

ANALISIS PENGARUH MOTIVASI KERJA, KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN

**(Studi pada Karyawan bagian Penjualan di PT. Perindustrian Bapak
Djenggot Bergas Semarang)**



SKRIPSI

Diajukan sebagai Salah Satu Syarat
untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1)
pada Program Sarjana Fakultas Ekonomika dan Bisnis
Universitas Diponegoro

Disusun oleh:

Destu Aji Hanantoko

NIM. 12010110141183

**FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG**

2017

PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama Penyusun : Destu Aji Hanantoko

Nomor Induk Mahasiswa : 12010110141183

Fakultas/Jurusan : Ekonomika dan Bisnis/Manajemen

Judul Skripsi : **ANALISIS PENGARUH MOTIVASI KERJA,
KEPEMIMPINAN, DAN BUDAYA
ORGANISASI TERHADAP KINERJA
KARYAWAN (Studi pada Karyawan bagian
Penjualan di PT. Perindustrian Bapak Djenggot
Bergas Semarang)**

Dosen Pembimbing : Dra. Rini Nugraheni, M.M.

Semarang, 26 Agustus 2016

Dosen Pembimbing

(Dra. Rini Nugraheni, M.M.)

NIP.195612031984032001

PENGESAHAN KELULUSAN

Nama Penyusun : Destu Aji Hanantoko

Nomor Induk Mahasiswa : 12010110141183

Fakultas/Jurusan : Ekonomika dan Bisnis/Manajemen

Judul Skripsi : **ANALISIS PENGARUH MOTIVASI KERJA,
KEPEMIMPINAN, DAN BUDAYA
ORGANISASI TERHADAP KINERJA
KARYAWAN (Studi pada Karyawan bagian
Penjualan di PT. Perindustrian Bapak Djenggot
Bergas Semarang)**

Telah dinyatakan lulus ujian pada hari Kamis tanggal, 22 Juni 2017

Tim Penguji :

1. Dra. Rini Nugraheni, M.M. (.....)
2. Dr. Hj. Indi Djastuti, M.S. (.....)
3. Mirwan Surya Perdhana, SE, MM, Ph.D. (.....)

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini saya, Destu Aji Hanantoko, menyatakan bahwa skripsi dengan judul: “ANALISIS MOTIVASI KERJA, KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi Pada Karyawan Bagian Penjualan PT. Perindustrian Bapak Djenggot Bergas Semarang)”. 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 atas 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 penulis aslinya.

Apabila saya melakukan tindakan yang bertentangan dengan hal tersebut diatas, 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 ijazah yang telah diberikan oleh universitas batal saya terima.

Semarang, 06 Juni 2017

Yang membuat Pernyataan,

Destu Aji Hanantoko

NIM : 12010110141183

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

“Setiap kali kau merasa beruntung, percayalah bahwa doa Ibu ada yang dikabulkan.” –Unknown

“Beljarlah mengalah sampai orang tak bisa mengalahkanmu.”

“Beljarlah merendah sampai tak seorangpun yang bisa merendahkanmu”

–Gobind Vashdev

“Life is hard, so you gotta be tough.”–Johnny Cash

“Do not limit yourself. Many people limit themselves to what they think they can do. You can go as far as your mind lets you. What you believe, remember, you can achieve.” –Mary Kay Ash

Skripsi ini saya persembahkan kepada:

Orang tua, kakak dan adik, sahabat, serta orang-orang di sekitar saya yang selalu memberikan dorongan demi kemajuan dan kebaikan saya.

ABSTRAK

Sumber Daya Manusia menjadi salah satu faktor yang sangat vital sebagai penentu keberhasilan perusahaan. Keberhasilan Perusahaan sendiri biasanya ditentukan dari kinerja karyawannya. Dari hasil pra-survei diketahui fenomena yang terjadi pada perusahaan adalah adanya penurunan kinerja karyawan. Disisi lain diketemukannya Research Gap dari penelitian terdahulu tentang pengaruh motivasi kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Hal inilah yang mendasari untuk dilakukannya penelitian tersebut.

Penelitian ini menggunakan motivasi kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi sebagai variabel independen dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen. Populasi dari penelitian ini adalah karyawan bagian penjualan PT. Perindustrian Bapak Djenggot Bergas Semarang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sampling jenuh, dengan jumlah sampel 64 orang. Data yang didapat telah diuji kehandalan dan validnya dengan menggunakan uji validitas dan reabilitas. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda.

Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan dari motivasi kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Dari hasil koefisien determinasi menunjukkan bahwa motivasi kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan bagian penjualan PT. Perindustrian Bapak Djenggot Bergas Semarang sebesar 23,4%. Sedangkan sisanya 76,6% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dijelaskan dalam penelitian ini.

Kata Kunci: Motivasi Kerja, Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kinerja Karyawan

ABSTRACT

Human Resources is one factor that is vital as a determinant of the success of the company. The Company's success itself is usually determined from the performance of its employees. From the results of the pre-survey known phenomenon that occurs in the company is a decrease in employee performance. On the other hand the discovery of Research Gap from previous studies on the influence of work motivation, leadership and organizational culture on employee performance. This is the background to do the research.

This study uses the work motivation, leadership and organizational culture as an independent variable, and employee performance as the dependent variable. The population of this research is a sales employee of PT. Industry Mr. Djenggot Bergas Semarang. The sampling technique used is sampling saturated, with a sample of 64 people. The data obtained has been tested reliability and invalidity using validity and reliability. The method used in this research is multiple linear regression analysis.

Based on the results of multiple linear regression analysis showed that there is a positive and significant influence of work motivation, leadership and organizational culture on employee performance. Of the coefficient of determination shows that motivation, leadership and organizational culture influence on employee performance of sales PT. Industry Mr. Djenggot Bergas Semarang 23.4%. While the remaining 76.6% is explained by other variables that are not described in this study.

Keywords: Work Motivation, Leadership, Organizational Culture Employee Performance

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur atas kehadiran Allah SWT yang telah memberikan berkat rahmat dan kasih-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul “Analisis Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan bagian Penjualan di PT. Perindustrian Bapak Djenggot Bergas, Semarang)”. Penulisan skripsi ini bertujuan untuk memenuhi salah satu syarat dalam menyelesaikan program pendidikan strata satu (S1) pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.

Selesainya skripsi ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak, sehingga pada kesempatan ini penulis mengucapkan terimakasih kepada:

1. Bapak Dr. Suharnomo. S.E., M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.
2. Ibu Dra Rini Nugraheni, M M. selaku dosen pembimbing dan ketua penguji skripsi yang telah meluangkan waktu dalam membimbing dengan penuh kesabaran sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.
3. Ibu Dr. Irene Rini Demi Pengestuti, M E. selaku dosen wali yang telah memberikan dukungan dan arahan selama masa studi.
4. Bapak dan Ibu dosen yang telah memberikan bekal ilmu pengetahuan yang berguna bagi penulis, serta staf dan karyawan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.
5. Keluarga tercinta dan tersayang, Bapak Sudjoko, Ibu Dwi Nur Prihanti, Ida Ayu dan Intan Putri. Terimakasih atas segala dukungan, arahan, motivasi, dan pengorbanan yang telah kalian berikan sehingga studi dan skripsi ini dapat terselesaikan. Kalian adalah orang-orang terbaik yang telah Allah berikan dan tak akan tergantikan oleh apapun.

6. Abdisa Valentina sekeluarga terimakasih atas kesabaran, semangat, motivasi, dan pembelajaran yang telah diberikan selama ini.
7. PT Perindustrian Bapak Djenggot yang menjadi obyek penelitian dan karyawan bagian penjualan yang telah bersedia menjadi responden pada penelitian ini.
8. Teman-teman KKN Tim 1 Desa Dermolo, Kecamatan Kembang, Jepara: Ismail, Ivan, Sani, Dhanu, Fattah, Lia, Neli, Wieddya, Leni, Endah, Zahra. Terimakasih untuk pengalamannya sebulan penuh.
9. Habib Ibnu Alwan, Reza Aditya, Idris Amarullah, Danang Puji, dan Fauzan Ivan. Teman yang selalu hadir pada suka dan duka, terimakasih atas semangat yang kalian berikan.
10. Teman-teman seperjuangan Manajemen 2010, terimakasih atas kebersamaannya.
11. Semua pihak yang mungkin tidak dapat disebutkan satu persatu juga telah membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini masih banyak kekurangan dan kesalahan. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun demi kesempurnaan skripsi ini. Akhir kata, penulis berharap semoga skripsi ini bermanfaat bagi penulis selanjutnya dan para pembaca.

