat para ahli yang menyatakan apabila komitmen karyawan semakin baik dalam suatu perusahaan, maka akan semakin baik pula kinerja karyawan tersebut.

Saran

Berdasarkan hasil kesimpulan dari pengaruh kepemimpinan visioner, komunikasi dan budaya organisasi terhadap komitmen pegawai dan dampaknya terhadap kinerja pegawai, maka dapat disampaikan saran-saran sebagai berikut :

Saran Akademis

Sebagai bagian dari manfaat penelitian yang diharapkan dihasilkan dari penelitian, maka disampaikan beberapa rekomendasi akademis sebagai berikut :

1. Hasil penelitian ini dapat menjadi salah satu pertimbangan atau referensi bahkan menjadi salah satu sumber acuan informasi yang mendukung bagi para penelitian lain kedepannya yang sejenis.
2. Untuk dapat mengembangkan hasil penelitian dan memperoleh gambaran yang lebih komprehensif lagi terkait penelitian ini, maka perlu dilakukan pengembangan penelitian dengan menambah variabel lain baik dari sisi variabel independent, intervening maupun dependen, atau dengan menambahkan indikator-indikator yang baru, termasuk memperluas lokus penelitian, menambah ukuran sampel dan mencoba dengan alat analisis yang berbeda.

Saran Praktis

1. Saran untuk Kepemimpinan Visioner, Sebagai pemimpin perlu memiliki kemampuan untuk mengklarifikasi dan mendefinisikan visi yang jelas untuk organisasi atau bawahannya, berusaha untuk menjadi sumber inspirasi bagi karyawan. Bekerjalah untuk mengembangkan kualitas kepemimpinan yang dapat memotivasi dan mendorong orang lain. Berikan contoh melalui tindakan, tunjukkan semangat yang kuat, dan berbagi cerita sukses yang menggugah. Inspirasi yang dipancarkan akan mempengaruhi komitmen dan dedikasi karyawan. Kepemimpinan visioner melibatkan mengembangkan strategi jangka panjang yang mendukung visi. Identifikasi peluang dan tantangan di masa depan, dan ciptakan rencana yang memungkinkan tim untuk mencapai visi tersebut. Rencana ini harus fleksibel untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan dan kebutuhan organisasi. Kepemimpinan visioner melibatkan berpikir kreatif dan inovatif. Jangan takut untuk mencoba pendekatan baru, menggali ide-ide baru, dan mendorong karyawan untuk berpikir di luar batasan yang ada. Mendorong budaya inovasi dan memberikan kesempatan eksperimen dapat membantu menciptakan solusi yang unik dan berpotensi mengubah cara dan pola kerja. Sebagai pemimpin visioner, penting untuk terus meningkatkan wawasan dan pengetahuan. Terus belajar tentang tren industri, perkembangan teknologi, dan aspek lain yang relevan dengan visi sebagai pemimpin, karena akan membantu untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam, mengidentifikasi peluang baru, dan mengatasi hambatan yang mungkin terjadi. Selain hal tersebut, kepemimpinan visioner tidak bisa dilakukan sendirian, pemimpin perlu membangun tim yang solid dan mempromosikan budaya kerja kolaboratif. Berikan ruang untuk ide dan kontribusi dari anggota tim, dan dukung pertukaran gagasan yang saling memperkaya. Kolaborasi yang kuat akan membantu mewujudkan visi dengan lebih efektif. Kepemimpinan visioner harus menghadapi perubahan dengan kepala terbuka dan fleksibilitas. Dalam lingkungan yang terus berubah, maka harus siap untuk menyesuaikan dan mengadaptasi rencana. Terima umpan balik dari karyawan, tetap berpikiran terbuka, dan terus mencari cara untuk meningkatkan dan mengoptimalkannya. Harus selalu berupaya membangun hubungan yang kuat dan saling percaya dengan anggota tim serta pemangku kepentingan lainnya. Jadilah pendengar yang baik, berikan perhatian terhadap kebutuhan dan aspirasi karyawan, dan dukung perkembangannya. Semakin kuat hubungan yang dibangun, semakin besar pula kemungkinan karyawan akan berkomitmen padaperusahaan.
2. Saran Untuk Komunikasi, Perusahaan berupaya untuk mendorong komunikasi dua arah antara pimpinan dan karyawan, serta antar rekan kerja. Berikan kesempatan bagi setiap orang untuk berbicara, berbagi ide, masukan, dan perhatian mereka. Penting untuk mendengarkan dengan cermat dan memberikan tanggapan yang konstruktif. Manfaatkan berbagai saluran komunikasi yang tersedia, seperti email, pesan instan, telepon, rapat tatap muka, atau platform kolaborasi online. Pastikan bahwa saluran komunikasi yang

