

**ANALISIS PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN
KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA DENGAN
MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
(Studi Pada Karyawan PT Suri Tani Pemuka)**



SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat
untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1)
pada Program Sarjana Fakultas Ekonomika dan Bisnis
Universitas Diponegoro

Disusun oleh:

BINSAR PAGANDA
C2A007026

**FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2014**

PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama Penyusun : Binsar Paganda
Nomor Induk Mahasiswa : C2A007026
Fakultas / Jurusan : Ekonomi / Manajemen
Judul Skripsi : **ANALISIS PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (STUDI PADA PT SURI TANI PEMUKA ANYER)**
Dosen Pembimbing : Dr. Suharnomo, S.E., M.Si.

Semarang, 21 Agustus 2014
Dosen Pembimbing

(Dr. Suharnomo, S.E., M.Si.)
NIP. 197007221998021002

PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN

Nama Penyusun : Binsar Paganda
Nomor Induk Mahasiswa : C2A007026
Fakultas / Jurusan : Ekonomi / Manajemen
Judul Skripsi : **ANALISIS PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (STUDI PADA PT SURI TANI PEMUKA ANYER)**

Telah dinyatakan lulus ujian pada tanggal 28 Agustus 2014

Tim Penguji :

1. Dr. Suharnomo, S.E., M.Si. (.....)
2. Ismi Darmastuti, S.E., M.Si. (.....)
3. Dra. Rini Nugraheni, M.M. (.....)

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Yang bertanda tangan dibawah ini saya, Binsar Paganda menyatakan bahwa skripsi dengan judul : **ANALISIS PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (STUDI PADA KARYAWAN PT SURI TANI PEMUKA)** adalah hasil tulisan saya sendiri. Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan/atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin, tiru, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan kepada penulis aslinya.

Apabila saya melakukan tindakan yang bertentangan dengan hal tersebut di atas, baik disengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri ini. Bila kemudian terbukti bahwa saya melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijasah yang telah diberikan oleh universitas batal saya terima.

Semarang, 21 Agustus 2014

Yang membuat pernyataan,

(Binsar Paganda)

NIM : C2A007026

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

MOTTO :

*“Diberkatilah orang yang mengandalkan Tuhan, yang menaruh harapannya pada
Tuhan !”*

(Yeremia 17 : 7)

*“Jika mampu tolong dan bantulah orang lain. Jika tidak, setidaknya jangan
mencelakakan orang lain.”*

(Dalai Lama)

*“Tersenyumlah dan bersyukur selalu karena dirimu berharga dan berarti di
hadapan-Nya”*

(Disciples)

Kupersembahkan skripsi ini kepada :

Kedua orang tuaku tercinta

Semua Anggota Keluarga

Almamaterku Universitas Diponegoro

ABSTRACT

Organizations are generally believed that to achieve the excellence they must strive individual performance as high as possible, because basically individual performance affects the performance of the team or working group then in turn will affect the overall performance of the organization. The purpose of this study was to analyze the influence of organizational culture and leadership on employee's performance, with motivation as the intervening variable at PT Suri Tani Pemuka. There are 89 samples and using purposive sampling. Data analysis method used is multiple linear regression analysis and sobel test using SPSS 21.

The results of this study indicates that organizational culture and leadership have significant effect on motivation, organizational culture has significant effect on employee's performance but leadership doesn't has significant effect on employee's performance, motivation has significant effect on employee's performance. Besides that, based on sobel test, motivation does has a role to mediate organizational culture and leadership on employee's performance.

Keyword : *organizational culture, leadership, motivation, employee's performance*

ABSTRAK

Organisasi pada umumnya percaya bahwa untuk mencapai keunggulan harus mengusahakan kinerja individual yang setinggi-tingginya, karena pada dasarnya kinerja individu mempengaruhi kinerja tim atau kelompok kerja pada yang kemudian pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan. Tujuan penelitian ini adalah menganalisa pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel intervening di PT Suri Tani Pemuka. Sampel berjumlah 89 orang dan menggunakan *purposive sampling*. Metode analisis data yang digunakan adalah analisa regresi linier berganda dan *sobel test* dengan menggunakan bantuan program SPSS 21.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi dan kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi, budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja tetapi kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja, motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Selain itu berdasarkan *sobel test*, motivasi terbukti dapat memediasi hubungan budaya organisasi dan kepemimpinan terhadap kinerja.

Kata kunci : *Budaya organisasi, Kepemimpinan, Motivasi, Kinerja*

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kepada Tuhan Yesus Kristus karena berkat kasih karunia dan juga penyertaan-Nya penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan PT Suri Tani Pemuka Anyer)” dengan baik dan lancar.

Skripsi ini disusun guna keperluan memenuhi syarat dalam menyelesaikan pendidikan program strata satu (S1) di Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang.

Dalam menulis skripsi ini tentu ditemui beberapa halangan dan kesulitan, namun berkat dukungan, bantuan, bimbingan, dan juga terlebih doa dari berbagai pihak maka skripsi ini dapat terselesaikan. Oleh karena itu, tidak berlebihan apabila dalam kesempatan ini penulis menyampaikan rasa hormat dan ucapan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Tuhan Yesus Kristus yang telah memberi kemampuan, penyertaan, hikmat, kesehatan, dan kesempatan kepada penulis sehingga skripsi ini bisa terselesaikan. Penyertaan-Mu sempurna dan rancanganmu penuh damai.
2. Bapak Prof. Drs. H. Mohamad Nasir, M.Si., Akt., Ph.D. selaku Dekan Fakultas Ekonomika Dan Bisnis Universitas Diponegoro.

3. Bapak Dr. Suharnomo, S.E., M.Si., selaku Dosen Pembimbing sekaligus Kepala Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang yang telah meluangkan waktu, tenaga, pikiran untuk memberikan pengarahan, bimbingan, dan motivasi dalam penyelesaian skripsi ini.
4. Bapak Drs. Prasetiono, M.Si., selaku Dosen Wali yang telah memberi dukungan dalam penyelesaian skripsi ini.
5. Bapak dan Ibu Dosen Pengajar Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang yang telah memberikan pengajaran dan bekal ilmu pengetahuan.
6. Bapak dan Ibu pegawai Fakultas Ekonomika dan Bisnis yang telah banyak membantu peneliti dengan tugas dan kewajibannya.
7. Seluruh jajaran PT Suri Tani Pemuka yang telah mengizinkan penulis untuk dapat melakukan penelitian dan juga dengan ramah menyambut sang penulis di dalam perusahaan.
8. Bapak Heigo Pebrianto, S.H., selaku Kepala Dep. P&GA PT Suri Tani Pemuka yang telah meluangkan banyak waktunya untuk membimbing dan menemani dalam penelitian ini. Terima kasih banyak atas bantuannya, mohon maaf jika banyak merepotkan dalam proses penelitian.
9. Bernard Simatupang sebagai seorang bapak yang mendukung dan mendoakan anaknya dengan caranya tersendiri. Semoga setelah sidang

skripsi ini bapak dapat sehat kembali seperti dulu. Maaf membuat bapak menunggu terlalu lama, Tuhan berkati bapak selalu.

10. HR. Parulian Manurung, seorang ibu yang tak kenal lelah mengasuh, membesarkan, dan juga mendoakan anak-anaknya selalu. Terima kasih mama. Maaf juga sudah membuat mama menunggu lama, Tuhan berkati mama selalu.
11. Saudara – saudaraku, Dewi Farida, Yanida Prestina, dan Audi Preston. Terima kasih untuk semuanya, mari kita bahagiakan orangtua kita dengan apa yang kita mampu.
12. Kak Mery Tobing yang pernah membantu dan juga menjadi teman sekaligus kakak yang luar biasa. Semoga sukses di Jakarta kak.
13. Teman – teman PMK '07 Arief, Riduan, Suryanto, Dewan, Triana, Deni, Moreys, dan teman – teman lainnya yang telah mendukung dan memberi semangat.
14. Seluruh pengurus teater OBKIAL PMK FEB UNDIP di dalam kepengurusan Mike, Renhard, Krisnauli, Yonathan yang tidak dapat disebutkan satu per satu di sini, terima kasih banyak atas dedikasinya yang begitu luar biasa yang tidak mampu dibayar dengan materi. Hanya Tuhan yang sanggup membalas, dedikasi kalian akan selalu terkenang.
15. TIM KKN UNDIP Desa Pringsari : Agus, Heri, Helmy, Erna, Huda, Azmi, Bang Amri, Septi, Bang Alfred, Ratna, Amel yang kurang lebih selama sebulan pernah menjalani KKN bersama-sama. Terima kasih untuk persahabatan dan kenangan yang ada.

16. Mas Nehemia, Ren, Claudia, Mariati, Mariani, Moses, Marcel, Horas, Remy, Robby, Rado, Yonathan, Bayu, Dewan, Johan, Mindo, Santa yang pernah menemani untuk melihat ciptaan Tuhan di atas awan yang luar biasa indahnya.
17. Seluruh teman, adik, abang, dan kakak di PMK FE yang telah memberi dukungan dan semangat yang tidak dapat disebutkan satu per satu di sini, terimakasih banyak, semoga sukses selalu, maaf jika ada sikap yang kurang menjadi teladan.
18. Teman seangkatan, Dani, Imam, Dino, Yakub, Dewan, dan yang lainnya semoga sukses di luar sana.
19. Semua teman kos dan futsal yang tidak dapat disebut satu per satu yang pernah menemani dan menghibur.
20. Dan kepada semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu di sini, terimakasih banyak atas bantuan dan dukungannya dalam penyelesaian skripsi ini.

Penulis menyadari masih ada kekurangan yang disebabkan oleh kelalaian dan keterbatasan waktu dalam penyusunan skripsi ini. Oleh karena itu penulis mohon maaf apabila terdapat banyak kekurangan dan kesalahan. Harapan penulis semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi kita semua. Amin.