Semarang, 06 Juni 2017

Penulis,

Destu Aji Hanantoko

DAFTAR ISI

| | Halaman |
|---|---------|
| HALAMAN JUDUL | i |
| HALAMAN PERSETUJUAN | ii |
| HALAMAN PENGESAHAN | iii |
| PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI | iv |
| MOTTO DAN PERSEMBAHAN | v |
| ABSTRAK | vi |
| ABSTRACT..... | vii |
| KATA PENGANTAR | viii |
| DAFTAR TABEL | xiv |
| DAFTAR GAMBAR | xv |
| DAFTAR LAMPIRAN | xvi |
| BAB I PENDAHULUAN | |
| 1.1 Latar Belakang Masalah | 1 |
| 1.2 Rumusan Masalah | 10 |
| 1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian | 12 |
| 1.4 Sistematika Penulisan | 13 |
| BAB II TINJAUAN PUSTAKA | |
| 2.1 Landasan Teori | 15 |
| 2.1.1 Kinerja Karyawan | 15 |
| 2.1.1.1 Definisi Kinerja Karyawan | 15 |
| 2.1.1.2 Pengukuran Kinerja Karyawan | 16 |
| 2.1.1.3 Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Karyawan..... | 18 |
| 2.1.2 Motivasi Kerja | 20 |

| | | |
|----------------------------------|---|----|
| 2.1.2.1 | Definisi Motivasi Kerja | 20 |
| 2.1.2.2 | Teori Motivasi | 21 |
| 2.1.3 | Kepemimpinan | 23 |
| 2.1.3.1 | Pengertian Kepemimpinan | 23 |
| 2.1.3.2 | Teori Kepemimpinan..... | 24 |
| 2.1.3.3 | Jenis-jenis Kepemimpinan | 25 |
| 2.1.4 | Budaya Organisasi | 30 |
| 2.1.4.1 | Definisi Budaya Organisasi | 30 |
| 2.1.4.2 | Karakteristik Budaya Organisasi | 32 |
| 2.1.4.3 | Fungsi Budaya Organisasi..... | 34 |
| 2.1.4.4 | Indikator Budaya Organisasi | 35 |
| 2.2 | Hubungan Antar Variabel | 37 |
| 2.2.1 | Pengaruh antara Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan | 37 |
| 2.2.2 | Pengaruh antara Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan | 38 |
| 2.2.3 | Pengaruh antara Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.... | 39 |
| 2.3 | Penelitian Terdahulu | 40 |
| 2.4 | Kerangka Pemikiran Teoritis | 45 |
| 2.5 | Hipotesis | 45 |
| BAB III METODE PENELITIAN | | |
| 3.1 | Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel | 47 |
| 3.1.1 | Variabel Penelitian | 47 |
| 3.1.2 | Definisi Operasional Variabel | 48 |
| 3.2 | Penentuan Populasi dan Sampel | 50 |
| 3.2.1 | Populasi | 50 |
| 3.2.2 | Sampel | 51 |
| 3.3 | Jenis dan Sumber Data | 51 |
| 3.4 | Metode Pengumpulan Data | 52 |

| | |
|--|----|
| 3.5 Metode Analisis Data | 54 |
| 3.5.1 Analisis Deskriptif | 55 |
| 3.5.2 Uji Kualitas Data | 55 |
| 3.5.2.1 Uji Validitas | 55 |
| 3.5.2.2 Uji Reliabilitas | 56 |
| 3.5.3 Uji Asumsi Klasik | 56 |
| 3.5.3.1 Uji Normalitas..... | 56 |
| 3.5.3.2 Uji Multikolinieritas | 57 |
| 3.5.3.3 Uji Heterokedastisitas | 58 |
| 3.5.4 Analisis Regresi Linier Berganda | 59 |
| 3.5.5 Uji Hipotesis..... | 60 |
| 3.5.5.1 Koefisien Determinasi (R ²) | 60 |
| 3.5.5.2 Uji Regresi Simultan (F test) | 60 |
| 3.5.5.3 Uji Regresi Parsial (Uji T) | 61 |
| BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN | |
| 4.1 Deskripsi Obyek Penelitian | 63 |
| 4.1.1 Gambaran Obyek Penelitian | 63 |
| 4.1.1.1 Visi dan Misi Perusahaan..... | 64 |
| 4.1.1.2 Struktur Organisasi Objek Penelitian | 65 |
| 4.1.2 Gambaran Umum Responden | 66 |
| 4.1.3 Identifikasi Responden | 67 |
| 4.2 Analisis Statistik Deskriptif | 70 |
| 4.2.1 Analisis Deskriptif Variabel Motivasi | 72 |
| 4.2.2 Analisis Deskriptif Variabel Kepemimpinan | 73 |
| 4.2.3 Analisis Deskriptif Variabel Budaya Organisasi | 74 |
| 4.2.4 Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Karyawan | 76 |
| 4.3 Hasil Uji Kualitas Data | 77 |