digunakan efektif, mudah diakses, dan sesuai dengan kebutuhan tim dan organisasi. Menetapkan jadwal rutin untuk rapat tim, pertemuan proyek, atau sesi komunikasi satu lawan satu. Ini membantu memastikan bahwa informasi penting terbagi secara teratur, serta memungkinkan anggota tim untuk mengajukan pertanyaan, berbagi update, dan mengatasimasalah. Berkomunikasilah dengan bahasa yang jelas, sederhana, dan mudah dipahami oleh semua pihak. Hindari penggunaan jargon atau frasa yang membingungkan. Pastikan bahwa pesan perusahaan dapat diterima dengan jelas dan mudah dicerna oleh semua orang dalam perusahaan. Membuat budaya transparansi di perusahaan. Berbagi informasi penting, termasuk tujuan, strategi, dan perkembangan kinerja. Transparansi membangun kepercayaan, mengurangi ketidakpastian, dan memungkinkan karyawan untuk merasa terlibat dan terhubung dengan visi perusahaan. Perusahaan melalui pimpinan dapat memberikan umpan balik secara teratur kepada karyawan mengenai kinerja mereka, kontribusi, dan pengembangan. Umpan balik konstruktif membantu memperbaiki komunikasi, memperjelas harapan, dan memperkuat hubungan antara atasan dan bawahan. Hal lain yang dapat dilakukan adalah, perusahaan memanfaatkan alat dan teknologi yang relevan untuk meningkatkan komunikasi, seperti platform kolaborasi online, intranet perusahaan, atau aplikasi pesan instan. Pastikan bahwa teknologi yang digunakan memudahkan aksesibilitas dan memungkinkan kolaborasi yang efisien. Komunikasi yang efektif juga melibatkan menjadi pendengar yang baik. Berikan perhatian penuh ketika berinteraksi dengan rekan kerja atau karyawan. Dengarkan dengan empati, berikan waktu dan ruang bagi mereka untuk berbicara, dan tanggapilah dengan cara yang memperlihatkan pengertian. Perusahaan memfasilitasi komunikasi yang baik antara departemen atau tim yang berbeda di dalam organisasi. Kolaborasi lintas departemen membantu memecahkan kesalahan informasi dan menjelaskan pemahaman yang lebih menyeluruh tentang peran dan kontribusi setiap bagian dalam perusahaan.

3. Saran untuk Budaya Organisasi : perusahaan membiasakan lingkungan kerja yang menginspirasi dan mendorong kreativitas. Pastikan ada ruang fisik yang nyaman, tersedia fasilitas yang mendukung, dan suasana yang positif. Juga, berikan fleksibilitas dalam jadwal kerja dan ruang gerak bagi karyawan untuk bereksperimen dan berinovasi. Mendorong pemikiran yang terbuka dan keterbukaan terhadap ide-ide baru. Membiasakan karyawan untuk berani mengemukakan gagasan mereka dan berpikir diluar batasan yang ada. Berikan ruang untuk eksperimen, gagasan revolusioner, dan terobosan yang berani. Membudayakan kolaborasi antar tim dan komunikasi yang efektif adalah kunci dalam membangun budaya kreatifitas. Sediakan platform atau ruang kerja yang mendukung kolaborasi dan pertukaran ide. Menyediakan waktu, sumber daya, dan dana yang cukup bagi karyawan untuk mengembangkan ide-ide kreatif mereka. Dukung upaya penelitian dan pengembangan, serta berikan kesempatan bagi karyawan untuk menghadiri pelatihan atau seminar yang relevan dengan inovasi dalam industri pupuk. Memberikan penghargaan dan pengakuan yang sesuai untuk kontribusi kreatif dan inovatif karyawan. Ini dapat berupa penghargaan formal, bonus, atau pengakuan publik. Penghargaan semacam ini memotivasi karyawan dan memperkuat budaya kreatifitas dalam organisasi.
4. Saran untuk Komitmen Kerja : Perusahaan harus memastikan bahwa semua karyawan memahami dan berkomitmen untuk mematuhi nilai- nilai ini, termasuk menyediakan pelatihan dan pendidikan kepada karyawan mengenai isu-isu dampak lingkungan, tanggung jawab sosial perusahaan, dan praktik bisnis yang berkelanjutan. Ini akan membantu meningkatkan kesadaran dan pemahaman mereka tentang pentingnya komitmen normatif. Perusahaan dapat membiasakan untuk melibatkan karyawan dalam