Semarang, 21 Agustus 2014

Binsar Paganda
NIM. C2A007026

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI.....	ii
PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN.....	iii
PERNYATAAN ORISINILITAS SKRIPSI.....	iv
MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....	v
<i>ABSTRACT</i>	vi
ABSTRAK.....	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Perumusan Masalah.....	9
1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian.....	10
1.3.1 Tujuan Penelitian.....	10
1.3.2 Kegunaan Penelitian.....	10
1.4 Sistematika Penulisan.....	11
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	13
2.1 Landasan Teori.....	13
2.1.1 Perilaku Organisasi.....	13
2.1.2 Kinerja.....	15
2.1.2.1 Pengertian Kinerja.....	15
2.1.2.2 Penilaian Kinerja.....	16

2.1.2.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja.....	18
2.1.3 Motivasi	19
2.1.3.1 Pengertian Motivasi	19
2.1.3.2 Faktor yang Mempengaruhi Motivasi	20
2.1.4 Budaya Organisasi	21
2.1.4.1 Pengertian Budaya Organisasi	21
2.1.4.2 Fungsi Budaya Organisasi	22
2.1.5 Kepemimpinan.....	23
2.1.5.1 Pengertian Kepemimpinan	23
2.1.5.2 Jenis – jenis Kepemimpinan	25
2.2 Hubungan Logis Antar Variabel Penelitian dan Perumusan Hipotesis	28
2.2.1 Hubungan antara Budaya Organisasi dengan Motivasi	28
2.2.2 Hubungan Kepemimpinan dengan Motivasi	29
2.2.3 Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja.....	29
2.2.4 Hubungan Kepemimpinan dengan Kinerja	30
2.2.5 Hubungan Motivasi dengan Kinerja.....	31
2.3 Penelitian Terdahulu.....	32
2.4 Kerangka Pemikiran Teoritis.....	34
2.5 Hipotesis	35
BAB III METODE PENELITIAN.....	36
3.1 Variabel Penelitian Dan Definisi Operasional	36
3.1.1 Klasifikasi Variabel Penelitian.....	36

3.1.2 Definisi Konseptual Variabel.....	36
3.1.3 Definisi Operasional Variabel dan Indikator Pengukuran.....	38
3.1.3.1 Budaya Organisasi	38
3.1.3.2 Kepemimpinan	39
3.1.3.3 Motivasi	40
3.1.3.4 Kinerja.....	40
3.2 Populasi dan Sampel	41
3.3 Jenis dan Sumber Data	43
3.3.1 Jenis Data	43
3.3.2 Sumber Data.....	43
3.4 Metode Pengumpulan Data.....	44
3.4.1 Uji Validitas dan Uji Reliabilitas	45
3.4.1.1 Uji Reliabilitas	45
3.4.1.2 Uji Validitas	45
3.5 Skala Pengukuran Variabel.....	46
3.6 Metode Analisis Data.....	47
3.6.1 Analisis Kualitatif	47
3.6.2 Analisis Kuantitatif	47
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	52
4.1 Deskripsi Objek Penelitian.....	52
4.1.1 Gambaran Umum PT Suri Tani Pemuka	52
4.1.2 Struktur Organisasi	52
4.2 Karakteristik Responden	54

4.2.1 Jenis Kelamin Responden	54
4.2.2 Umur Responden.....	54
4.2.3 Masa Kerja	55
4.2.4 Tingkat Pendidikan	56
4.3 Analisis Deskripsi Variabel.....	57
4.3.1 Budaya Organisasi	58
4.3.2 Kepemimpinan	59
4.3.3 Motivasi	60
4.3.4 Kinerja.....	61
4.4 Analisis Kuantitatif	62
4.4.1 Uji Reliabilitas dan Validitas	62
4.4.2 Uji Asumsi Klasik.....	65
4.4.3 Analisis Regresi Linier Berganda	70
4.4.3.1 Regresi Linier Berganda 1	71
4.4.3.2 Regresi Linier Berganda 2	72
4.4.3.3 Regresi Linier Berganda 3	73
4.4.4 Pengujian Hipotesis.....	73
4.4.5 Analisis Koefisien Determinasi	76
4.4.5.1 Analisis Koefisien Determinasi Regresi 1	76
4.4.5.2 Analisis Koefisien Determinasi Regresi 2	77
4.4.5.3 Analisis Koefisien Determinasi Regresi 3	78
4.4.6 Sobel Test.....	79
4.4.6.1 Sobel Test Budaya Organisasi Terhadap Kinerja	79

4.4.6.2 Sobel Test Kepemimpinan Terhadap Kinerja .	80
4.5 Pembahasan.....	81
BAB V PENUTUP.....	85
5.1 Kesimpulan.....	85
5.2 Implikasi Manajerial.....	86
5.3 Saran	87
DAFTAR PUSTAKA	89
LAMPIRAN-LAMPIRAN.....	92

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1. 1 Produktivitas PT Suri Tani Pemuka.....	6
Tabel 1. 2 Penilaian Prestasi Kerja Karyawan	8
Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu	32
Tabel 4. 1 Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	54
Tabel 4. 2 Data Berdasarkan Umur Responden	55
Tabel 4. 3 Masa Kerja Responden	56
Tabel 4. 4 Tingkat Pendidikan	56
Tabel 4. 5 Hasil Jawaban Indikator Budaya Organisasi	58
Tabel 4. 6 Hasil Jawaban Indikator Kepemimpinan	59
Tabel 4. 7 Hasil Jawaban Indikator Motivasi.....	60
Tabel 4. 8 Hasil Jawaban Indikator Kinerja.....	61
Tabel 4. 9 Uji Reliabilitas Variabel.....	62
Tabel 4.10 Uji Validitas Indikator Budaya Organisasi	63
Tabel 4.11 Uji Validitas Indikator Variabel Kepemimpinan	64
Tabel 4.12 Uji Validitas Indikator Variabel Motivasi	64
Tabel 4.13 Uji Validitas Indikator Variabel Kinerja.....	64
Tabel 4.14 Koefisien pada Output Regresi 1	66
Tabel 4.15 Koefisien pada Output Regresi 2	66
Tabel 4.16 Uji Kolmogorov-Smirnov	70
Tabel 4.17 Persamaan Regresi Linier Berganda 1	71
Tabel 4.18 Persamaan Regresi Linier Berganda 2	72

Tabel 4.19 Persamaan Regresi Linier Berganda 3	73
Tabel 4.20 Koefisien Determinasi Regresi 1	76
Tabel 4.21 Koefisien Determinasi Regresi 2	77
Tabel 4.22 Koefisien Determinasi Regresi 3	78
Tabel 4.23 Sobel Test Budaya Organisasi Terhadap Kinerja	79
Tabel 4.24 Sobel Test Kepemimpinan Terhadap Kinerja	80

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran Teoritis.....	35
Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT Suri Tani Pemuka.....	53
Gambar 4.2 Uji Heteroskedastisitas Regresi 1.....	67
Gambar 4.3 Uji Heteroskedastisitas Regresi 2.....	68
Gambar 4.4 Uji Heteroskedastisitas Regresi 3.....	69

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran I Kuesioner	92
Lampiran II Data Tabulasi	96
Lampiran III Frekuensi Jawaban Kuesioner.....	98
Lampiran IV Output Validitas dan Reliabilitas	104
Lampiran V Output Regresi	109
Lampiran VI Output Uji Normalitas Kolmogorov-Smirnov	116
Lampiran VII Output Sobel Test.....	117
Lampiran VIII Dokumentasi Lingkungan PT Suri Tani Pemuka	119
Lampiran IX Struktur Organisasi Secara Global	122
Lampiran X Penilaian Prestasi Kerja Karyawan	123
Lampiran XI Surat Keterangan PKL	124

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Persaingan dalam pasar yang semakin ketat membuat perusahaan harus memiliki kinerja yang lebih baik, yang bergantung pada seberapa keunggulan perusahaan yang dikelola oleh para manajer dan para pengambil keputusan puncak. Untuk mencapai kinerja yang lebih baik perusahaan harus dapat memanfaatkan *resource* yang ada didalamnya termasuk memaksimalkan fungsi sumber daya manusianya. Secara umum pengelolaan sumber daya manusia dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja perusahaan, maka pembentukan sumber daya manusia yang handal merupakan suatu keharusan.

Sumber Daya Manusia (SDM) memegang peranan yang sangat dominan dalam kegiatan perusahaan. Berhasil atau tidaknya suatu perusahaan dalam mencapai tujuan sangat tergantung pada kemampuan SDM atau karyawannya dalam menjalankan tugas – tugas yang diberikan sehingga karyawan dituntut untuk selalu mampu mengembangkan diri secara proaktif dalam suatu perusahaan. Sumber daya manusia yang diperlukan saat ini adalah sumber daya manusia yang memiliki kinerja baik. Kinerja karyawan yang baik dapat dilihat dari berbagai sisi. Oleh karena itu, penilaian kinerja sangat perlu dilakukan oleh perusahaan untuk mengetahui sejauh mana karyawan mampu berperan dalam pertumbuhan dan perkembangan karyawan itu sendiri.

Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi (Mahsun dalam Susanto dan Aisiyah, 2010). Organisasi pada umumnya percaya bahwa untuk mencapai keunggulan harus mengusahakan kinerja individual yang setinggi-tingginya, karena pada dasarnya kinerja individu mempengaruhi kinerja tim atau kelompok kerja pada yang kemudian pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan. Kinerja menurut Prawirosentono (dalam Permata Dewi, 2012) adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi, sesuai dengan wewenangnya dan tanggung jawabnya masing – masing untuk mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral etika.

Motivasi dapat diartikan sebagai keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan – kegiatan tertentu guna mencapai tujuan (Handoko, 2008). Motivasi kerja seseorang erat kaitannya dengan semangat kerja yang tinggi akan tercipta produktifitas yang tinggi pula, sehingga tujuan atau target yang ditetapkan oleh perusahaan akan tercapai. Menjaga motivasi karyawan sangatlah penting karena motivasi itu adalah motor penggerak bagi setiap individu yang mendasari mereka untuk bertindak dan melakukan sesuatu. Orang tidak akan melakukan sesuatu hal secara optimal apabila tidak mempunyai motivasi yang tinggi dari dalam dirinya sendiri untuk melakukan hal tersebut. Robbin dan Judge (2008:222), mendefinisikan motivasi sebagai suatu proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seorang

individu untuk mencapai tujuannya. Dari definisi tersebut dapat dicermati bahwa motivasi menjadi bagian yang sangat penting yang mendasari individu atau seseorang dalam melakukan sesuatu atau mencapai tujuan tertentu yang diinginkan. Masalah motivasi pada perusahaan haruslah dijadikan sebagai perhatian yang serius dalam manajemen sumber daya manusianya. Perusahaan – perusahaan modern dewasa ini haruslah menjadikan karyawan sebagai aset, bukan lagi hanya sebagai alat produksi semata. Untuk itu perusahaan perlu menciptakan suatu kondisi yang kondusif yang dapat membuat karyawan merasa nyaman, terpenuhi kebutuhannya, sehingga diharapkan motivasi mereka juga tetap terjaga untuk bersama sama mencapai visi dan misi perusahaan.