| | |
|---|-----|
| 4.3.1 Uji Validitas | 77 |
| 4.3.2 Uji Reliabilitas | 79 |
| 4.4 Uji Asumsi Klasik | 79 |
| 4.4.1 Uji Normalitas | 79 |
| 4.4.2 Uji Multikolinearitas..... | 82 |
| 4.4.3 Uji Heterokedastisitas | 82 |
| 4.5 Analisis Regresi Linier Berganda | 84 |
| 4.6 Uji Hipotesis | 85 |
| 4.6.1 Uji Koefisien Determinasi (R ²) | 85 |
| 4.6.2 Uji t (Uji Signifikansi Secara Parsial)..... | 85 |
| 4.6.3 Uji F (Uji Signifikansi Secara Simultan) | 88 |
| 4.7 Interpretasi Hasil | 89 |
| 4.7.1 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan | 89 |
| 4.7.2 Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan | 91 |
| 4.7.3 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan..... | 93 |
| BAB V PENUTUP | |
| 5.1 Kesimpulan | 95 |
| 5.2 Keterbatasan Penelitian | 97 |
| 5.3 Saran | 98 |
| 5.3.1 Implikasi Kebijakan | 98 |
| 5.3.2 Saran Penelitian yang Akan Datang | 99 |
| DAFTAR PUSTAKA | 100 |
| LAMPIRAN | 106 |

DAFTAR TABEL

| | |
|--|----|
| Tabel 1.1 Laporan Penjualan Tahunan | 5 |
| Tabel 1.2 Tabulasi Hasil Pra Survey | 7 |
| Tabel 1.3 Research Gap | 8 |
| Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu | 41 |
| Tabel 3.1 Definisi Operasional | 49 |
| Tabel 4.1 Distribusi dan Pengembalian Kuesioner | 66 |
| Tabel 4.2 Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin..... | 67 |
| Tabel 4.3 Data Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir | 68 |
| Tabel 4.4 Data Responden Berdasarkan Usia..... | 69 |
| Tabel 4.5 Data Responden Berdasarkan Masa Kerja..... | 69 |
| Tabel 4.6 Frekuensi Jawaban Nilai Variabel Motivasi | 72 |
| Tabel 4.7 Frekuensi Jawaban Nilai Variabel Kepemimpinan..... | 73 |
| Tabel 4.8 Frekuensi Jawaban Nilai Variabel Budaya Organisasi | 75 |
| Tabel 4.9 Frekuensi Jawaban Nilai Variabel Kinerja Karyawan | 76 |
| Tabel 4.10 Hasil Uji Validitas | 78 |
| Tabel 4.11 Hasil Uji Realibilitas | 79 |
| Tabel 4.12 Hasil Uji Normalitas | 81 |
| Tabel 4.13 Hasil Uji Multikolinieritas | 82 |
| Tabel 4.14 Hasil Analisis Regresi Linier Berganda | 84 |
| Tabel 4.15 Hasil Koefisien Determinasi | 85 |
| Tabel 4.16 Hasil Uji Regresi Parsial (Uji T)..... | 86 |
| Tabel 4.17 Hasil Uji Statistik (Uji F) | 88 |
| Tabel 4.18 Hasil Pengujian H1 | 89 |
| Tabel 4.19 Hasil Pengujian H2 | 91 |
| Tabel 4.20 Hasil Pengujian H3 | 93 |

DAFTAR GAMBAR

| | |
|--|----|
| Gambar 2.1 Hierarki Kebutuhan Maslow | 22 |
| Gambar 2.2 Kerangka Pemikiran Teoritis | 45 |
| Gambar 4.1 Struktur Organisasi | 65 |
| Gambar 4.2 Analisis Grafik Probability Plot..... | 80 |
| Gambar 4.3 Hasil Uji Heterokedastisitas | 83 |

DAFTAR LAMPIRAN

| | |
|---|-----|
| Lampiran A Surat Ijin Penelitian | 106 |
| Lampiran B Surat Bukti Penelitian | 108 |
| Lampiran C Profil Perusahaan | 110 |
| Lampiran D Struktur Organisasi | 112 |
| Lampiran E Visi dan Misi Perusahaan | 113 |
| Lampiran F Kuesioner Pra Survey | 114 |
| Lampiran G Hasil Wawancara Narasumber | 116 |
| Lampiran H Dokumentasi Foto Penelitian | 121 |
| Lampiran I Kuesioner dan Tabulasi Hasil Kuesioner | 125 |

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 LATAR BELAKANG MASALAH

Penelitian ini menganalisis pengaruh motivasi kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan bagian penjualan di PT. Perindustrian Bapak Djenggot Bergas, Semarang. Jumlah karyawan yang bertambah banyak, mengharuskan sebuah perusahaan atau organisasi berfikir mengenai bagaimana cara memanfaatkan dan mengoptimalkan kinerja karyawan. Hal ini disebabkan karena karyawan memiliki peranan penting dalam suatu perusahaan dan organisasi agar mendapatkan hasil kinerja yang baik.