pengambilan keputusan yang berkaitan dengan praktik bisnis perusahaan. Berikan saluran komunikasi yang terbuka dan aktif dengan karyawan untuk memfasilitasi diskusi tentang karier, keberlanjutan, jaminan kerja dan isu sosial yang relevan. Menerapkan kebijakan insentif yang mendorong dan mewujudkan komitmen normatif karyawan. Hal ini dapat berupa pengakuan publik, promosi, bonus kinerja, atau kesempatan pengembangan karir bagi karyawan yang secara aktif terlibat dalam praktik bisnis berkelanjutan. Melibatkan sistem penilaian kinerja yang mencakup aspek etika bisnis dan tanggung jawab sosial dalam proses penilaian karyawan. Hal ini akan mendorong karyawan untuk secara aktif menjalankan tanggung jawab sosial mereka dan meningkatkan komitmen normatif. Manajemen perusahaan harus menjadi teladan dalam praktik bisnis yang berkelanjutan dan etis. Karyawan cenderung mengikuti contoh yang ditetapkan oleh pimpinan mereka. Dengan mengamalkan nilai-nilai keberlanjutan dan tanggung jawab sosial, manajemen dapat menginspirasi karyawan untuk mengikuti jejak yang sama. Memperbaiki program penghargaan dan pengakuan khusus bagi karyawan yang berkontribusi secara signifikan dalam kemajuan perusahaan. Ini akan memperkuat motivasi karyawan untuk mempertahankan dan meningkatkan komitmen mereka terhadap nilai-nilai normatif. Perusahaan mendukung partisipasi karyawan dalam kegiatan komunitas dan kemitraan eksternal yang berkaitan dengan isu-isu lingkungan dan sosial. Melalui partisipasi aktif dalam upaya kolektif, karyawan akan semakin menyadari dan menginternalisasi komitmen normatif mereka.

5. Saran untuk Kinerja : terkait dengan dimensi sifat pribadi, sebaiknya perusahaan mendorong karyawan untuk melakukan penilaian diri secara teratur dan mengidentifikasi area di mana mereka ingin meningkatkan diri. membantu karyawan untuk menetapkan tujuan pribadi yang spesifik dan terkait dengan pekerjaan. Ini akan membantu karyawan fokus pada pengembangan diri mereka sendiri. Perusahaan dapat mengadakan program umpan balik reguler dan mentoring antara karyawan dan manajer. Ini memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mendapatkan wawasan tentang kekuatan dan kelemahan pribadi mereka, serta saran untuk meningkatkan diri. Pimpinan perusahaan dan manajer harus menjadi contoh dalam perilaku yang positif dan profesional. Ini akan mempengaruhi karyawan untuk meniru perilaku yang diinginkan dan memperbaiki sifat pribadi mereka. Berikan tanggung jawab yang sesuai dengan kemampuan dan potensi karyawan. Memberikan tugas dan kegiatan yang menantang akan memotivasi karyawan untuk meningkatkan diri dan mengembangkan sifat pribadi yang positif. Perusahaan harus mampu menjaga keseimbangan kerja-hidup yang sehat bagi karyawan. Ini dapat meliputi kebijakan fleksibilitas waktu kerja, promosi kesehatan dan kebugaran, atau program dukungan kesejahteraan mental. Karyawan yang merasa seimbang dalam kehidupan pribadi dan profesional cenderung memiliki sifat pribadi yang lebih baik dalam bekerja.
6. Untuk meningkatkan pengaruh Kepemimpinan Visioner, Komunikasi dan Budaya Organisasi terhadap komitmen organisasi, perusahaan dapat melaksanakan beberapa hal berikut ; perusahaan harus memiliki kualitas kepemimpinan yang kuat. Mereka harus memiliki visi yang jelas, kemampuan menginspirasi, memotivasi, dan mengarahkan pegawai. Pihak perusahaan memberikan umpan balik yang konstruktif dan bimbingan kepada pemimpin untuk membantu mereka meningkatkan keterampilan kepemimpinan mereka. Perusahaan harus mendukung pimpinan dalam mengembangkan pola pikir inklusif dan pemberdayaan. Perusahaan harus memastikan bahwa saluran komunikasi formal dan informal tersedia bagi pegawai untuk menyampaikan pendapat, pertanyaan, dan umpan balik. Pimpinan dan karyawan membudayakan komunikasi dua arah secara baik, mendengarkan dengan seksama, tanggap pertanyaan, masukan, dan kekhawatiran