Adanya pemimpin dan pihak yang dipimpin sejak semula dimaksudkan agar aktivitas organisasi dapat berjalan dengan baik karena ada yang menggerakkan (pemimpin), dan ada yang digerakkan (bawahan). Dalam kenyataan yang sesungguhnya maksud tersebut belum tentu selalu dapat diwujudkan. Pada kondisi tertentu seorang bawahan bersedia melaksanakan perintah atasan dengan baik, akan tetapi dalam kondisi yang lain mungkin sebaliknya. Kecocokan atau kesesuaian atas gaya kepemimpinan seorang pemimpin yang dirasakan oleh bawahan sudah pasti akan mendorong seorang bawahan untuk menanggapi dalam bentuk kesediaan untuk melakukan perintahnya. Sebaliknya, ketidakcocokan atau ketidaksesuaian dengan gaya kepemimpinan yang diperagakan oleh pemimpinnya akan menimbulkan sikap penolakan. Penolakan perintah dalam frekuensi yang tinggi serta dilakukan oleh sejumlah pegawai tentu akan berakibat terhadap penurunan kinerja secara individu

dan sekaligus juga berimbas kepada penurunan kinerja perusahaan. Salah satu pendekatan dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai dapat dilakukan melalui praktek kepemimpinan atau gaya kepemimpinan yang handal dan motivasi berprestasi yang tinggi dan terarah (Fahmi, 2009:3). Menurut Handoko (2008) kemampuan pemimpin untuk mempengaruhi orang lain akan memberikan motivasi tersendiri bagi karyawan untuk melakukan sesuatu guna mencapai tujuan yang diinginkan. Para pemimpin juga mempunyai peran kritis dalam membantu kelompok, organisasi, atau masyarakat untuk mencapai tujuan mereka. Pemimpin memegang posisi kunci dalam suatu organisasi. Oleh karena itu untuk melihat efektifitas sebuah organisasi harus dilihat seberapa jauh peran yang dimainkan pimpinan di dalamnya. Pemimpin harus dapat memecahkan persoalan – persoalan yang muncul dalam organisasi dengan cara penyelesaian cepat dan tepat dengan kecakapan dan kemampuannya untuk membina orang lain membentuk suatu kesatuan kerja dan bersama-sama bawahan bekerja untuk mencapai kesuksesan.

Selain faktor kepemimpinan, budaya organisasi juga merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja seorang pegawai. Dimana berbagai pengaruh perubahan yang terjadi akibat reformasi menuntut organisasi baik organisasi swasta maupun pemerintah untuk mengadakan inovasi – inovasi guna menghadapi tuntutan perubahan dan berupaya menyusun kebijakan yang selaras dengan perubahan lingkungan (Gibson et al, 2006). Suatu organisasi harus mampu menyusun kebijakan yang tepat untuk mengatasi setiap perubahan yang akan terjadi. Penyusunan kebijakan yang menjadi perhatian manajemen salah satunya menyangkut pemberdayaan sumber daya manusia.

Perubahan tersebut membawa dampak pada perubahan budaya organisasi yang mau tidak mau harus menghadapi serangkaian adaptasi yang harus dilakukan atas keberagaman (diversitas) atribut demografi seperti: ras, kesukuan, gender, usia, status, fisik, agama, pendidikan, dan lain sebagainya. Selain keberagaman, tantangan yang cukup kompleks adalah bagaimana mengubah budaya organisasi lama yang sudah tidak sesuai lagi dengan nilai – nilai budaya organisasi baru pada seluruh pegawai atas keinginan secara sukarela dan partisipasi pegawai. Orang tidak akan berubah dengan sendirinya hanya karena diperintah dan hanya akan berubah kalau menginginkannya secara suka rela dan sadar (Robbins, 2007).

PT Suri Tani Pemuka (STP) adalah anak perusahaan dari PT Japfa Comfeed Indonesia (JPFA) yang statusnya dimiliki sepenuhnya (*wholly-owned subsidiary*). Berpusat di Gresik dan memiliki kantor perwakilan di Jakarta, perusahaan ini hingga kini telah memiliki pabrik – pabrik di berbagai kota seperti Banyuwangi, Cirebon, Lampung, dan Medan. Untuk mendukung kegiatan operasionalnya juga, PT Suri Tani Pemuka mempunyai lokasi tambak udang dan pembibitan (*shrimp ponds & hatcheries*) yang tersebar di Carita, Anyer, Indramayu, Banyuwangi, Bali, dan Bati-bati.

PT Suri Tani Pemuka memiliki total produksi (benur) yang mencapai kapasitas hingga lebih dari ratusan juta benur per tahunnya. Dan sebagian besar hasil penjualannya adalah berasal dari pasar ekspor. Pasar ekspor yang terutama yang terbesar adalah negara Jepang diikuti oleh Amerika Serikat, Kanada, dan negara – negara Eropa. Hal inilah salah satunya menggambarkan Indonesia sebagai negara dengan tingkat produksi udang terbesar ke 2 di Asia.

Namun pada tahun 2013, terdapat permasalahan yaitu penurunan produk dari PT. Suri Tani Pemuka itu sendiri, yang dapat dilihat dari proyeksi tabel 1.1. Dalam tabel dapat dilihat target yang diinginkan dan produksi yang telah dicapai dalam periode 1 tahun (12 siklus).

Tabel 1.1
Target dan Pencapaian Produksi PT. Suri Tani Pemuka

Siklus	Modul A			Modul B			Total		
	Target	Panen	SR	Target	Panen	SR	Target	Panen	SR
I	20,000,000	11,639,600	58.2	45,400,000	20,031,720	44.12	65,400,000	31,671,320	48.43
II	22,800,000	13,448,400	58.98	29,500,000	18,794,000	63.71	52,300,000	32,242,400	61.65
III	23,000,000	11,307,760	49.16	32,000,000	13,276,750	41.49	55,000,000	24,584,510	44.7
IV	20,000,000	13,621,840	68.11	32,000,000	14,875,100	46.48	52,000,000	28,496,940	54.8
V	22,000,000	9,888,800	44.95	23,500,000	12,382,400	52.69	45,500,000	22,271,200	48.95
VI	15,500,000	11,368,528	73.35	28,000,000	18,773,020	67.05	43,500,000	30,141,548	69.29
VII	18,500,000	13,870,960	74.98	28,000,000	15,151,180	54.11	46,500,000	29,022,140	62.41
VIII	19,000,000	12,230,200	64.37	28,000,000	17,350,560	61.97	47,000,000	29,580,760	62.94
IX	23,000,000	10,255,760	44.59	30,000,000	12,819,200	42.73	53,000,000	23,074,960	43.54
X	21,000,000	10,392,280	49.49	26,000,000	13,515,920	51.98	47,000,000	23,908,200	50.87
XI	19,500,000	6,577,000	33.73	25,500,000	12,034,800	47.2	45,000,000	18,611,800	41.36
Total	224,300,000	124,601,128	55.55	327,900,000	169,004,650	51.54	552,200,000	293,605,778	53.17

Sumber : PT Suri Tani Pemuka, 2014

Berdasarkan tabel 1.1, terlihat bahwa pada tahun 2013 target produksi pada PT Suri Tani Pemuka baik pada modul A, B maupun secara total tidak pernah tercapai. Hal ini mengindikasikan adanya penurunan dari kinerja karyawan

PT Suri Tani Pemuka karena banyaknya pekerjaan yang masih dilakukan secara manual yang disebabkan karena jenis produksi budidaya perairan (*aquaculture*) yang berbeda dengan produksi manufaktur. Tingkat produksi budidaya perairan lebih condong bergantung kepada perlakuan manusia (karyawan) dibanding dengan penggunaan peralatan / mesin dalam kegiatan operasionalnya. Sedikit saja perlakuan yang berbeda dengan standar operasi, maka dengan mudah dapat menghancurkan produksi (panen). Adanya budaya yang kurang baik seperti halnya menunda-nunda pekerjaan juga disinyalir sebagai salah satu bentuk penyebab akan menurunnya tingkat produksi belakangan ini.

Salah satu gambaran mengenai tingkat kinerja karyawan juga dapat dilihat melalui penilaian kinerja yang telah dilakukan oleh perusahaan atas para karyawannya. Berdasarkan Pelaksanaan Penilaian Prestasi Kerja Karyawan (PPK) tahun 2013 yang dapat dilihat pada tabel 1.2 berikut, didapat kesimpulan bahwa terdapat sejumlah 9% dari total karyawan PT Suri Tani Pemuka yang berada dalam kategori di bawah Memenuhi Standar (MS), yaitu terbagi dalam kategori BS (belum memenuhi standar) sebanyak 8% dan kategori PS (perlu dilakukan perbaikan karena tidak memenuhi standar) yaitu sebanyak 1%. Secara sederhana dapat diasumsikan bahwa, hampir dari setiap 10 karyawan PT Suri Tani Pemuka terdapat 1 karyawan yang mempunyai prestasi kerja di bawah standar kerja yang telah ditetapkan di dalam perusahaan.

Trabel 1.2

Pelaksanaan Penilaian Prestasi Kerja Karyawan Tahun 2013

Kriteria	Persentase
IS	3%
LS – A	10%
LS – B	20%
MS – A	40%
MS – B	18%
BS	8%
PS	1%

Ket

IS = istimewa

LS - A = melebihi standar

LS - B = melebihi standar

MS - A = memenuhi standar

MS - B = memenuhi standar

BS = belum memenuhi standar

PS = perlu perbaikan karena tidak memenuhi st.

Sumber : PT Suri Tani Pemuka, 2014

Penurunan motivasi kerja dan kinerja karyawan juga dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain bentuk faktor kepemimpinan, dimana pimpinan cenderung tidak melihat pada kondisi di lapangan dalam hal penetapan target, selain itu pimpinan cenderung kurang mau untuk mendengarkan masukan maupun kritikan dari bawahan, dan tidak dapat memotivasi karyawan dalam bekerja. Hal ini sangat berpengaruh pada kinerja karyawan, karyawan yang merasa tertekan akan menurun motivasinya dan dengan sendirinya akan berpengaruh pada penurunan kinerja karyawan.

Faktor lain yang mempengaruhi penurunan kinerja adalah adanya pula permasalahan dalam hal budaya organisasi, dimana terdapat banyak karyawan yang mempunyai kebiasaan menunda pekerjaan dan menyebabkan banyak pekerjaan terbengkalai, dimana hal ini menimbulkan beban kerja yang berlebih pada waktu atau periode berikutnya karena banyaknya pekerjaan yang harus dikerjakan, sehingga menyebabkan kinerja menurun.

Berdasarkan permasalahan yang terjadi tersebut, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian terhadap permasalahan penurunan kinerja karyawan

PT Suri Tani Pemuka. Berdasarkan hal tersebut, maka peneliti perlu meneliti tentang “**Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan PT Suri Tani Pemuka)**”.