Tercapainya sebuah tujuan yang ada di dalam perusahaan atau cita-cita di dalam perusahaan tidak hanya tergantung pada peralatan yang serba canggih dan modern serta sarana dan prasarana yang begitu lengkap, tetapi justru tergantung pada manusia yang melakukan pekerjaan itu sendiri, jadi keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan sangat dipengaruhi oleh kinerja individual karyawan dan dipengaruhi oleh kinerja pemimpin yang ada didalamnya.

Persoalan yang sering muncul adalah bagaimana kita dapat menghasilkan karyawan dengan kinerja yang optimal dan apa saja yang

membuat karyawan merasa termotivasi, semangat dan puas terhadap kinerjanya, karena kinerja karyawan yang baik dan optimal menjadi sasaran sebuah organisasi atau perusahaan untuk mencapai kinerja perusahaan dan tujuan perusahaan yang baik, kemudian keberhasilan suatu perusahaan atau organisasi tersebut dipengaruhi oleh beberapa faktor, salah satunya adalah faktor sumber daya manusia. Faktor sumber daya manusia harus dimanfaatkan sebaik-baiknya agar dapat menciptakan karyawan yang memiliki kinerja optimal serta menjadi organisasi dan perusahaan yang efektif.

Menurut Dessler (2015) kinerja karyawan adalah prestasi aktual karyawan dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan dari karyawan. Kemudian menurut Robbins (2015) kinerja dapat menjadi hasil dari seorang individu atau dapat berupa hasil dari kerja kelompok dalam satu organisasi. Menurut (Hakim, 2006) kinerja sebagai hasil kerja yang dicapai oleh individu yang disesuaikan dengan peran atau tugas individu tersebut dalam suatu perusahaan pada suatu periode waktu tertentu, yang dihubungkan dengan suatu ukuran nilai atau standar tertentu dari perusahaan dimana individu tersebut bekerja.

Dalam usaha untuk meningkatkan kinerja karyawan, maka diperlukan motivasi bagi semua karyawan yang ada di dalam organisasi dan perusahaan. Robbins (2015) mengatakan bahwa motivasi merupakan proses yang menjelaskan mengenai kekuatan, arah, dan ketekunan seseorang dalam upaya untuk mencapai tujuan, dimana kekuatan ini berarti seberapa kerasnya seseorang dalam berusaha, sedangkan arti kata arah masih berkesinambungan

dengan kekuatan, karena kekuatan yang besar tidak mungkin memberikan hasil kinerja yang memuaskan kecuali upaya tersebut disalurkan dalam suatu arahan yang memberikan keuntungan bagi suatu organisasi, dan arti kata ketekunan yang tidak lepas dari kekuatan dan arah yaitu ketekunan mengukur berapa lama seseorang dapat mempertahankan upayanya. Oleh sebab itu para pekerja yang termotivasi akan bertahan dalam waktu yang cukup lama dengan tugasnya untuk mencapai tujuan mereka. Sedangkan menurut Brahmasari dan Suprayetno (2008) salah satu elemen yang bernilai penting dalam sistem manajemen perusahaan selain motivasi kerja kepada karyawan adalah faktor kepemimpinan yang ada di dalam perusahaan atau organisasi tertentu (leadership).

Kepemimpinan dalam suatu organisasi merupakan suatu faktor yang menentukan berhasil tidaknya suatu organisasi atau usaha. Sebab kepemimpinan yang sukses menunjukkan bahwa pengelolaan organisasi berhasil dilaksanakan pula, sesuai dengan pendapat (Susanta, Nadiasa dan Adriyana, 2013), sedangkan menurut Robbins (2015) kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sebuah visi atau tujuan yang ditetapkan. Pimpinan dapat berpengaruh terhadap karyawan, karena seorang pimpinan dapat mempengaruhi karyawannya dengan memberikan pengarahan dan dukungan, sehingga menimbulkan motivasi kerja dan semangat yang dapat meningkatkan produktivitas kerja yang secara langsung meningkatkan kinerja karyawan.