karyawan dan berikan penjelasan yang jelas dan terbuka mengenai kebijakan dan keputusan perusahaan. Melibatkan pegawai dalam proses pembentukan nilai-nilai dan budaya organisasi, dan memberikan kesempatan bagi mereka untuk memberikan masukan, ide, dan inisiatif mereka. Perusahaan memberikan pengakuan dan penghargaan kepada pegawai yang menerapkan nilai-nilai organisasi dengan konsisten, dan secara bersamaan membuat program penghargaan yang mendorong dan memperkuat budaya yang diinginkan oleh perusahaan.

Untuk meningkatkan pengaruh Komitmen pegawai terhadap kinerja pegawai, perusahaan dapat mencoba menerapkan beberapa hal berikut : Perusahaan menyampaikan harapan yang jelas mengenai tugas, tanggung jawab, dan standar kinerja kepada pegawai. Pastikan mereka memahami dengan baik apa yang diharapkan perusahaan dari pegawai. Diskusikan tujuan individu dan pekerjaan secara terbuka. Membantu pegawai untuk mengidentifikasi target yang spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan terbatas waktu untuk kinerja mereka. Sediakan dukungan yang diperlukan bagi pegawai agar dapat mencapai kinerja yang optimal. Ini bisa berupa pelatihan, mentoring, atau sumber daya yang dibutuhkan dalam menjalankan tugas mereka. Berikan umpan balik secara teratur tentang kinerja pegawai. Pujian dan penghargaan atas prestasi yang baik, serta bimbingan dan saran untuk perbaikan jika diperlukan. Melibatkan pegawai dalam pengambilan keputusan yang mempengaruhi pekerjaan mereka. Melibatkan mereka dalam proses membuat keputusan dapat meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab terhadap hasil kerja mereka. Kenali dan hargai kebutuhan individu pegawai dan cari cara untuk mendukung mereka dalam mencapai keseimbangan yang sehat antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Meningkatkan pengaruh komitmen pegawai terhadap kinerja membutuhkan pendekatan holistik yang mencakup komunikasi terbuka, dukungan, pengembangan, keterlibatan, pengakuan, dan pemberdayaan pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

I. Buku-Buku

- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Aan Komariah dan Cipi Triatna. 2006. *Visionary Leadership, Menuju Ekolah Efektif*. Jakarta: Bumi Akasara
- Aan Komariah, Cipi Triatna. 2008. *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Achmad Sobirin. 2007. *Budaya Organisasi Pengertian, Makna dan Aplikasinya Dalam Kehidupan Organisasi*. Yogyakarta: IBPP STIM YKPN.
- Amiruddin Indris. 2016. *Pengantar Ekonomi Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Deepublish.
- Anton Athoillah. 2010. *Dasar-dasar Manajemen*. Bandung: Pustaka Setia.
- Anwar, Sanusi. 2016. *Metodologi Penelitian Bisnis, Cetakan Keenam*. Jakarta: Salemba Empat.
- Ardana, I Komang, Ni Wayan Muljiati, I Wayan Mudiarta Utama. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Arikunto, Suharsimi. 2014. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Armstrong, Michael. 2010. *Armstrong's handbook of Human Resource Management Practice 11th Edition. United Kingdom: Kogan Page*.
- Assauri, Sofjan. 2012. *Manajemen Pemasaran*. Jakarta: PT Raja Grafindo.
- Awaludin Pimay. 2013. *Manajemen Dakwah*. Yogyakarta: Pustaka Ilmu.
- Azhar, Arsyad. *Pokok-Pokok Manajemen*. 1996. Yogyakarta: Pustaka Belajar.
- Baharuddin, Moh. Makin. 2010. *Manajemen Pendidikan Islam*. Malang: UIN-Maliki Press.