1.2 Perumusan Masalah

Permasalahan yang terjadi pada karyawan PT. Suri Tani Pemuka adalah terjadinya penurunan kinerja yang diindikasikan dengan adanya penurunan pencapaian target produksi dan juga berdasarkan hasil dari penilaian prestasi kerja karyawan. Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan oleh peneliti, terlihat bahwa penurunan kinerja ini diduga disebabkan oleh penurunan motivasi karyawan. Kinerja karyawan dan motivasi juga diduga dipengaruhi oleh faktor budaya organisasi dan kepemimpinan yang dinilai masih kurang baik oleh sebagian karyawan. Berdasarkan permasalahan tersebut, maka dapat dirumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi karyawan PT Suri Tani Pemuka?
2. Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi karyawan PT Suri Tani Pemuka?
3. Apakah terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT Suri Tani Pemuka?
4. Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT Suri Tani Pemuka?

5. Apakah terdapat pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan PT Suri Tani Pemuka?

1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

1. Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi karyawan PT Suri Tani Pemuka.
2. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi karyawan PT Suri Tani Pemuka.
3. Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT Suri Tani Pemuka.
4. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT Suri Tani Pemuka.
5. Untuk menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan PT Suri Tani Pemuka.

1.3.2 Kegunaan Penelitian

1. Bagi organisasi, penelitian ini diharapkan akan menghasilkan informasi yang bermanfaat sebagai masukan dan pertimbangan bagi organisasi untuk mengetahui arti pentingnya budaya organisasi dan kepemimpinan sehingga dapat mendorong motivasi dan kinerja karyawan.

2. Bagi karyawan, diharapkan dari hasil penelitian ini dijadikan sebagai penambah wawasan tentang pentingnya memiliki motivasi kerja yang lebih mengarah pada kinerja.
3. Bagi penelitian selanjutnya, diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan yang sangat berharga dalam menganalisis persoalan – persoalan penerapan teori yang diperoleh saat perkuliahan dengan praktek nyata. Disamping itu dapat dijadikan masukan penelitian – penelitian selanjutnya.

1.4 Sistematika Penulisan

Dalam penulisan skripsi ini, untuk mempermudah penguraian isinya diperlukan sistematika penulisan. Penulisan skripsi ini dibagi menjadi beberapa bab. Masing – masing bab membahas permasalahan untuk memperoleh gambaran yang jelas dari seluruh skripsi ini. Adapun pembagian masing – masing bab secara terperinci sebagai berikut :

1. BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini menguraikan tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian, serta sistematika penulisan.

2. Bab II : TELAAH PUSTAKA

Bab ini membahas mengenai landasan teori, kerangka pemikiran teoritis, dan penelitian terdahulu.

3. BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan jenis penelitian, pendekatan penelitian, tempat dan waktu penelitian, subjek penelitian, objek penelitian, metode pengumpulan data, serta metode dan alat analisis data.

4. BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini menguraikan deskripsi obyek penelitian, hasil penelitian, dan pembahasan atas hasil pengolahan data.

5. BAB V : PENUTUP

Dalam bab ini berisikan tentang kesimpulan dari penelitian yang telah dilakukan serta saran – saran yang nantinya berguna bagi organisasi maupun ilmu pengetahuan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Perilaku Organisasi

Menurut Robbins (2007:10) perilaku organisasi adalah suatu bidang studi yang menyelidiki dampak perorangan, kelompok dan struktur pada perilaku dalam organisasi dengan maksud menerapkan pengetahuan tentang hal – hal tersebut demi memperbaiki keefektifan organisasi. Duncan mengemukakan pengertian perilaku organisasi adalah suatu studi yang menyangkut aspek – aspek manusia dalam suatu organisasi atau suatu kelompok tertentu. Ia meliputi aspek yang menimbulkan dari pengaruh manusia terhadap organisasi. Tujuan praktis dari penelaahan studi ini adalah untuk mendeterminasi bagaimanakah perilaku manusia itu mempengaruhi usaha pencapaian tujuan – tujuan organisasi (Thoha, 2003:5).

Menurut Clumming, perilaku organisasi adalah suatu cara berpikir, suatu cara untuk memahami persoalan – persoalan dan menjelaskan secara nyata hasil – hasil penentuan berikut tindakan – tindakan pemecahan (Thoha, 2003:8). Hal ini menegaskan mengenai aktivitas semua orang dalam organisasi yang berurusan dengan upaya meningkatkan kemampuan serta keterampilannya dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Dalam hal ini, para kepala atau pimpinan cenderung memiliki tanggung jawab yang lebih besar, karena pimpinanlah yang mengambil keputusan untuk mempengaruhi banyak orang dalam organisasi dan

hampir seluruh aktivitas pegawai berorientasi manusia. Para pimpinan mewakili sistem administrasi atau sistem manajemen dan berperan untuk mendayagunakan perilaku organisasi sehingga dapat meningkatkan hubungan orang dengan organisasi, dan berusaha menciptakan iklim yang sehat serta dinamis, bekerjasama secara produktif, dan menjadi orang – orang yang lebih produktif (Thoha, 2003:7-8).

Selanjutnya Gibson et al (2006) menyatakan bahwa perilaku organisasi sebagai penggunaan teori, metode dan prinsip – prinsip dari berbagai disiplin ilmu seperti psikologi, sosiologi dan antropologi budaya untuk mempelajari persepsi, nilai – nilai, kapasitas belajar dan tindakan – tindakan individu ketika bekerja di dalam kelompok dan di dalam organisasi secara keseluruhan, serta penganalisisan dampak lingkungan luar atas organisasi dari Sumber Daya Manusia, Misi, Tujuan dan Strateginya. Berdasarkan definisi tersebut dapat diketahui bahwa perilaku organisasi adalah suatu cara berfikir (*way of thinking*). Perilaku organisasi berorientasi baik pada penelitian maupun aplikasi. Tiga tingkatan analisis pada perilaku organisasi adalah individu, kelompok, dan organisasi (Kreitner dan Kinicki, 2003:9).

Perilaku organisasi juga sebagai suatu bidang interdisipliner, ini berarti bahwa bidang itu memanfaatkan prinsip – prinsip, model, teori metode disiplin ilmu yang ada. Selain itu di dalam perilaku organisasi terdapat suatu orientasi humanistik yang nyata yaitu sikap, persepsi, kapasitas belajar, perasaan dan tujuannya, merupakan hal – hal yang pokok yang harus diakui dan dipelajari keberadaannya. Bidang perilaku organisasi juga berorientasi pada prestasi, sejauh

mana usaha yang dilakukan untuk meningkatkan prestasi, bagaimana cara, kiat dan pedomannya. Semua ini masalah penting yang dihadapi para pimpinan sebagai para praktisnya. Kemudian lingkungan eksternal dipandang mempunyai dampak nyata atas perilaku organisasi dan akhirnya bidang perilaku organisasi mempunyai orientasi aplikasi yang jelas, yaitu menyangkut penyediaan jawaban yang berguna atas masalah yang muncul dalam konteks pengelolaan organisasi.

2.1.2 Kinerja

2.1.2.1 Pengertian Kinerja

Hasibuan (2007) menyatakan kinerja merupakan perwujudan kerja yang dilakukan oleh karyawan yang biasanya dipakai sebagai dasar penilaian terhadap karyawan atau organisasi. Kinerja yang baik merupakan langkah untuk tercapainya tujuan organisasi. Sehingga perlu diupayakan usaha untuk meningkatkan kinerja. Tetapi hal ini tidak mudah sebab banyak faktor yang mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja seseorang. As'ad (2004) menyatakan kinerja adalah hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. Dharma (2003) menyatakan kinerja adalah sesuatu yang dikerjakan atau produk/jasa yang dihasilkan atau diberikan seseorang atau sekelompok orang.

Bernardin dan Russel (2003) menyatakan kinerja adalah catatan perolehan yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama satu periode pekerjaan tertentu. Simamora (2006) menyatakan kinerja mengacu kepada kadar pencapaian tugas – tugas yang membentuk sebuah pekerjaan karyawan.

Kinerja merefleksikan seberapa baik karyawan memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan. Rivai (2008) menyatakan kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Dari beberapa uraian tersebut, dapat dikemukakan bahwa kinerja adalah hasil kerja nyata yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya sesuai dengan kriteria dan tujuan yang ditetapkan oleh organisasi.

2.1.2.2 Penilaian Kinerja

Simamora (2006) menyatakan bahwa penilaian kinerja seyogyanya tidak dipahami secara sempit, tetapi dapat menghasilkan beraneka ragam jenis kinerja yang diukur melalui berbagai cara. Kuncinya adalah dengan sering mengukur kinerja dan menggunakan informasi tersebut untuk koreksi pertengahan periode.

Dharma (2003) menyatakan bahwa hampir seluruh cara penilaian kinerja mempertimbangkan hal – hal sebagai berikut:

1. Kuantitas yaitu jumlah yang harus diselesaikan
2. Kualitas yaitu mutu yang dihasilkan
3. Ketepatan waktu yaitu sesuai atau tidaknya dengan waktu yang telah direncanakan.

Sedangkan Simamora (2006) menyatakan bahwa kinerja karyawan sesungguhnya dinilai atas lima dimensi :

1. Mutu

2. Kuantitas
3. Penyelesaian proyek
4. Kerjasama
5. Kepemimpinan

Bernardin dan Russel (dalam Martoyo, 2008) mengajukan enam kriteria primer yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja sebagai berikut:

1. *Quality*

Merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.

2. *Quantity*

Merupakan jumlah yang dihasilkan misalnya : jumlah rupiah, jumlah unit, jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.

3. *Timeliness*

Merupakan tingkat sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki dengan memperhatikan koordinasi output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan yang lain.

4. *Cost Effective*

Yaitu tingkat sejauh mana penerapan sumber daya manusia, keuangan, teknologi, material dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit pengguna sumber daya.

5. *Need for Supervisor*

Merupakan tingkat sejauh mana seorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.

6. *Interpersonal Import*

Merupakan tingkat sejauh mana karyawan memelihara harga diri, nama baik dan kerja sama di antara rekan kerja dan bawahan.

2.1.2.3 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Mahmudi (2005), faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja adalah terdiri dari lima faktor, sebagai berikut :

1. Faktor personal/individual, meliputi : pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kepercayaan diri, kepuasan akan pekerjaan, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.
2. Faktor kepemimpinan, meliputi : kualitas dalam memberikan dorongan semangat, arahan dan dukungan yang diberikan manajer dan team leader.
3. Faktor tim, meliputi : kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.
4. Faktor sistem, meliputi : sistem kerja, upah kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi dan kultur kinerja dalam organisasi.

5. Faktor kontekstual (situasional), meliputi : tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

2.1.3 Motivasi

2.1.3.1 Pengertian Motivasi

Menurut Mathis dan Jackson (2006), motivasi merupakan hasrat didalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan tindakan. Sedangkan Rivai (2008) berpendapat bahwa motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai – nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Motivasi adalah kesediaan melakukan usaha tingkat tinggi guna mencapai sasaran organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan usaha tersebut memuaskan kebutuhan sejumlah individu (Robbins dan Mary, 2005). Motivasi merupakan faktor psikologis yang menunjukkan minat individu terhadap pekerjaan, rasa puas dan ikut bertanggung jawab terhadap aktivitas atau pekerjaan yang dilakukan (Masrukhin dan Waridin, 2004). Sedangkan Hasibuan (2007) berpendapat bahwa motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Motivasi merupakan sesuatu yang membuat bertindak atau berperilaku dalam cara – cara tertentu (Armstrong, 2007).

