



**PENGARUH IKLIM ORGANISASI DAN BUDAYA  
ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DAN  
KEPUASAN KERJA KARYAWAN STRATA III  
PT. PERKEBUNAN NUSANTARA (PTPN) XII**

**TESIS**

**Untuk Memperoleh Gelar Magister Manajemen (MM)  
Pada Program Pasca Sarjana  
Program Studi Magister Manajemen  
Universitas Jember**

Oleh :

**Herry Purwanto**  
NIM : 070820101022

**UNIVERSITAS JEMBER PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
2009**



## LEMBAR PENGESAHAN TESIS

**PENGARUH IKLIM ORGANISASI DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DAN KEPUASAN KERJA KARYAWAN STRATA III PT. PERKEBUNAN NUSANTARA (PTPN) XII**

*The Influence of Organizational Climate and Organizational Culture toward Employee Performance and Job Satisfaction of Third Level (Strata III) in PT. Perkebunan Nusantara (PTPN) XII*

Kami menyatakan bahwa telah membaca tesis yang dipersiapkan oleh **Herry Purwanto** ini, dan bahwa dalam pendapat kami, cukup memuaskan dalam cakupan dan kualitas sebagai suatu tesis untuk memperoleh gelar **Magister Manajemen** dalam bidang **Manajemen Sumber Daya Manusia**.

Telah dipertahankan di depan Tim Pembimbing/Penguji pada tanggal :

**10 Juni 2009**  
**Susunan Tim Pembimbing/Penguji**  
**Ketua,**

**Drs. Kamarul Imam, MSc**  
**Nip. 130 935 418**

**Anggota I,**

**Anggota II,**

**Prof. Dr. H. R. Andi Sularso, MSM**  
**Nip. 131 624 475**

**Drs. Budi Nurhardjo, MSi**  
**Nip. 131 408 353**

**Menyetujui**  
**Ketua Program Studi Manajemen,**

**Prof. Dr. H. R. Andi Sularso, MSM**  
**Nip. 131 624 475**

**Mengetahui**  
**Direktur Program Pascasarjana,**

**Prof. Dr. H. A. Khusyairi, MA**  
**Nip. 130 261 689**

***“Takut akan Tuhan adalah permulaan pengetahuan,  
tetapi orang bodoh menghina hikmat dan didikan”  
(Amsal 1 :7)***

***kupersembahkan kepada :***

- ***yulita feryanti, istriku tercinta***
- ***damia herlita putri, anakku perempuan tersayang***
- ***theokoka herfian putra, anakku laki-laki terkasih***

## KATA PENGANTAR

”Segala puja dan puji syukur, karena keperkasaannya dan kebesarannya yang hebat,” (*Mazmur 150: 2*).

Hanya berkat campur tangannya semata, akhirnya penulis dapat menyelesaikan penelitian dan penulisan tesis dengan judul : ”Pengaruh Iklim Organisasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dan Kepuasan Kerja Karyawan Strata III PT. Perkebunan Nusantara (PTPN) XII”

Penyusunan tesis ini merupakan salah satu persyaratan dalam menyelesaikan pendidikan program Pascasarjana (S2) di Magister Manajemen Universitas Jember.

Atas terselesainya tesis ini, penulis menyampaikan ucapan terimakasih kepada :

1. Prof. Dr. H. Achmad Khusyairi, MA selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Jember.
2. Prof. Dr. H. R. Andi Sularso, MSM selaku Dosen Pembimbing Utama tesis sekaligus selaku Ketua Program Studi Pascasarjana Universitas Jember dan Drs. Budi Nurhardjo, MSi selaku Dosen Pembimbing Anggota yang telah berkenan meluangkan waktu untuk membimbing serta memotivasi penulis dalam menyelesaikan penyusunan tesis ini.
3. Drs. Kamarul Imam, MSc selaku ketua Tim Penguji yang telah banyak memberi saran dan masukan saat pelaksanaan ujian tesis ini.
4. Direksi PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero) yang telah memberikan ijin, fasilitas serta dukungan sehingga tesis ini dapat terselesaikan.
5. Astan, Astekpol dan Asaku di lingkungan PTPN XII (Persero) selaku responden penelitian ini atas pendapatnya yang tertuang dalam kuisisioner.
6. Isteri dan anak-anakku tercinta yang telah memberikan dukungan, motivasi dan doanya, atas pengertiannya karena waktu berkumpul yang banyak tersita.
7. Rekan-rekan seperjuangan, utamanya angkatan 2007 dan semua pihak yang telah berkenan membantu penulis dalam menyelesaikan tesis ini.