- Bateman, Thomas S, dan Snell, Scott A. 2009. *Management*, Alih Bahasa: Ratno Purnomo dan Willy Abdillah. Jakarta: McGraw-Hill Education (Asia) dan Salemba Empat.
- Bill Hybels. 2004. *Courageous Leadership*, (Kepemimpinan yang Berani), Terj. Anne Natanael. Batam: PT. Gospel Press.
- Burt Nanus. 1992. *Visionary Leadership Creating a Compelling Sense of Direction for Your Organisation*. San Frasisco, CA: Jossey bass Publishers.
- Candra Wijaya, Muhammad Rifa'i. 2016. *Dasar-Dasar Manajemen (Mengoptimalkan Pengelolaan Organisasi Secara Efektif dan Efisien)*. Penerbit: Perdana Publishing.
- Cascio, Wayne F. (2013). *Managing Human Resources*. New York: *The McGraw-Hill Companies*.
- Dadang Suhardan dkk. 2011. *Manajemen Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Daft, Richard L. 2002. *Manajemen Edisi Kelima Jilid Satu*. Jakarta: Erlangga.
- Daniel Goleman. 2002. *Kepemimpinan Berdasarkan Kecerdasan Emosi*, ter. Susi Purwoko. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Danim, Sudarwan, Suparno. 2012. *Menjadi Pemimpin Besar Visioner Berkarakter*. Bandung: Alfabeta.
- DeVito, Joseph A. 2007. *The Interpersonal Communication Book*, Edisi 11. *Pearson Educations, Inc*.
- Donni Juni Priansa, Agus Garnida. 2015. *Manajemen Perkantoran Efektif, Efisien dan Profesional*. Bandung: Alfabeta.
- Effendy, Onong Uchyana. 2011. *Ilmu Komunikasi: Teori dan Prakteknya*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Ernie Tisnawati Sule, Kurniawan Saefullah. 2005. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Prenada Media Grup.
- Fahmi, Irham. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori dan Aplikasi*. Bandung: Alfabeta.
- Ferdinand, Augusty. 2014. *Metode Penelitian Manajemen*. Semarang: BP Universitas Diponegoro.
- George R., Terry. *Asas-Asas Manajemen.*, Terj. Winardi. Bandung: Alumni.
- Ghozali, Imam. 2017. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS*. Yogyakarta: Universitas Diponegoro
- Henry L. Sisk., South western. 1969. *Principles Of Management*, (*Cincinnati Ohio: Philippine Copyright*).
- Ivancevich, J.M. 1995. *Human Recourse Management*. Singapore: McGraw-Hill.
- Jablin, M. Fredric & Putnam, L. Linda. 2001. *The New Handbook of Organizational Communication*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.
- Kaswan. 2015. *Pengembangan Sumber Daya Manusia: Dari Konsepsi, Paradigma, dan Fungsi Sampai Aplikasi*. Bandung: Alfabeta.
- Malayu S. P. Hasibuan. 2012. *Manajemen SDM*. Edisi Revisi, Cetakan Ke-13. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mangkuprawira, S, Aida V. Hubeis. 2010. *Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Margaret A. Neale dan Gregory B. Northcraft. 1991. *Factors Influencing Organizational Commitment, Motivation And Work Behavior*, ed. Richard M. Steers dan Lyman W. Porter. Singapore: McGraw Hill, Inc.
- Mondy R Wayne. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Nurjaman, Kadar, Khaerul Umam. 2012. *Komunikasi & Public Relations*. Bandung: CV Pustaka Setia.
- Pabundu Tika. 2010. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, Cetakan ke-3. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Panggabean, M., S. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bogor: Ghalia Indonesia
- Rahmad Hidayat, Candra Wijaya. 2017. *Ayat-ayat Al-qur'an tentang Manajemen Pendidikan Islam*. Medan: Lembaga Peduli Pengembangan Pendidikan Indonesia (LPPPI) Press.
- Robbins, P. Stephen, Mary Coulter. 2010. *Manajemen*, diterjemahkan oleh Bob Sabran, Wibi Hardani. Jakarta: Erlangga.
- Robbins, Stephen P., Timothy A. Judge. 2010. *Perilaku Organisasi*, Edisi 12, Alih Bahasa Diana