Berdasarkan pengertian diatas disimpulkan bahwa motivasi merupakan kegiatan yang mengakibatkan, menyalurkan, memelihara dan mendorong perilaku manusia. Siagian (2007) mengemukakan bahwa dalam kehidupan berorganisasi, termasuk kehidupan berkarya dalam organisasi bisnis, aspek motivasi kerja

mutlak mendapat perhatian serius dari para manajer. Karena 4 (empat) pertimbangan utama yaitu filsafat hidup manusia berkisar pada prinsip “*quit pro quo*”, yang dalam bahasa awam dicerminkan oleh pepatah yang mengatakan “ada ubi ada talas, ada budi ada balas”., dinamika kebutuhan manusia sangat kompleks dan tidak hanya bersifat materi, akan tetapi juga bersifat psikologis, tidak ada titik jenuh dalam pemuasan kebutuhan manusia serta perbedaan karakteristik individu dalam organisasi atau perusahaan, mengakibatkan tidak adanya satupun teknik motivasi yang sama efektifnya untuk semua orang dalam organisasi juga untuk seseorang pada waktu dan kondisi yang berbeda – beda.

2.1.3.2 Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi

Menurut Rivai (2008) terdapat beberapa perilaku yang dapat memotivasi karyawan:

1. Cara berinteraksi.
2. Menjadi pendengar aktif.
3. Penyusunan tujuan yang menantang.
4. Pendekatan penyelesaian masalah dan tujuan yang berfokus pada perilaku bukan pada pribadi.
5. Informasi yang menggunakan teknik penguatan.

Menurut Siagian (2002) ada enam teknik aplikasi teori motivasi, yaitu:

1. Manajemen berdasarkan sasaran atau *management by objectives* (MBO).
2. Program penghargaan karyawan.
3. Program ketertiban karyawan.

4. Program imbalan bervariasi.
5. Rencana pemberian imbalan berdasarkan keterampilan.
6. Manfaat yang fleksibel.

2.1.4 Budaya Organisasi

2.1.4.1 Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah satu wujud anggapan yang dimiliki, diterima secara implisit oleh kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut rasakan, pikirkan, dan berkreasi terhadap lingkungannya yang beraneka ragam (Kreiner dan Kinicki, 2003:79). Menurut Robbins (2007:305) budaya organisasi merupakan sistem makna bersama yang dianut oleh anggota – anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lain. Sistem makna bersama ini, bila diamati dengan lebih seksama, merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh suatu organisasi. Budaya organisasi berkaitan dengan bagaimana karyawan mempersepsikan karakteristik dari suatu budaya organisasi, bukan dengan apakah para karyawan menyukai budaya atau tidak.

Budaya organisasi adalah apa yang dipersepsikan karyawan dan cara persepsi itu menciptakan suatu pola keyakinan, nilai, dan ekspektasi. Schein (dalam Luthans 2006:124) mendefinisikan budaya sebagai suatu pola dari asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan oleh kelompok tertentu saat mereka menyesuaikan diri dengan masalah – masalah eksternal dan integrasi internal yang telah berjalan cukup baik serta dianggap berharga, dan karena itu diajarkan pada anggota baru sebagai cara yang benar untuk menyadari, berpikir, dan merasakan hubungan dengan masalah tersebut.

Definisi Schein menunjukkan bahwa budaya melibatkan asumsi, adaptasi, persepsi dan pembelajaran. Lebih lanjut dijelaskan bahwa budaya organisasi memiliki tiga lapisan, lapisan pertama mencakup artifak dan ciptaan yang tampak nyata tetapi seringkali tidak dapat diinterpretasikan. Di lapisan kedua terdapat nilai atau berbagai hal yang penting bagi orang. Nilai merupakan kesadaran, hasrat afektif, atau keinginan. Pada lapisan ketiga merupakan asumsi dasar yang diciptakan orang untuk memandu perilaku mereka. Termasuk dalam lapisan ini adalah asumsi yang mengatakan kepada individu bagaimana berpersepsi, berpikir, dan berperasaan mengenai pekerjaan, tujuan kinerja, hubungan manusia, dan kinerja rekan kerja..

2.1.4.2 Fungsi Budaya Organisasi

Robbins (2007:311) menyatakan bahwa budaya menjalankan sejumlah fungsi di dalam sebuah organisasi, yaitu:

1. Budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas, yang artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi yang lain.
2. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota – anggota organisasi.
3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan pribadi seseorang.
4. Budaya memantapkan sistem sosial, yang artinya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan suatu organisasi dengan

memberikan standar – standar yang tepat untuk apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan.

5. Budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.

Secara alami budaya sukar dipahami, tidak berwujud, implisit dan dianggap biasa saja. Tetapi semua organisasi mengembangkan seperangkat inti pengandaian, pemahaman, dan aturan implisit yang mengatur perilaku sehari-hari dalam tempat kerja. Peran budaya dalam mempengaruhi perilaku karyawan semakin penting bagi organisasi.

Dengan dilebarkannya rentang kendali, didatarkannya struktur, diperkenalkannya tim – tim, dikurangnya formalisasi, dan diberdayakannya karyawan oleh organisasi, makna bersama yang diberikan oleh suatu budaya yang kuat memastikan bahwa semua karyawan diarahkan kearah yang sama. Pada akhirnya budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi.

2.1.5 Kepemimpinan

2.1.5.1 Pengertian Kepemimpinan

Pemimpin memiliki kelebihan dari pada yang di pimpin, dan signifikan untuk kemampuan di bidang tugas dan memiliki sifat atau kepribadian yang baik sehingga dapat sebagai panutan dari para bawahannya. Melalui kelebihan – kelebihan tersebut, seorang pemimpin dapat berpengaruh terhadap bawahannya. Dengan demikian dalam membina, mengarahkan dan memberikan petunjuk guna kelancaran pekerjaan terhadap bawahannya akan dapat terlaksana dengan baik.

Menurut Kartono (2000:33-39) kepemimpinan adalah kegiatan/aktivitas yang mempengaruhi orang – orang agar bekerja sama untuk mencapai tujuan yang mereka inginkan. Sedangkan menurut pendapat Anoraga dan Widiyanti (2003:13) kepemimpinan merupakan hubungan dimana satu orang yakni pemimpin mempengaruhi pihak lain untuk bekerja sama secara suka rela dalam usaha mengerjakan tugas – tugas yang berhubungan untuk mencapai hal yang diinginkan oleh pemimpin tersebut.

Menurut pendapat Wahjosumidjo (2003:23) yang dimaksud dengan kepemimpinan adalah sebagai bentuk hubungan sekelompok orang, hubungan antara yang memimpin dan yang dipimpin, dimana hubungan itu mencerminkan seseorang atau kelompok orang berperilaku karena akibat adanya kewibawaan atau kekuasaan yang ada pada orang yang memimpin.

Kepemimpinan didefinisikan oleh Ivancevich et al (2007:194) sebagai proses mempengaruhi orang lain untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi yang relevan. Berdasarkan definisi tersebut, tidak harus menjadi pemimpin formal untuk memimpin orang. Peran pemimpin informal bisa sama pentingnya dengan pemimpin formal dalam mencapai kesuksesan kelompok dan secara seluruh pemimpin dari kelompok yang efektif memiliki empat ciri utama sebagai berikut :

1. Memberikan arahan dan arti bagi orang – orang yang mereka pimpin. Pemimpin mengingatkan para pengikutnya akan hal – hal yang penting dan membimbing pengikutnya menyadari bahwa apa yang mereka lakukan mampu membuat perbedaan penting.

2. Menumbuhkan kepercayaan.
3. Mendorong tindakan dan pengambilan resiko. Pemimpin proaktif dan berani gagal demi meraih kesuksesan.
4. Memberikan harapan. Dengan cara yang nyata atau simbolis, pemimpin menekankan bahwa kesuksesan akan dapat diraih.

2.1.5.2 Jenis – jenis Kepemimpinan

Kepemimpinan memegang peran yang signifikan terhadap kesuksesan dan kegagalan sebuah organisasi. Sedangkan Robbins (2007) mengidentifikasi empat jenis kepemimpinan antara lain:

1. Kepemimpinan kharismatik

Para pengikut terpacu kemampuan kepemimpinan yang heroik atau yang luar biasa ketika mereka mengamati perilaku – perilaku tertentu pemimpin mereka.

Terdapat lima karakteristik pokok pemimpin kharismatik:

- a. Visi dan artikulasi. Dia memiliki visi ditujukan dengan sasaran ideal yang berharap masa depan lebih baik daripada status quo, dan mampu mengklarifikasi pentingnya visi yang dapat dipahami orang lain.
- b. Rasio personal. Pemimpin kharismatik bersedia menempuh risiko personal tinggi, menanggung biaya besar, dan terlibat ke dalam pengorbanan diri untuk meraih visi.

- c. Peka terhadap lingkungan. Mereka mampu menilai secara realistis kendala lingkungan dan sumber daya yang dibutuhkan untuk membuat perubahan.
- d. Kepekaan terhadap kebutuhan pengikut. Pemimpin kharismatik perseptif (sangat pengertian) terhadap kemampuan orang lain dan responsive terhadap kebutuhan dan perasaan mereka.
- e. Perilaku tidak konvensional. Pemimpin kharismatik terlibat dalam perilaku yang dianggap baru dan berlawanan dengan norma.

2. Kepemimpinan transaksional

Pemimpin transaksional merupakan pemimpin yang memandu atau memotivasi para pengikut mereka menuju sasaran yang ditetapkan dengan memperjelas persyaratan peran dan tugas. Gaya kepemimpinan transaksional lebih berfokus pada hubungan pemimpin-bawahan tanpa adanya usaha untuk menciptakan perubahan bagi bawahannya. Terdapat empat karakteristik pemimpin transaksional:

- a. Imbalan kontingen: kontrak pertukaran imbalan atas upaya yang dilakukan, menjanjikan imbalan atas kinerja baik, mengakui pencapaian.
- b. Manajemen berdasar pengecualian (aktif): melihat dan mencari penyimpangan dari aturan dan standar, menempuh tindakan perbaikan.
- c. Manajemen berdasar pengecualian (pasif): mengintervensi hanya jika standar tidak dipenuhi.

d. *Laissez-Faire*: melepas tanggung jawab, menghindari pembuatan keputusan.