Jember, 10 Juni 2009

Penulis.

## RINGKASAN

Tujuan penelitian ini adalah (1) untuk mengetahui pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara (PTPN) XII, (2) untuk mengetahui pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PTPN XII, (3) untuk mengetahui pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PTPN XII, (4) untuk mengetahui pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PTPN XII, (5) untuk mengetahui pengaruh Kinerja Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PTPN XII, (6) untuk mengetahui pengaruh Iklim Organisasi melalui Kinerja Karyawan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PTPN XII, (7) untuk mengetahui pengaruh Budaya Organisasi melalui Kinerja Karyawan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PTPN XII.

Penelitian ini dilakukan di lingkungan PTPN XII yang mempunyai 34 kebun tersebar di Propinsi Jawa Timur, yaitu berada di Kabupaten Ngawi, Kediri, Blitar, Malang, Lumajang, Jember, Bondowoso, Situbondo dan Banyuwangi. Penelitian dilakukan pada Bulan April 2009 sampai dengan Mei 2009. Penelitian dengan memberikan Kuisisioner kepada Karyawan PTPN XII yang berada pada Strata III dan berada di struktural sebagai Asisten Tanaman (Astan), Asisten Teknik dan Pengolahan (Astekpol) dan Asisten Administrasi, Keuangan dan Umum (Asaku). Kuisisioner yang dikembalikan dan diisi ada 144 buah berarti ada 144 responden dari populasi sebanyak 242 orang.

Metode penelitian menggunakan *explanatory research* karena menjelaskan pengaruh antar variabel. Data dianalisis dengan menggunakan *Structural Equation Modeling (SEM)* dengan *program Analysis of Moment Structure (AMOS) versi 16.00 oleh James L. Arbuckle*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) Iklim Organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap Kinerja Karyawan PTPN XII, (2) Budaya Organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap Kinerja Karyawan PTPN XII, (3) Iklim Organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PTPN XII, (4) Budaya Organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PTPN XII, (5) Kinerja Karyawan berpengaruh signifikan dan positif terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PTPN XII, (6) Iklim Organisasi melalui Kinerja Karyawan tidak berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PTPN XII, (7). Budaya Organisasi melalui Kinerja Karyawan tidak berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PTPN XII.

Penelitian ini mendukung teori Steers (1980) yang menyatakan bahwa iklim organisasi mempengaruhi prestasi dan kepuasan kerja. Juga mendukung teori Robbins (2002) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berdampak pada kinerja karyawan serta mendukung teori Kirk L. Rogga (2001) yang menyatakan bahwa budaya organisasi dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Dengan memahami variabel yang berpengaruh pada karyawan PTPN XII, maka pihak Manajemen Puncak dapat menggunakan hasil penelitian ini untuk meningkatkan performa PTPN XII.

Kata kunci: Iklim Organisasi, Budaya Organisasi, Kinerja dan Kepuasan Kerja.