- Angelica dkk. Jakarta: Salemba Empat.
- Rosmiyati, Tatty, Dedy Achmad Kurniadi. 2009. *Kepemimpinan Pendidikan*. Alfabeta: Bandung.
- Sedarmayanti, M.Pd., APU. 2009. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Penerbit Mandar Maju.
- Sedarmayanti. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama.
- Sedarmayanti. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*, Cetakan Kelima. Bandung: PT Refika Aditama,
- Sinamo, Jansen dan Santosa, Agus. 2012. *Pemimpin Kredibel, Pemimpin Visioner*. Bogor: Grafika Mardi Yuana.
- Soekidjo Notoatmodjo. 2009. *Pengembangan Sumber Daya Manusia, Cet. Ke-4*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Sondang P, Siagian. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sugiyono. 2016. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: PT Alfabet.
- Thoha, M. 2014. *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Warren., B., Burt Nanus. 1989. *The Leader's Edge: Ther seven Keys to Leadership in Turbulent World*. Chicago: Contemporary Books.
- Wayan Gede Supartha, Desak Ketut Sintaasih. 2017. *Pengantar Perilaku Organisasi (Teori, Kasus, dan Aplikasi Penelitian)*. Denpasar Timur: CV. Setia Bakti.

II. Undang-undang dan Peraturan.

1. Pasal 7 Undang-Undang No. 22 Tahun 1999 tentang Pemerintah Daerah.
2. Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan.

III. Jurnal-jurnal.

- A.Zafer Acar. (2012). *Organizational culture, leadership styles and organizational commitment in Turkish logistics industry*. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. Volume 58, Pages 217-226.
- Acquah, H. E. A., Sarkodie, N. A., Baffoe, E., Lennox, A., Amon, D. B.
- N. and Nunoo, J. Influence of Organisational Culture on Employee Commitment: Evidence from Environmental Protection Agency in Ghana, 2020; 5(3): 45-57.
- Ade Irwana. (2015). *Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah Dan Kinerja Guru Terhadap Efektivitas Sekolah Di Sekolah Dasar*. *Jurnal Administrasi Pendidikan*. Vol. XXII No.2.
- Al-Sada, M., Al-Esmael, B. and Faisal, M.N. (2017), *Influence Of Organizational Culture And Leadership Style On Employee Satisfaction, Commitment And Motivation In The Educational Sector In Qatar*, *EuroMed Journal of Business*, Vol. 12 No. 2, pp. 163-188.
- Bambacas, M. and Patrickson, M. (2008). *Interpersonal communication skills that enhance organisational commitment*. *Journal of Communication Management*. Vol. 12 No. 1, pp. 51-72
- Bhatti, Waheed Akbar., Waris, Sidra; Zaheer, Arshad., Kashif-Ur- Rehman. (2011). *The Effect Of Commitment And Motivation On Human Talent And Its Contribution To Organizational Performance*. *Management & Marketing*. Vol. 6 Issue 3, p471- 482. 12p
- Dennise Nurillah Salahudin, Victor P. K Lengkong, Joy E. Tulung. (2018) *Pengaruh Komunikasi Dan Gaya Kepemimpinan Serta Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Dan Dampaknya Pada Kepuasan Kerja Pegawai Negeri Sipil Pada Kantor Kecamatan Se Kota Kotamobagu*. *Jurnal EMBA*. Vol.6, No.3.
- Devi Yuniati, Drajat, Feti Fatimah, Maulyan (2020). *Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepemimpinan Visioner Terhadap Employee Engagement PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero)*. *Jurnal Sain Manajemen*. Vol. 2 No. 1.
- Diana Sulianti K. L. Tobing. (2009). *Pengaruh Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara III di Sumatera Utara*. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*. Vol.11, No. 1.
- Dwi Cahyadi Putra Aditya. (2019). *Leadership, Organizational Culture, Organizational Justice on Organizational Commitments and Employee Performance Contract in Private*