3. Kepemimpinan transformasional

Pemimpin transformasional mencurahkan perhatian pada hal – hal dan kebutuhan pengembangan dari masing – masing pengikut, Pemimpin transformasional mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan – persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara – cara baru, dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai sasaran kelompok.

Terdapat empat karakteristik pemimpin transformasional:

- a. Kharisma: memberikan visi dan rasa atas misi, menanamkan kebanggaan meraih penghormatan dan kepercayaan.
- b. Inspirasi: mengkomunikasikan harapan tinggi, menggunakan symbol untuk memfokuskan pada usaha, menggambarkan maksud penting secara sederhana.
- c. Stimulasi intelektual: mendorong intelegensia, rasionalitas, dan pemecahan masalah secara hati – hati.
- d. Pertimbangan individual: memberikan perhatian pribadi, melayani karyawan secara pribadi, melatih dan menasehati.

4. Kepemimpinan visioner

Kemauan menciptakan dan mengartikulasikan visi yang realistis, kredibel, dan menarik mengenai masa depan organisasi atau unit

organisasi yang tengah tumbuh dan membaik dibanding saat ini. Visi ini jika diseleksi dan diimplementasikan secara tepat, mempunyai kekuatan besar sehingga bisa mengakibatkan terjadinya lompatan awal ke masa depan dengan membangkitkan keterampilan, bakat, dan sumber daya untuk mewujudkannya.

2.2 Hubungan Logis Antar Variabel Penelitian dan Perumusan Hipotesis

2.2.1 Hubungan antara Budaya Organisasi dengan Motivasi

Budaya merupakan inti dari apa yang penting dalam organisasi. Seperti aktivitas memberi perintah dan larangan serta menggambarkan sesuatu yang dilakukan dan tidak dilakukan yang mengatur perilaku anggota. Jadi budaya mengandung apa yang boleh dilakukan atau tidak boleh dilakukan sehingga dapat dikatakan sebagai suatu pedoman yang dipakai untuk menjalankan aktivitas organisasi. Pada dasarnya budaya organisasi merupakan alat untuk mempersatukan setiap individu yang melakukan aktivitas secara bersama-sama untuk mencapai tujuan organisasi. Sehingga budaya organisasi dipercaya mempengaruhi sikap individu mengenai hasil, seperti komitmen, moral, dan motivasi kerja. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dijelaskan bahwa semakin baik pengelolaan atas sebuah budaya organisasi, akan bisa mempengaruhi tercapainya motivasi kerja pegawai yang lebih baik. Dengan demikian, variabel budaya organisasi akan mempengaruhi variabel motivasi kerja.

Hasil ini sesuai dengan penelitian Koesmono (2005) dan Liliyana et al (2008) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi. Berdasarkan uraian di atas, dapat ditarik hipotesis sebagai berikut :

H₁: Budaya organisasi diduga berpengaruh signifikan terhadap motivasi.

2.2.2 Hubungan Kepemimpinan dengan Motivasi

Kepemimpinan merupakan proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan pekerjaan dari para anggotanya. Kepemimpinan adalah pendekatan pemimpin dalam proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikutnya untuk mencapai tujuan dan mempengaruhi kelompok dan budayanya (Rivai, 2008:2). Kepemimpinan adalah bagaimana seorang pemimpin mempengaruhi bawahannya, agar mau bekerjasama dan bekerja efektif sesuai dengan perintahnya. Pendekatan yang tepat akan meningkatkan motivasi karyawan, sedangkan pendekatan yang salah akan semakin melemahkan motivasi karyawan (Rivai, 2008:2).

Hasil ini sesuai dengan penelitian Utami (2008), Susanto (2010) dan Soewarto (2011) menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi. Berdasarkan uraian di atas, dapat ditarik hipotesis sebagai berikut :

H₂: Kepemimpinan diduga berpengaruh signifikan terhadap motivasi.

2.2.3 Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja

Tujuan seorang manajer dalam setiap organisasi secara logis menghendaki peningkatan kinerja organisasional organisasi. Namun demikian banyak problem

organisasional dan ketidakpastian (*uncertainty*) baik internal maupun eksternal yang seringkali mengganggu pencapaian kinerja organisasional. Bahkan banyak penelitian menunjukkan kegagalan organisasi lebih sering disebabkan oleh permasalahan manajerial organisasi secara internal (Koontz, 2001 dalam Hasibuan, 2007). Permasalahan tersebut mendorong Peters dan Waterman (2002 dalam Hasibuan, 2007) menggagas pentingnya kebudayaan organisasional untuk meningkatkan keefektifan dan kinerja organisasional.

Hasil ini sesuai dengan penelitian Koesmono (2005) dan Liliyana et al (2008) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja. Berdasarkan uraian di atas, dapat ditarik hipotesis sebagai berikut :

H₃: Budaya organisasi diduga berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

2.2.4 Hubungan Kepemimpinan dengan Kinerja

Kinerja karyawan juga dapat dipengaruhi oleh kepemimpinan yang dianut dan diterapkan oleh manajemen puncak atau pimpinan. Teori *path goal* mengansumsikan bahwa pimpinan bisa mengubah gaya atau perilaku mereka untuk memenuhi permintaan dari situasi tertentu, misalnya saat menghadapi kelompok bawahan baru atau proyek baru, pemimpin mungkin berperilaku direktif dalam membuat prosedur kerja dan menjelaskan apa yang mesti dilakukan. Berikutnya, pemimpin dapat menggunakan perilaku suportif untuk meningkatkan kepaduan kelompok dan menumbuhkan iklim positif. Setelah kelompok familier dengan tugas dan saat masalah – masalah baru ditemukan, pemimpin dapat menampakkan perilaku partisipatif untuk meningkatkan motivasi anggota

kelompok. Terakhir, perilaku yang berorientasi pada prestasi dapat dipakai untuk mendorong kinerja yang semakin meningkat. Kepemimpinan yang sesuai dengan karakter karyawan, pekerjaan, dan kondisi yang ada dapat memberikan kontribusi yang besar terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Hasil ini sesuai dengan penelitian Riyadi (2011) dan Permata Dewi (2012) menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja. Berdasarkan uraian di atas, dapat ditarik hipotesis sebagai berikut :

H₄: Kepemimpinan diduga berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

2.2.5 Hubungan antara Motivasi terhadap Kinerja

Motivasi merupakan sebuah keahlian dalam mengarahkan karyawan pada tujuan organisasi agar mau bekerja dan berusaha sehingga keinginan para karyawan dan tujuan organisasi dapat tercapai. Motivasi seseorang melakukan suatu pekerjaan karena adanya suatu kebutuhan hidup yang harus dipenuhi. Kebutuhan ini dapat berupa kebutuhan ekonomis yaitu untuk memperoleh uang, sedangkan kebutuhan nonekonomis dapat diartikan sebagai kebutuhan untuk memperoleh penghargaan dan keinginan lebih maju. Dengan segala kebutuhan tersebut, seseorang dituntut untuk lebih giat dan aktif dalam bekerja, untuk mencapai hal ini diperlukan adanya motivasi dalam melakukan pekerjaan, karena dapat mendorong seseorang bekerja dan selalu berkeinginan untuk melanjutkan usahanya. Oleh karena itu jika pegawai yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi biasanya mempunyai kinerja yang tinggi pula.

Hasil ini sesuai dengan penelitian Riyadi (2011), Susanto (2010) dan Soewarto (2011) yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja.

Berdasarkan uraian di atas, dapat ditarik hipotesis sebagai berikut :

H₅: Motivasi diduga berpengaruh signifikan terhadap kinerja

2.3 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1

Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti dan Tahun	Judul	Variabel dan metode analisis	Hasil
1.	Iis Torisa Utami (2008)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada PT. Trade Servistama Indonesia-Tangerang.	Variabel bebas Kepemimpinan Variabel terikat Motivasi Metode analisis Regresi berganda	Kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi kerja
2.	Slamet Riyadi (2011)	Pengaruh Kompensasi Finansial, Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Manufaktur Di Jawa Timur	Variabel bebas Kompensasi Kepemimpinan Motivasi Variabel terikat Kinerja Metode analisis Regresi berganda	Kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi dan kinerja. Motivasi berpengaruh terhadap kinerja. Kompensasi tidak berpengaruh terhadap motivasi dan kinerja.

3.	Sarita Permata Dewi (2012)	Pengaruh Kepemimpinan Terhadap kinerja Karyawan SPBU Yogyakarta (Studi Kasus Pada SPBU Anak Cabang Perusahaan RB. Group)	<p>Variabel bebas</p> <p>Kepemimpinan</p> <p>Pengendalian Internal</p> <p>Variabel terikat</p> <p>Kinerja</p> <p>Metode analisis</p> <p>Regresi berganda</p>	Kepemimpinan dan Pengendalian Internal berpengaruh positif terhadap kinerja.
4.	F.X. Soewarto Citro Taruno, Armanu T, Djumilah Zain, Mintarti Rahayu (2011)	Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Dosen dengan Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja sebagai Mediator (Studi pada Perguruan Tinggi Swasta di Jayapura)	<p>Variabel bebas</p> <p>Kepemimpinan</p> <p>Variabel intervening</p> <p>Kepuasan kerja</p> <p>Motivasi Kerja</p> <p>Variabel terikat</p> <p>Kinerja</p> <p>Metode analisis</p> <p>Regresi berganda</p>	Kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan motivasi. Motivasi kerja memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja.
5.	Heri Susanto dan Nuraini Aisiyah (2010)	Analisis Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Kerja dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Terhadap Kinerja Karyawan di Kantor Pertanahan KabupatenKebumen.	<p>Variabel bebas</p> <p>Kepemimpinan</p> <p>Budaya Kerja</p> <p>Variabel intervening</p> <p>Motivasi Kerja</p> <p>Variabel terikat</p> <p>Kinerja</p> <p>Metode analisis</p>	Motivasi memediasi pengaruh antara gaya kepemimpinan dan budaya kerja terhadap kinerja.