Setiap perusahaan dan organisasi memiliki ciri dan sistem yang khas di dalam perusahaan, begitu pula dengan hal nya jati diri dan kepribadian yang dimiliki oleh masing-masing perusahaan dan organisasi tentunya berbeda-beda sehingga menghasilkan kultur atau budaya organisasi di dalam perusahaan yang khas pula. Budaya organisasi dapat mempengaruhi individu sebagai karyawan dan kinerja perusahaan, terutama dalam lingkungan yang bersaing.

Lebih lanjut Robbins (2015) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan satu sistem berbagi arti yang dilakukan oleh para anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lainnya. Sistem makna yang dianut bersama ini, merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh organisasi itu.

Penelitian ini menggunakan karyawan bagian penjualan pada PT. Perindustrian Bapak Djenggot sebagai bahan untuk pembuatan skripsi. PT. Perindustrian Bapak Djenggot adalah perusahaan yang bergerak pada bidang produk minuman yang beralamatkan di Kecamatan Bergas, Kabupaten Semarang. Perusahaan ini tergabung dalam Pedagang Besar yang memproduksi beberapa merk minuman, perusahaan ini tergabung dalam perusahaan PT. Orang Tua Group dimana didalamnya terdapat berbagai perusahaan yang memasarkan berbagai varian produk seperti makanan, minuman, jamu dan obat.

Dengan banyaknya Perusahaan yang bergerak dibidang makanan, minuman, jamu dan obat ini membuat peneliti ingin meneliti kinerja karyawan

bagian penjualan pada perusahaan tersebut. Dari data yang diperoleh ditemukan bahwa penjualan selama 3 tahun (2013-2015) mengalami penurunan. Penurunan tersebut dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 1.1
Laporan Penjualan Tahunan

2013-2015

| Tahun | Target (dalam rupiah) | Realisasi (dalam rupiah) | Presentase Pencapaian (%) |
|--------------|------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| 2013 | 151.150.250.600 | 105.352.531.300 | 69,7 |
| 2014 | 151.150.250.600 | 103.320.532.400 | 68,3 |
| 2015 | 151.150.250.600 | 102.110.178.800 | 67,5 |

Sumber: Data Sekunder yang diolah (2016)

Dari tabel 1.1 bisa dilihat laporan penjualan PT. Perindustrian Bapak Djenggot selama tiga tahun terakhir. Omset penjualan PT. Perindustrian Bapak Djenggot mengalami penurunan pada tahun 2013-2015 dan tidak sesuai dengan target perusahaan. Presentase target penjualan pada tahun 2013 hanya sebesar 69,7% dari yang ditargetkan oleh perusahaan, pada tahun 2014 target yang dicapai sebesar 68,3% begitu juga dengan tahun 2015 dimana target penjualan yang dicapai sebesar 67,5%.

Penurunan penjualan ini mengindikasikan terhadap penurunan kinerja karyawan bagian penjualan. Banyak alasan yang berbeda-beda dapat menyebabkan kinerja yang lemah. Contohnya, kinerja yang lemah dapat disebabkan karena kurangnya kemampuan karyawan, kesalahpahaman terhadap berbagai harapan kinerja, kurangnya umpan balik, atau kebutuhan pelatihan bagi

karyawan yang tidak memiliki pengetahuan serta berbagai keterampilan yang diperlukan untuk memenuhi standar-standar kerja (Noe, Hollenbeck, Gerhart dan Wright, 2010).

Analisis kinerja ini digunakan untuk mengetahui apakah penurunan kinerja karyawan dipengaruhi oleh kurangnya kemampuan karyawan, kesalahpahaman terhadap berbagai harapan kinerja, kurangnya umpan balik, atau kebutuhan pelatihan bagi karyawan yang tidak memiliki pengetahuan serta berbagai keterampilan yang diperlukan untuk memenuhi standar-standar kerja.

Faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, baik yang berhubungan dengan tenaga kerja itu sendiri, maupun yang berhubungan dengan usaha atau lingkungan perusahaan, serta kebijakan pemerintah secara “keseluruhan seperti : pendidikan, ketrampilan, disiplin, sikap dan etika kerja (budaya), motivasi, kepemimpinan, tingkat penghasilan dan jasmani sosial (kepuasan kerja), lingkungan iklim kerja (Filippo, 1998) dalam Bramastya Baskoro, 2013.