- Hospitals*. Jurnal Manajemen Bisnis. Volume 16, No. 3
- Erik Lindberg, Joakim Wincent. (2011). *Goal Commitment and Performance: An Empirical Study Incorporating Role-Stress Literature to Reveal Functional and Dysfunctional Influences*. *Journal Of Applied Social Psychology*. Volume 41, Issue, Pages 2634-2655.
- Festus Femi (Ph.D.). (2014). *The impact of communication on Worker's performance in selected organizations in Lagos State, Nigeria*. *IOSR Journal Of Humanities And Social Science (IOSR- JHSS)*. Vol. 19. No. 8.
- Ha Nam Khanh Giao, Bui Nhat Vuong, Dao Duy Tung. (2020). *A Model of Organizational Culture for Enhancing Organizational Commitment in Telecom Industry: Evidence from Vietnam*. *WSEAS TRANSACTIONS on BUSINESS and ECONOMIC*. Volume 17.
- Hair, J.F. Ringle, C.M & Sarstedt, M. (2011). *PLS-SEM: indeed a silver bullet*. *Journal of Marketing Theory and Practice*, vol. 19, No. 2, pp. 139-151.
- Handry Sudiarta Athar. (2020). *The Influence of Organizational Culture On Organizational Commitment Post Pandemic Covid- 19*, *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding (IJMMU)*. Vol. 7, No. 5.
- I Gede Putu Kawiana, Luh Komang Candra Dewi, Luh Kadek Budi Martini, Ida Bagus Raka Suardana. (2018). *The Influence of Organizational Culture, Employee Satisfaction, Personality, and Organizational Commitment towards Employee Performance*. *International Research Journal of Management, IT & Social Sciences*. Vol. 5, No. 3.
- Ida Respatiningsih, Frans Sudirjo. (2015). *Pengaruh Komitmen Organisasi, Motivasi, Kapabilitas Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Empirik Pada Inspektorat Kabupaten Pemalang)*. *Serat Acitya-Jurnal Ilmiah UNTAG Semarang*. Vol. 4 No. 3, ISSN: 2302-2752.
- Ike Rachmawati. (2019). *Strategi Komunikator Dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Pelanggan Air Minum Pdam Kota Sukabumi*. *Kebijakan: Jurnal Ilmu Administrasi* Volume 10, Nomor 1.
- Leonis Marchalina. (2017). *The Effect of Internal Communication on Employees' Commitment to Change in Malaysian Large Companies*. *Business Management and Strategy*. Vol. 8, No. 1
- Maria Agustini Witarsa Tambunan. (2014) *Hubungan Budaya Organisasi Dan Komunikasi Organisasional Dengan Kinerja Guru Di Yayasan Pelita Kasih Cengkareng Jakarta Barat*. *Jurnal Manajemen Pendidikan*. Vol. 3, No. 1.
- Maulida Indriani. (2016). *Peran Tenaga Kerja Indonesia dalam Pembangunan Ekonomi Nasional*. *Gema Keadilan*, Vol. 3, No. 1, Pp. 74-85.
- Messner, W. (2013), *Effect of organizational culture on employee commitment in the Indian IT services sourcing industry*, *Journal of Indian Business Research*. Vol. 5 No. 2, pp. 76-100.
- Muhammad Anshar. (2017). *The Impact Of visionary Leadership, Learning Organization And Innovative Behavior To Performance Of Customs And Excise Functional International Journal of Human Capital Management*. Vol. 1, No.2 , p 52-60.
- Muhammad Faisal. (2016) *Hubungan Budaya, Komunikasi Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Langkat*. *Jurnal Simbolika*. Vol. 2, No. 2.
- Ogundipe C. F., Adetayo, H. O., Bankole O. A., Akinbowale, F. O. (2020). *Communication: A Modern Dimension of Job Involvement and Employee Commitment: A Case Study of Public Health Workers in Ekiti State* *International Journal of Innovative Science and Research Technology*. Volume 5, Issue 2.
- Paul Mupa. (2015). *Visionary Leadership for Management of Innovative Higher Education Institutions: Leadership Trajectories in a Changing*. *Journal of Management Development*. Vol.5, No.13.
- Peter Yumte, Yohanis Rante, Josephus Ronsumbre, Westim Ratang. (2017). *Influence of the Servant Leadership, Organizational Culture and Employee Motivation on Work Performance*. *Journal of Social and Development Sciences* Vol. 8, No. 1, pp. 13-19.
- Postmes T, Tanis M, de Wit B. (2001). *Communication and Commitment in Organizations: A Social Identity Approach*. *Group Processes & Intergroup Relations*. 4(3):227-246.