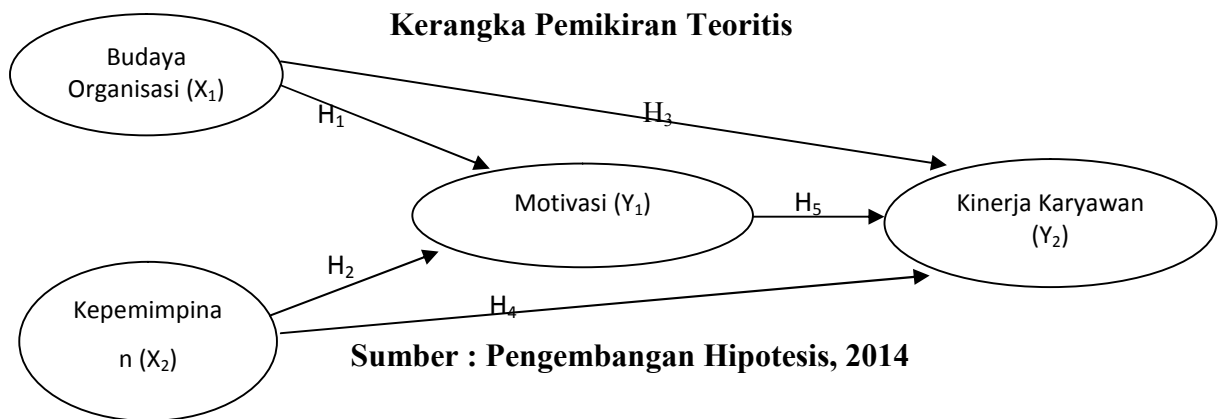
			Regresi berganda	
6.	H. Teman Koesmono (2005)	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah Di Jawa Timur	Variabel bebas Budaya organisasi Variabel intervening Kepuasan Motivasi Kerja Variabel terikat Kinerja Metode analisis Regresi berganda	Budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan, motivasi serta kinerja. Motivasi berpengaruh terhadap kinerja.
7.	Liliyana, Utin Nina Hermina dan Desvira Zain (2008)	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap motivasi Kerja, Komitmen dan kinerja Karyawan di SMAN 9 Pontianak	Variabel bebas Budaya organisasi Variabel intervening Motivasi Kerja Komitmen Variabel terikat Kinerja Metode analisis Regresi berganda	Budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi kerja dan kinerja. Motivasi berpengaruh terhadap kinerja.

2.4 Kerangka Pemikiran Teoritis

Dari uraian pemikiran tersebut diatas dapat diperjelas pengaruh variabel budaya organisasi dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi

sebagai variable intervening, secara skematis digambarkan seperti pada gambar dibawah ini:

Gambar 2.1



2.5 Hipotesis

Berdasarkan tujuan penelitian, landasan teori dan rumusan masalah yang telah diuraikan sebelumnya, maka hipotesis yang disusun dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

H₁: Budaya organisasi diduga berpengaruh signifikan terhadap motivasi.

H₂: Kepemimpinan diduga berpengaruh signifikan terhadap motivasi.

H₃: Budaya organisasi diduga berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

H₄: Kepemimpinan diduga berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

H₅: Motivasi diduga berpengaruh signifikan terhadap kinerja

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Variabel Penelitian Dan Definisi Operasional

Variabel penelitian adalah sesuatu yang menghubungkan antara konsep – konsep khusus yang akan diteliti dan merupakan suatu yang bersifat abstrak dari gejala tersebut. Gejala ini biasanya dinamakan fakta, sedangkan konsep merupakan suatu uraian mengenai hubungan – hubungan dalam fakta tersebut.

3.1.1. Klasifikasi Variabel Penelitian

Berdasarkan klasifikasi variabel, maka variabel penelitian yang digunakan sebagai variabel independen adalah budaya organisasi dan kepemimpinan. Variabel dependen pada penelitian ini adalah kinerja. Sedangkan variabel mediasi atau intervening dalam penelitian ini adalah motivasi.

3.1.2. Definisi Konseptual Variabel

a. Variabel Independen

Variabel independen adalah sejumlah gejala atau unsur yang menentukan atau mempengaruhi ada atau munculnya gejala atau unsur yang lain.

Pada penelitian ini variabel independennya adalah :

- Budaya organisasi

Budaya organisasi merupakan sistem makna bersama yang dianut oleh anggota – anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lain (Robbins, 2007).

- Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah seni untuk mengkoordinasi dan memberikan dorongan terhadap individu atau kelompok untuk mencapai tujuan yang diinginkan (Soewarno, 2006).

b. Variabel Intervening

Menurut Tuckman (dalam Sugiyono, 2007) variabel intervening adalah variabel yang secara teoritis mempengaruhi hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen menjadi hubungan yang tidak langsung dan tidak dapat diamati dan diukur. Variabel ini merupakan variabel penyela / antara variabel independen dengan variabel dependen, sehingga variabel independen tidak langsung mempengaruhi berubahnya atau timbulnya variabel dependen. Sedangkan menurut Sekaran (2006), variabel ini adalah variabel yang mengemuka antara waktu variabel bebas mulai bekerja mempengaruhi variabel terikat, dan waktu pengaruh variabel bebas terasa pada variabel terikat

Pada penelitian ini, variabel interveningnya adalah

- Motivasi

Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai – nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu (Rivai, 2008).

c. Variabel Dependen

Variabel dependen adalah sejumlah gejala atau faktor unsur yang ada atau muncul dipengaruhi atau ditentukan oleh adanya variabel bebas. Variabel

dependen (terikat) merupakan variabel utama yang menjadi faktor yang berlaku dalam investigasi. Melalui analisis terhadap variabel terikat, adalah mungkin untuk menemukan jawaban atau solusi atas masalah (Sekaran, 2006).

Pada penelitian ini variabel dependennya adalah :

- Kinerja

Kinerja merupakan perwujudan kerja yang dilakukan oleh karyawan yang biasanya dipakai sebagai dasar penilaian terhadap karyawan atau organisasi (Hasibuan, 2007).

3.1.3 Definisi Operasional Variabel Dan Indikator Pengukuran

Definisi operasional adalah suatu definisi yang diberikan kepada suatu variabel dengan cara memberikan inti atau menspesifikasikan kegiatan ataupun memberikan suatu operasional yang diperlukan untuk mengukur variabel tersebut (Nazir, 1999).

3.1.3.1 Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan sistem makna bersama yang dianut oleh anggota – anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lain (Robbins, 2007). Dalam penelitian ini, indikator – indikator yang digunakan, antara lain :

X1.1 : Organisasi ini berusaha menjadi pionir

X1.2 : Dalam organisasi ini, orang mencurahkan seluruh kemampuannya untuk bekerja

X1.3 : Dalam organisasi ini, pencapaian hasil lebih penting daripada proses

X1.4 : Dalam organisasi setiap orang mengetahui apa tujuan dan pentingnya pekerjaan

X1.5 : Organisasi ini melebihi (mendahului) organisasi lain dalam teknologi dan metode kerja

X1.6 : Dalam organisasi para bawahan mengorganisasikan pekerjaannya sendiri

X1.7 : Setiap orang diijinkan untuk menggunakan metode kerjanya sendiri

X1.8 : Orang-orang berfikir ke depan tiga tahun atau lebih

X1.9 : Orang-orang tidak mengeluh menghadapi situasi yang tidak biasa

X1.10: Kesalahan (tidak terlalu besar) dapat dimaklumi (ditolerir)

X1.11: Orang-orang diberitahu dan diakui bila mereka mengerjakan pekerjaan dengan baik

X1.12: Manajer puncak menginginkan pendapat yang berbeda

3.1.3.2 Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah seni untuk mengkoordinasi dan memberikan dorongan terhadap individu atau kelompok untuk mencapai tujuan yang diinginkan. (Soewarno, 2006). Indikator kepemimpinan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

X2.1 : Saya yakin bahwa atasan / pimpinan saya dapat menangani masalah dalam pekerjaan

X2.2 : Saya merasa bahwa atasan / pimpinan saya sedang bekerja untuk alasan yang lebih besar daripada sekedar mencari uang

X2.3 : Saya percaya dengan atasan / pimpinan saya meskipun ketika ada ketidakberesan dalam organisasi

X2.4 : Saya mengagumi pemimpin dari organisasi ini

X2.5 : Sangat sukar menemukan seseorang yang dapat memimpin organisasi ini lebih baik daripada pemimpin yang ada sekarang

3.1.3.3 Motivasi

Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai – nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu (Rivai, 2008). Indikator – indikator yang digunakan adalah sebagai berikut :

Y1.1 : Saya mencoba dengan sangat sungguh-sungguh untuk meningkatkan kinerja saya di masa lalu

Y1.2 : Saya menikmati tantangan yang sulit

Y1.3 : Saya ingin tahu bagaimana kemajuan yang saya capai ketika sedang menyelesaikan tugas

Y1.4 : Saya suka menetapkan tujuan dan mencapai tujuan yang realistis

Y1.5 : Saya menikmati kepuasan dari penyelesaian tugas yang sulit

3.1.3.4 Kinerja

Kinerja merupakan perwujudan kerja yang dilakukan oleh karyawan yang biasanya dipakai sebagai dasar penilaian terhadap karyawan

atau organisasi (Hasibuan, 2007). Indikator – indikator kinerja dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

Y2.1 : Hasil pekerjaan selalu sesuai dengan standar yang telah ditetapkan

Y2.2 : Saya selalu dapat bekerja sama sebagai sebuah tim

Y2.3 : Saya dapat menyelesaikan pekerjaan dengan waktu yang telah ditentukan

Y2.4 : Saya bertanggung jawab terhadap segala hasil pekerjaannya

Y2.5 : Saya memegang standar profesional yang tinggi

3.2. Populasi dan Sampel

Populasi adalah semua orang, kejadian, atau jumlah keseluruhan dari unit analisis yang diduga (Mas'ud, 2004 : 70). Populasi juga didefinisikan sebagai kelompok di mana peneliti akan menggeneralisasikan hasil penelitiannya (Gay dalam Sevilla et. al, 2006 : 160). Adapun populasi dari penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Suri Tani Pemuka.

Menurut Ferdinand (2006 : 189), sampel adalah subset dari populasi, terdiri dari beberapa anggota populasi. Dengan meneliti sampel, seorang peneliti dapat menarik kesimpulan yang dapat digeneralisasikan untuk seluruh populasinya. Penentuan jumlah sampel sangat dipengaruhi oleh banyak faktor antara lain tujuan penelitian. Dalam penentuan jumlah sampel juga memerlukan beberapa pertimbangan. Untuk lebih memberikan arahan atau lebih memfokuskan pemilihan sampel yang benar – benar dapat mewakili jumlah populasi, maka digunakan teknik pengambilan sampel dengan

purposive sampling. *Purposive sampling* merupakan metode pengambilan sampel dengan cara mengambil sampel yang dilakukan hanya atas dasar pertimbangan penelitiannya saja yang menganggap unsur – unsur yang dikehendaki telah ada dalam anggota sampel yang diambil (Sugiyono, 2007). Jadi, *purposive sampling* umumnya memilih sesuatu atau seseorang menjadi sampel karena mereka mempunyai kriteria – kriteria. Dalam penelitian ini, kriteria yang diinginkan yaitu karyawan PT Suri Tani Pemuka yang telah bekerja lebih dari satu tahun.