## ABSTRACTION

*The objective of this research is to find out the influence of (1) organizational climate towards the employees' performance in PT. Perkebunan Nusantara (PTPN) XII. (2) Organizational culture towards employees' performance, (3) Organizational climate toward employees' job satisfaction, (4) Organizational culture towards employees' job satisfaction, (5) Employees' performance towards employees' job satisfaction, (6) Organizational climate through employees' performance towards employees' satisfaction, (7) Organizational culture through employees' performance towards employees' satisfaction of PTPN XII.*

*This research is conducted in PTPN XII that has 34 plantation are dispersed in East Java, those are in Ngawi, Kediri, Blitar, Malang, Lumajang, Jember, Bondowoso, Situbondo and Banyuwangi. This research have been done since April 2009 until May 2009. The way of this research by giving questionnaire to the employees in PTPN XII in the third level (strata III) as Astan (Asisten Tanaman), Astekpol (Asisten Teknik dan Pengolahan) and Asaku (Asisten Administrasi, Keuangan dan Umum). The amount of questionnaires are 144, it means that there are 144 respondent among 242 populations.*

*This methodology research is explanatory research because it explains the influence among variables. Data is analyzed with SEM (Structural Equation Modeling) and AMOS (Analaysis of Moments Structure) program 16.00 version by James L. Arbuckle.*

*The result of research indicates that (1) Organizational climate influences significantly and positively towards performance of the employee in PTPN XII. (2) Organizational culture influences significantly and positively towards employees' performance in PTPN XII, (3) Organizational climate influences significantly and positively towards employees' job satisfaction in PTPN XII. (4) Organizational culture influences significantly and positively towards employees' job satisfaction in PTPN XII. (5) Employees' performance influences significantly and positively towards employees' job satisfaction in PTPN XII. (6) Organizational climate through employees' performance doesn't influence towards employees' job satisfaction. (7) Organizational culture through employees' performance doesn't influence towards employees' job satisfaction in PTPN XII.*

*This research supports Steers' theory (1980) that said organizational climate influences achievement and job satisfaction. It supports Robbins's theory (2002) that said organizational culture influence employees' performance and Kirk L. Rogga's theory (2001) that said organizational culture can improve employees' job satisfaction.*

*By understanding variables that influences the employees of PTPN XII , the Top Managers can use the result of research to improve employees' performance in PTPN XII.*

*Key words : Organizational climate, organizational culture, performance and job satisfaction .*

//



## DAFTAR ISI

|   |     |
|---|-----|
| <b>HALAMAN JUDUL</b> .....  | i   |
| <b>HALAMAN PENGESAHAN TESIS</b> .....   | ii  |
| <b>KATA PENGANTAR</b> .....   | iv  |
| <b>RINGKASAN</b> .....  | v   |
| <b>ABSTRACTION</b> .....  | vi  |
| <b>DAFTAR ISI</b> .....   | vii |
| <b>DAFTAR GAMBAR</b> .....  | ix  |
| <b>DAFTAR TABEL</b> .....   | x   |
| <b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....  | xi  |
| <b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....  | 1   |
| 1.1 Latar Belakang .....  | 1   |
| 1.2 Ruang Lingkup Penelitian .....  | 3   |
| 1.3 Perumusan Masalah .....   | 4   |
| 1.4 Tujuan Penelitian dan Manfaat Penelitian .....  | 5   |
| 1.4.1 Tujuan Penelitian .....   | 5   |
| 1.4.2 Manfaat Penelitian .....  | 5   |
| <b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b> .....  | 7   |
| 2.1 Landasan Teori .....  | 7   |
| 2.1.1 Iklim Organisasi .....  | 7   |
| 2.1.2 Budaya Organisasi .....   | 9   |
| 2.1.3 Kinerja Organisasi .....  | 12  |
| 2.1.3.1. Pengertian Kinerja .....   | 12  |
| 2.1.3.2. Pengukuran Kinerja .....   | 12  |
| 2.1.4 Kepuasan Kerja .....  | 14  |
| 2.1.5 Hubungan Iklim Organisasi dan Budaya Organisasi dengan<br>Kinerja Organisasi dan Kepuasan Kerja ..... | 16  |
| 2.2 Tinjauan Penelitian Terdahulu .....   | 18  |
| 2.3 Kerangka Konseptual .....   | 21  |
| 2.4 Hipotesis .....   | 22  |
| <b>BAB III METODE PENELITIAN</b> .....  | 23  |
| 3.1 Lokasi dan Waktu Penelitian .....   | 23  |
| 3.2 Rancangan Penelitian .....  | 23  |
| 3.3 Populasi dan Sample .....   | 23  |
| 3.4 Jenis dan Sumber Data .....   | 24  |
| 3.4.1 Jenis Data .....  | 24  |
| 3.4.2 Sumber Data .....   | 25  |
| 3.5 Metode Pengumpulan Data .....   | 25  |
| 3.6 Identifikasi Variabel .....   | 25  |
| 3.7 Definisi Operasional Variabel .....   | 26  |
| 3.7.1 Iklim Organisasi ( $x_1$ ) .....  | 26  |
| 3.7.2 Budaya Organisasi ( $x_2$ ) .....   | 26  |
| 3.7.3 Kinerja Karyawan ( $Z$ ) .....  | 27  |
| 3.7.4 Kepuasan Kerja ( $Y$ ) .....  | 27  |