Berdasarkan survey pendahuluan terhadap 64 karyawan bagian penjualan PT. Perindustrian Bapak Djenggot Bergas Semarang tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan diperoleh hasil sebagai berikut :

Tabel 1.2
Tabulasi Hasil Pra Survey

| No | Pertanyaan | Frekuensi | Persen |
|----|-------------------|-----------|--------|
| 1. | Motivasi | 33 | 51,56 |
| 2. | Kepuasan kerja | 13 | 20,31 |
| 3. | Kepemimpinan | 34 | 53,12 |
| 4. | Disiplin kerja | 14 | 21,87 |
| 5. | Budaya organisasi | 33 | 51,56 |
| 6. | Keterampilan | 11 | 17,18 |
| 7. | Pendidikan | 14 | 21,87 |
| 8. | Iklm kerja | 10 | 15,62 |

Sumber : Pra Survey (2016)

Berdasarkan data hasil pra survey yang dilakukan dengan cara memberikan kuesioner pra survey yaitu melalui penjelasan kepada responden mengenai faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yang kemudian responden dipersilahkan untuk memberikan 3 jawaban yang dianggap paling mempengaruhi terhadap penurunan target penjualan selama 3 tahun terakhir. Menurut Istijanto (2010) Presentase memberikan gambaran mudah guna membandingkan atau mengetahui data terbanyak dalam satuan per seratus, dimana kategori data berjumlah lebih dari 50% dalam analisis presentase disebut mayoritas, presentase sering dikombinasikan dengan tabel frekuensi.

Di dalam penelitian ini peneliti mengambil variabel-variabel yang memiliki presentase di atas 50%, dengan alasan variabel tersebut dianggap dapat mewakili jawaban dari 64 responden atau dianggap mayoritas. Dengan demikian

ada 3 variabel yang dapat diteliti lebih lanjut yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu motivasi, kepemimpinan dan budaya organisasi.

Terkait dengan variabel – variabel diatas, berikut adalah *research gap* dari penelitian – penelitian sebelumnya mengenai motivasi, kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan yaitu :

Tabel 1.3
Research Gap

| Gap | Positif | Negatif |
|--|---|---|
| Pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan | Zunaidah dkk (2014) Enrico Maramis (2013) Intan Ratnawati (2012) | Rosmiyati Rini (2014) |
| Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan | Fahmi (2009) Enrico Maramis (2013) Intan Ratnawati (2012) | Rosmiyati Rini (2014) |
| Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan | Zunaidah dan Ardi (2014) Chaterina dan Intan (2012) Hendriawan (2014) | Nina Pastian dkk (2014) Dewi Lina (2014) |

Sumber: dikembangkan untuk penelitian, 2017

Dilihat dari penjelasan latar belakang masalah diatas, seperti hasil penelitian yang dilakukan oleh Maria Angella Widya Puspasari (2013), Enrico Maramis (2013), Intan Ratnawati (2012) menunjukkan bahwa motivasi kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Maka dapat dilihat pentingnya pengaruh motivasi kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja

karyawan dan keberlangsungan usaha perusahaan, khususnya pada karyawan bagian penjualan PT Perindustrian Bapak Djenggot Bergas Semarang .

Namun hasil penelitian yang dilakukan oleh Murty dan Hudiwinarsih (2012) menunjukkan bahwa kepemimpinan, motivasi yang dimiliki pegawai mempengaruhi kinerja pegawai secara tidak signifikan. Kemudian hasil penelitian yang dilakukan oleh Wungubelen (2014), Dewi Lina (2014) telah menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh secara tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Dewi Lina (2014) menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai secara signifikan.

Berdasarkan pra survey yang dilakukan di PT. Perindustrian Bapak Djenggot wilayah Ungaran kecamatan Bergas kabupaten Semarang diketahui bahwa terjadi penurunan di bagian penjualan yaitu pada tahun 2013-2015, dimana target yang dicapai menunjukkan presentase yang menurun dan itu tidak sesuai dengan target perusahaan, hal ini juga diperkuat dengan hasil pra survey mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Hasil tersebut diketahui bahwa Motivasi, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi menjadi faktor utama yang menyebabkan penurunan di bagian penjualan tersebut.

1.2 RUMUSAN MASALAH

Dari uraian yang telah dijelaskan diatas menggunakan latar belakang, telah disebutkan adanya *research gap* yaitu terdapat perbedaan hasil penelitian sebelumnya, yaitu hasil penelitian positif dan negatif antara pengaruh variabel dalam penelitian ini, yaitu meliputi variabel motivasi, kepemimpinan, budaya organisasi dan kinerja karyawan.