Berdasarkan kriteria sampel, maka jumlah total populasi yang dapat dimasukkan sebagai sampel terhitung yaitu 782 orang, maka dalam penentuan jumlah sampel digunakan rumus Slovin sebagai berikut :

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

Dimana :

n = Jumlah Sampel

N = Jumlah Populasi

e = Batas kelonggaran kesalahan yang digunakan (10 %)

Berdasarkan kriteria sampel, maka jumlah populasi yang dapat dimasukkan sebagai sampel terhitung yaitu 782 orang. Berdasarkan rumus di atas sampel dapat dihitung sebagai berikut :

$$n = \frac{782}{1 + 782 \cdot (0,1)^2}$$

$$n = 88,662$$

Dari perhitungan diatas, sampel yang diperoleh sebanyak 88,662 yang peneliti bulatkan menjadi 89 orang karyawan PT. Suri Tani Pemuka.

3.3.Jenis Dan Sumber Data

3.3.1. Jenis Data

Pada penelitian ini berdasarkan jenisnya, data dibedakan menjadi dua:

- Data kualitatif : adalah data yang tidak berbentuk angka
- Data kuantitatif : adalah data yang berbentuk angka

3.3.2. Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

- Data Primer

Menurut Sekaran (2006 : 77) data primer adalah data yang dikumpulkan untuk penelitian dari tempat aktual terjadinya peristiwa (sumbernya). Data primer ini sangat diperlukan, karena dengan data ini penulis dapat mengetahui apakah permasalahan yang benar – benar terjadi di dalam perusahaan ini secara aktual.

Data primer diperoleh secara langsung dari responden dengan menggunakan kuesioner yang disusun berdasarkan variabel – variabel yang diteliti. Data tersebut berupa persepsi atau tanggapan dari karyawan.

- Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh peneliti dari sumber – sumber yang ada melalui beberapa media perantara (diperoleh dan

dicatat pihak lain). Pada umumnya data sekunder ini berupa catatan, berupa bukti, dan laporan historis yang tersusun dalam arsip (data dokumenter) yang dipublikasikan dan yang tidak dipublikasikan.

Data sekunder diperoleh dari luar data primer yang mendukung dalam penelitian. Data sekunder pada penelitian ini diperoleh dari buku – buku / literatur – literatur atau dari sumber lain yang mempunyai hubungan yang erat dengan masalah penelitian.

3.4. Metode Pengumpulan Data

Teknik yang digunakan dalam pengumpulan data adalah sebagai berikut :

1. Wawancara

Yaitu cara memperoleh data dengan cara melakukan tanya jawab langsung dengan bagian P&GA yang menyangkut masalah kepegawaian di dalam perusahaan.

2. Observasi

Dalam hal ini penulis melakukan pengamatan dan pencatatan langsung mengenai hal – hal yang berhubungan dengan penelitian ini.

3. Kuesioner (pertanyaan)

Yaitu memperoleh data dengan cara memberikan daftar pertanyaan yang akan diisi atau dijawab oleh para responden.

4. Kepustakaan

Yaitu memperoleh data dengan cara membaca atau mempelajari buku – buku literatur yang ada hubungannya dengan penelitian.

Uji atau test analisis yang digunakan dalam membantu pengumpulan data disini adalah :

3.4.1. Uji Validitas Dan Uji Reliabilitas

3.4.1.1 Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika nilai Alpha (α) $\geq 0,6$. (Ghozali, 2011). Dalam melakukan uji reliabilitas ini digunakan alat bantu program statistik IBM SPSS 19. Berdasarkan pengujian reliabilitas akan diperoleh hasil yang menunjukkan bahwa tingkat besaran alpha dari masing – masing variabel lebih besar dari 0,6, maka semua variabel pertanyaan yang digunakan dalam penelitian ini adalah reliabel.

3.4.1.2 Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid atau sah jika pertanyaan pada kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Suatu kuesioner dikatakan valid jika nilai korelasi (r hitung) $> r$ tabel (Ghozali, 2011).

Suatu instrumen dikatakan valid apabila taraf probabilitas kesalahan ($\text{sig}) \leq 0,05$ dan r hitung $> r$ tabel, sebaliknya suatu instrumen dikatakan tidak valid apabila taraf probabilitas kesalahan ($\text{sig}) \geq 0,05$ dan r hitung $< r$ tabel atau nilai korelasi ($r) \geq 0,6$ (Ghozali, 2011). Perhitungan validitas ini, penulis lakukan dengan menggunakan program statistik SPSS.

3.5. Skala Pengukuran Variabel

Skala pengukuran merupakan kesepakatan yang digunakan sebagai acuan untuk menentukan panjang pendeknya interval yang ada dalam alat ukur, alat ukur tersebut digunakan dalam pengukuran akan menghasilkan data kuantitatif (Sugiyono, 2010).

Dengan skala pengukuran ini, maka nilai variabel yang diukur tersebut dengan instrumen tertentu dapat dinyatakan dalam bentuk angka, sehingga lebih akurat, efisien, dan komunikatif.

Pada penelitian ini untuk mendapatkan data kuantitatif, digunakan Skala *Likert* yang diperoleh dari daftar pertanyaan yang digolongkan ke dalam lima tingkatan sebagai berikut (Sugiyono, 2010) :

- ◆ Untuk jawaban **STS** diberi score = 1
- ◆ Untuk jawaban **TS** diberi score = 2
- ◆ Untuk jawaban **N** diberi score = 3
- ◆ Untuk jawaban **S** diberi score = 4
- ◆ Untuk jawaban **SS** diberi score = 5

3.6. Metode Analisis Data

3.6.1. Analisis Kualitatif

Adalah analisis yang bersifat dari keterangan yang diperoleh dan didapat serta digunakan sebagai pedoman untuk memberi saran. Pada analisis kualitatif ini menggunakan pertanyaan terbuka. Alat analisis kualitatif ini menyajikan data dalam bentuk gambaran atau uraian untuk mengelola data yang tidak dapat diukur yaitu data – data yang berasal dari laporan maupun hasil wawancara yang memerlukan penjabaran dan penguraian.

3.6.2. Analisis Kuantitatif

Analisis kuantitatif dimaksudkan untuk menggambarkan hubungan dan pengaruh antara variabel dependen terhadap variabel independen dalam penelitian dengan menggunakan perhitungan statistik. Pada penelitian ini digunakan alat bantu program IBM SPSS 19 (*Statistic Package for Social Science*)

1. Multi Stage Regression Analysis

Analisa ini digunakan untuk menganalisis pengaruh antara variabel independen (X) yaitu budaya organisasi (X_1), dan kepemimpinan (X_2) terhadap variabel dependen (Y) yaitu kinerja dengan dimediasi oleh variabel mediator (Y_1) yaitu motivasi. Model penelitian yang digunakan adalah :

Persamaan 1

$$Y_1 = a_1 + b_1 \cdot X_1 + b_2 \cdot X_2 + e_1$$

Persamaan 2

$$Y_2 = a_2 + b_3 \cdot X_1 + b_4 \cdot X_2 + e_2$$

Persamaan 3

$$Y_2 = a_3 + b_5 \cdot Y_1 + e_3$$

Dimana :

Y_2 = Kinerja

a_1, a_2, a_3 = Konstanta

b_1, b_2, b_3, b_4, b_5 = Koefisien regresi berganda

X_1 = Budaya organisasi

X_2 = Kepemimpinan

e_1, e_2, e_3 = Error atau galat

Y_1 = Motivasi

2. Pengujian Hipotesis

Adapun alat pengujian hipotesis yang digunakan adalah :

Uji t – test (Uji Parsial)

Pengujian ini digunakan untuk menguji atau menganalisis hipotesis dengan menggunakan uji signifikansi dengan tingkat alpha yang digunakan adalah 5%. Kriteria pengujian yaitu :

- Apabila $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$ dan signifikansi $< 0,05$, maka H_0 ditolak

- Apabila t hitung $< t$ tabel dan signifikansi $> 0,05$, maka H_0 tidak mampu ditolak

3. Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi (R^2) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel terikat (Ghozali, 2011). Dari ini diketahui seberapa besar variabel dependen mampu dijelaskan oleh variabel independennya, sedangkan sisanya dijelaskan oleh sebab – sebab lain diluar model. Nilai yang mendekati satu berarti variabel – variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen. Kelemahan mendasar penggunaan R^2 adalah bisa terhadap jumlah variabel bebas yang dimasukkan kedalam model. Setiap tambahan satu variabel bebas, maka R^2 pasti meningkat tidak peduli apakah variabel tersebut berpengaruh secara signifikan terhadap variabel terikat. Oleh karena itu, banyak peneliti menganjurkan untuk menggunakan nilai *Adjusted* R^2 pada saat mengevaluasi mana model regresi yang terbaik. Tidak seperti R^2 , nilai *Adjusted* R^2 dapat naik atau turun apabila satu variabel independen ditambahkan ke dalam model.

4. Uji Deteksi Pengaruh Mediasi

Menurut Baron dan Kenny (1986) dalam Ghozali (2011), suatu variabel disebut variabel mediator jika variabel tersebut ikut

mempengaruhi hubungan antara variabel prediktor (independen) dan variabel criterion (dependen). Pengujian hipotesis mediasi dapat dilakukan dengan prosedur yang dikembangkan oleh Sobel (1982) dan dikenal dengan Uji Sobel (Sobel Test).

Uji Sobel ini dilakukan dengan cara menguji kekuatan pengaruh tidak langsung variabel independen (X) kepada variabel dependen (Y) melalui variabel intervening (Y₁). Pengaruh tidak langsung X ke Y melalui Y₁ dihitung dengan cara mengalikan jalur X → Y₁ (a) dengan jalur Y₁ → Y (b) atau ab. Jadi koefisien ab = (c - c'), di mana c adalah pengaruh X terhadap Y tanpa mengontrol Y₁, sedangkan c' adalah koefisien pengaruh X terhadap Y setelah mengontrol Y₁. Standar error koefisien a dan b ditulis dengan S_a dan S_b, besarnya standar error tidak langsung (*indirect effect*) Sab dihitung dengan rumus berikut ini :

$$S_{ab} = \sqrt{b^2 S_a^2 + a^2 S_b^2 + S_a^2 S_b^2}$$

Untuk menguji signifikansi pengaruh tidak langsung, maka kita perlu menghitung nilai t dari koefisien ab dengan rumus sebagai berikut ini :

$$t = \frac{a}{S}$$

Nilai t hitung ini dibandingkan dibandingkan dengan nilai t tabel dan jika nilai t hitung lebih besar dari nilai t tabel maka dapat disimpulkan bahwa terjadi pengaruh mediasi.

Untuk menentukan intervening variabel, maka perlu dilihat besarnya *direct effect* apabila dibandingkan dengan *total effect*nya. Kriteria pengujian :

- Apabila $total\ effect > direct\ effect$ maka posisi intervening tepat.
- Apabila $total\ effect < direct\ effect$ maka posisi intervening tidak tepat.