|                            |   |           |
|----------------------------|---|-----------|
| 3.8                        | Pengukuran Variabel .....   | 28        |
| 3.9                        | Metode Analisis Data .....  | 28        |
| 3.9.1                      | Uji Kesesuaian Model ( <i>Goodness Of Fit Test</i> ) .....          | 28        |
| 3.9.2                      | Uji Validitas .....   | 31        |
| 3.9.3                      | Uji Realibilitas .....  | 31        |
| 3.9.4                      | Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> ) .....                       | 32        |
| 3.9.5                      | Menghitung Jalur .....  | 34        |
| <b>BAB IV</b>              | <b>HASIL DAN PEMBAHASAN</b> .....                                   | <b>37</b> |
| 4.1                        | Hasil Penelitian .....  | 37        |
| 4.1.1                      | Gambaran Umum PTPN XII .....  | 37        |
| 4.1.2                      | Gambaran Umum Obyek Penelitian .....                                | 39        |
| 4.1.3                      | Diskripsi Responden .....   | 41        |
| a.                         | Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....                | 41        |
| b.                         | Distribusi Responden Berdasarkan Umur Karyawan .....                | 42        |
| c.                         | Distribusi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir .....          | 42        |
| d.                         | Distribusi Responden Berdasarkan Masa Kerja.....                    | 43        |
| 4.2                        | Analisa Hasil Penelitian .....                                      | 43        |
| 4.2.1                      | Uji Validitas .....   | 43        |
| 4.2.2                      | Uji Reliabilitas .....  | 44        |
| 4.3                        | Deskripsi Statistik Variabel Penelitian.....                        | 44        |
| 4.3.1.                     | Iklm Organisasi .....   | 44        |
| 4.3.2.                     | Budaya Organisasi .....   | 46        |
| 4.3.3.                     | Kinerja Karyawan.....   | 48        |
| 4.3.4.                     | Kepuasan Kerja .....  | 49        |
| 4.4                        | Uji Hipotesis .....   | 50        |
| 4.4.1                      | Analisis Jalur Hubungan Kasualitas ( <i>Path Analysis</i> ).....    | 50        |
| 4.4.2                      | Uji Konstruk dengan <i>Confirmatory Factor Analysis (CFA)</i> ..... | 51        |
| 4.4.3                      | Persamaan Struktural .....  | 52        |
| 4.4.4                      | Estimasi Nilai Parameter (Uji Hipotesis).....                       | 53        |
| 4.5                        | Pembahasan Hasil Penelitian .....                                   | 59        |
| 4.5.1.                     | Iklm Organisasi .....   | 59        |
| 4.5.2.                     | Budaya Organisasi .....   | 61        |
| 4.5.3.                     | Kinerja Karyawan. ....  | 65        |
| 4.5.4.                     | Kepuasan Kerja Karyawan.....  | 66        |
| <b>BAB V.</b>              | <b>KESIMPULAN DAN SARAN</b> .....                                   | <b>67</b> |
| 5.1.                       | Kesimpulan.....   | 67        |
| 5.2.                       | Saran .....   | 67        |
| <b>DAFTAR PUSTAKA</b>      | .....   | <b>69</b> |
| <b>LAMPIRAN – LAMPIRAN</b> | .....   | <b>71</b> |