Sedangkan masalah yang didapat di PT. Perindustrian Bapak Djenggot Wilayah Ungaran, Kecamatan Bergas, Kabupaten Semarang adalah mengenai hasil laporan penjualan selama tiga tahun terakhir yaitu pada tahun 2013-2015, dimana hasil pencapaian menunjukkan presentase yang semakin menurun yaitu sebesar 69,7% pada tahun 2013, 68,3% pada tahun 2014, dan 67,5% pada tahun 2015, hal itu menunjukkan ketidakseimbangan dan ketidaksesuaian antara target yang dicapai dengan target perusahaan, hal ini juga diperkuat dengan hasil pra survey mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yang meliputi motivasi, kepuasan kerja, kepemimpinan, disiplin kerja, keterampilan, pendidikan dan iklim kerja. Hasil tersebut diketahui bahwa Motivasi, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi menjadi faktor utama yang menyebabkan penurunan di bagian penjualan tersebut dengan presentase diatas 50% yang dianggap mayoritas.

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan diatas, dikatakan bahwa penjualan pada PT. Perindustrian Bapak Djenggot selama 3 tahun terakhir mengalami penurunan. Penurunan target penjualan tersebut

mengindikasikan menurunnya kinerja karyawan yang ada di dalam perusahaan.

Dari hasil wawancara pra survey yang telah dilakukan diketahui bahwa karyawan mengakui di dalam perusahaan kurang adanya interaksi terhadap sesama karyawan, kurangnya interaksi antara pemimpin dan karyawan, kurangnya kepedulian pemimpin, karyawan dalam bergaul suka membedakan dan tidak adanya semangat yang diberikan antar karyawan maupun pemimpin dengan karyawan.

Berdasarkan fenomena – fenomena yang terjadi di dalam perusahaan dan dari uraian rumusan masalah yang telah dikemukakan tersebut, dapat dilakukan penelitian apakah motivasi kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan bagian penjualan di PT. Perindustrian Bapak Djenggot Semarang, maka yang menjadi pertanyaan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan bagian *penjualan* PT Perindustrian Bapak Djenggot?
- b. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan bagian *penjualan* PT Perindustrian Bapak Djenggot ?
- c. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan bagian *penjualan* PT Perindustrian Bapak Djenggot ?

1.3 TUJUAN PENELITIAN

Adapun tujuan yang ingin dicapai melalui penelitian ini adalah:

- a. Untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan bagian *penjualan* PT Perindustrian Bapak Djenggot.
- b. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan bagian *penjualan* PT Perindustrian Bapak Djenggot.
- c. Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan bagian *penjualan* PT Perindustrian Bapak Djenggot.

KEGUNAAN PENELITIAN

1. Bagi perusahaan

Diharapkan dapat memberi manfaat sebagai bahan untuk meningkatkan kinerja karyawan agar dapat mencapai tujuan perusahaan dan organisasi yang diinginkan

2. Bagi institusi pendidikan Universitas Diponegoro Semarang

Sebagai salah satu bahan pustaka bagi peneliti selanjutnya

3. Bagi peneliti

Dapat menambah wawasan keilmuan dan pengalaman tentang pentingnya pengaruh motivasi kerja, kepemimpinan, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan serta dampaknya pada kinerja perusahaan

4. Bagi pembaca

Dapat memberikan tambahan ilmu tentang pengaruh motivasi kerja, kepemimpinan, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan serta dampaknya pada kinerja perusahaan.

1.4 SISTEMATIKA PENULISAN

Untuk memperoleh gambaran umum yang sistematis dalam penelitian ini, maka pembahasan dibagi menjadi lima bab dengan tahapan sebagai berikut :

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini menjelaskan mengenai uraian latar belakang masalah yang ingin diteliti oleh penulis terdiri dari ringkasan hasil-hasil penelitian terdahulu, rumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian, serta sistematika penulisan.

BAB II TELAAH PUSTAKA

Bab ini mencakup landasan teori mengenai kinerja karyawan, kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi serta penelitian terdahulu yang berhubungan dengan masalah yang akan diteliti, kerangka pemikiran teoritis, dan hipotesis untuk hasil atau jawaban sementara untuk menjawab pertanyaan penelitian.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini terdiri dari penjelasan mengenai variabel penelitian, definisi operasional variabel, populasi dan sampel, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, serta metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini mencakup diantaranya mengenai deskripsi obyek penelitian, analisis data, dan pembahasan. Pada bab ini membahas gambaran umum perusahaan yang dijadikan obyek dalam penelitian ini, yaitu karyawan bagian *penjualan* PT Perindustrian Bapak Djenggot, analisis data primer yang diolah, serta interpretasi hasil penelitian analisis pengaruh motivasi kerja, kepemimpinan, dan budaya organisasi, terhadap kinerja karyawan.

BAB V PENUTUP

Bab ini berisikan kesimpulan dari hasil penelitian disertai dengan keterbatasan penelitian dan saran yang dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan bagi PT Perindustrian Bapak Djenggot.