- Purwadi, Dio Caisar Darma, Widya Febrianti, Dedy Mirwansyah. (2020). *Exploration of Leadership, Organizational Culture, Job Satisfaction, and Employee Performance. Technium SocialSciences Journal. Vol. 6, 116-130*
- Putri Pratiwi. (2012). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Pemberdayaan Terhadap Komitmen Organisasional Dalam Meningkatkan Kinerja. *Aset. Vol. 14 No.1, 41-52.*
- R. Rina Novianty Ariawaty. (2020). *Improve Employee Performance Through Organizational Culture And Employee Commitments. Journal Of Applied Management. Volume 18 Number 2.*
- Ranty Sapitri. (2016). Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Listrik Negara Area Pekan Baru, JOM Fisip. Vol. 3 No. 2.
- Rita Dwi Lindawatim. (2014) Pengaruh Komunikasi Interpersonal Dan Stres Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Pegawai Pusdiklat Bea Dan Cukai. *Jurnal Manajemen Pendidikan. Vol. 5, No. 1.*
- Roni Kurniadi, Bukman Lian, Ahmad Wahidy. (2020). *Visionary Leadership and Organizational Culture On Teacher's Performance. Journal Of Social Work And Science Education. Volume 1 (3)*
- Sahat Simbolon. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Visioner, Motivasi, Dan Kompetensi Terhadap Budaya Kerja Dan Komitmen Serta Implikasinya Pada Kinerja Dosen. *Kontigensi. Volume 5, No. 2, Hal. 87-97.*
- Suprayitno. (2007). Pemimpin Visioner Dalam Perubahan Organisasional. *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan. Vol. 7, No. 2.*
- Suryadi Syarif, Lina Herlina. (2019). *Visionary leadership And The Self Efficacy With organizational Commitment. Jurnal Kepemimpinan Pendidikan. Vol. 2 (2) 308-327.*
- Thomas E. Becker, Robert S. Billings, Daniel M. Eveleth, Nicole L. Gilbert. (2017). *Foci And Bases Of Employee Commitment: Implications For Job Performance. Academy of Management Journal. Vol. 39, No. 2*

IV. Website

- Asosiasi Produsen Pupuk Indonesia (APPI). 2018. *FertilizerConsumption on Domestic Market and Export Market, Year 2014-2020.*
- Asosiasi Produsen Pupuk Indonesia (APPI). 2018. *FertilizerProduction, Year 2014- 2020.*
- Badan Pusat Statistik [BPS]. 2021. *Kategori Lapangan Usaha Paling Terdampak Covid 19. Badan Pusat Statistik Provinsi Sumatera Utara.*
- Badan Pusat Statistik [BPS]. 2021. *Laju Pertumbuhan dan Sumber Pertumbuhan PDRB Menurut Lapangan Usaha (persen). Badan Pusat Statistik Provinsi Sumatera Utara.*
- Databoks.katadata.co.id. 2019. *10 Negara Asal Impor Pupuk Tertinggi (2019). Dikutip dari <https://databoks.katadata.co.id/>. 14 Juni 2021 mengatasi hambatan yang menghambat komitmen dan kinerja pegawai serta terus melakukan evaluasi dan penyesuaian untuk mencapai hasil yang diinginkan.*