## DAFTAR GAMBAR

| GAMBAR    | JUDUL GAMBAR   | HALAMAN |
|-----------|--|---------|
| Gambar 1  | Budaya Organisasi Berdampak Pada Kinerja dan Kepuasan Kerja.....   | 11      |
| Gambar 2  | Model Kerangka Konseptual .....  | 22      |
| Gambar 3  | Koefisien Jalur pada Model Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> ).....  | 33      |
| Gambar 4  | Sejarah Berdirinya PTP Nusantara XII.....  | 37      |
| Gambar 5A | Struktur Organisasi PTP Nusantara XII.....   | 40      |
| Gambar 5B | Struktur Organisasi PTPN XII di Kebun.....   | 40      |
| Gambar 6  | Diagram Jalur Hubungan Kasualitasa Antar Konstruk Iklim Organisasi, Budaya Organisasi Terhadap Kinerja dan Kepuasan Karyawan ... | 51      |
| Gambar 7  | <i>Path Analysis</i> Model Struktural Penelitian .....   | 51      |

## DAFTAR TABEL

| <b>TABEL</b> | <b>JUDUL TABEL</b>  | <b>HALAMAN</b> |
|--------------|---|----------------|
| Tabel 1      | Uji Kesesuaian Model.....   | 31             |
| Tabel 2      | Indeks Kriteria Reliabilitas .....                                      | 32             |
| Tabel 3      | Jenis Kelamin Responden.....  | 41             |
| Tabel 4      | Distribusi Responden Berdasarkan Umur.....                              | 42             |
| Tabel 5      | Distribusi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir .....              | 42             |
| Tabel 6      | Disrtibusi Responden Berdasarkan Masa Kerja .....                       | 43             |
| Tabel 7      | Hasil Uji Validitas .....   | 43             |
| Tabel 8      | Hasil Uji Reliabilitas.....   | 44             |
| Tabel 9      | Tanggapan Responden Terhadap Iklim Organisasi<br>di PTPN XII .....      | 44             |
| Tabel 10     | Tanggapan Responden Terhadap Budaya Organisasi<br>di PTPN XII .....     | 46             |
| Tabel 11     | Tanggapan Responden Terhadap Kinerja Karyawan<br>di PTPN XII .....      | 48             |
| Tabel 12     | Tanggapan Responden Terhadap Kepuasan Kerja<br>di PTPN XII .....        | 49             |
| Tabel 13     | Hasil Uji Kesesuaian Model ( <i>Goodness Of Fit</i> ) .....             | 52             |
| Tabel 14     | <i>Regresion Weight</i> Hasil Penelitian.....                           | 53             |
| Tabel 15     | Hasil Analisis <i>Direct Effects</i> ( Pengaruh Langsung ) .....        | 55             |
| Tabel 16     | Hasil Analisis <i>Indirect Effects</i> ( Pengaruh Tidak Langsung )..... | 55             |
| Tabel 17     | Hasil Analisis <i>Total Effects</i> ( Pengaruh Total ) .....            | 56             |

## DAFTAR LAMPIRAN

| LAMPIRAN   | JUDUL LAMPIRAN   | HALAMAN |
|------------|--|---------|
| Lampiran 1 | Daftar Kebun dan Jumlah Astan, Astekpol dan Asaku .....                | 72      |
| Lampiran 2 | Daftar Kuisisioner .....   | 73      |
| Lampiran 3 | Data Identitas Responden .....   | 79      |
| Lampiran 4 | Data Isian Responden .....   | 82      |
| Lampiran 5 | Analisis SEM dengan Amos.....  | 86      |
| Lampiran 6 | Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> ) Model Struktural Penelitian... | 93      |
| Lampiran 7 | Analisis Jalur dengan SPSS .....                                       | 94      |