



**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KARAKTERISTIK
INDIVIDU TERHADAP MOTIVASI DAN KINERJA KARYAWAN
PT.PERKEBUNAN NUSANTARA XII KANTOR WILAYAH I JEMBER**

*THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL CULTURE AND INDIVIDUAL
CHARACTERISTICS OF MOTIVATION AND PERFORMANCE EMPLOYEES
PT.PERKEBUNAN NUSANTARA XII REGIONAL OFFICES I JEMBER*

SKRIPSI

Oleh

Iqbal Hadi Nurisman

NIM 090810201222

Jurusan Manajemen

Fakultas Ekonomi

Universitas Jember

2015



**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KARAKTERISTIK
INDIVIDU TERHADAP MOTIVASI DAN KINERJA KARYAWAN
PT.PERKEBUNAN NUSANTARA XII KANTOR WILAYAH I JEMBER**

*EFFECT OF ORGANIZATIONAL CULTURE AND INDIVIDUAL
CHARACTERISTICS OF MOTIVATION AND PERFORMANCE OF
EMPLOYEES PT.PERKEBUNAN NUSANTARA XII REGIONAL OFFICE I
JEMBER*

SKRIPSI

Diajukan guna melengkapi tugas akhir dan memenuhi salah satu syarat
untuk menyelesaikan Program Studi Manajemen (S1)
dan mencapai gelar Sarjana Ekonomi

Oleh

Iqbal Hadi Nurisman

NIM 090810201222

Jurusan Manajemen

Fakultas Ekonomi

Universitas Jember

2015

KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
UNIVERSITAS JEMBER – FAKULTAS EKONOMI

PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini ;

Nama : Iqbal Hadi Nurisman
NIM : 090810201222
Jurusan : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul Skripsi : **Pengaruh Budaya Organisasi Dan
Karakteristik Individu Terhadap Motivasi
Dan Kinerja Karyawan Pada PT. Perkebunan
Nusantara XII Kantor Wilayah I Jember**

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

Demikian pernyataan ini, Saya buat dengan sebenarnya.

Jember, 18 Maret 2015

Yang menyatakan,

Iqbal Hadi Nurisman
NIM 090810201222

PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul skripsi : Pengaruh Budaya Organisasi Dan Karakteristik Individu
Terhadap Motivasi Dan Kinerja Karyawan Pada
PT.Perkebunan Nusantara XII Kantor Wilayah I Jember

Nama Mahasiswa : Iqbal Hadi Nurisman

NIM : 090810201222

Jurusan : S-1 Manajemen

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Tanggal Persetujuan : 25 Februari 2015

Pembimbing I

Pembimbing II

Dr. Diana Sulianti T, S.E, M.Si.
NIP 19741212 200012 2 001

Drs. M. Syaharudin, M.M
NIP 19550919 198503 1 003

Ketua Jurusan
Manajemen

Dr. Handriyono, M.Si
NIP 19620802 199002 1 001

PENGESAHAN

Judul Skripsi

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KARAKTERISTIK
INDIVIDU TERHADAP MOTIVASI DAN KINERJA KARYAWAN
PT.PERKEBUNAN NUSANTARA XII KANTOR WILAYAH I JEMBER**

Yang dipersiapkan dan disusun oleh ;

Nama : Iqbal Hadi Nurisman
NIM : 090810201222
Jurusan : Manajemen

Telah dipertahankan didepan panitia penguji pada tanggal ;

18 Maret 2015

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

Susunan Tim Penguji

1. Ketua : Drs. Agus Priyono, M.M. (.....)
NIP. 19601016 198702 1 001
2. Sekretaris : Dewi Prihatini S.E.M.M., Ph.D. (.....)
NIP. 19690329 199303 2 001
3. Anggota : Dr. Mohamad Dimiyati M.Si. (.....)
NIP. 19670421 199403 1 008

FOTO

4 x 6
cm

Mengetahui/ Menyetujui
Universitas Jember
Fakultas Ekonomi
Dekan,

Dr. Moehammad Fathorrazi, M.Si.
NIP. 19630614 199002 1 001

PERSEMBAHAN

Skripsi ini dipersembahkan kepada ;

1. Kedua orang tuaku tercinta, Ayahanda Moh.Hisbulloh dan Ibunda Nuryatimah Kasiyati yang telah mendoakan dan memberi kasih sayang serta atas pengorbanannya selama ini.
2. Adik-adikku tercinta Zulfi, Nella dan Resi, Terima kasih atas doa dan dukungan yang telah diberikan.
3. Sahabat-sahabat seperjuangan Agil, Dhani (cacing), Imam, Agus (Begog), Rino, Ikgang, Anton, Dimas, dan juga kawan-kawan kostan terima kasih atas motivasi dan dukungan yang telah diberikan .
4. Rekan atau kawanku seluruh manajemen 2009 F.E. – UNEJ.
5. Almamater yang aku banggakan UNIVERSITAS JEMBER.

MOTTO

“Plan Your Work And Work Your Plan. Bekerjalah dengan rencana, kemudian kerjakan rencanamu” ; (Salma Shuha)

“Kita bisa mundur satu langkah untuk dapat meloncat lebih jauh” ; (John Clarke)

“Suatu usaha yang telah kamu mulai, janganlah kamu hentikan sebelum kamu rasakan hasilnya” ; (Shakespeare)

“Mimpi adalah kunci untuk kita menaklukkan dunia, berlarilah tanpa lelah sampai engkau meraihnya” ; (Nidji-Laskar Pelangi)



**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KARAKTERISTIK
INDIVIDU TERHADAP MOTIVASI DAN KINERJA KARYAWAN
PT.PERKEBUNAN NUSANTARA XII KANTOR WILAYAH I JEMBER**

*EFFECT OF ORGANIZATIONAL CULTURE AND INDIVIDUAL
CHARACTERISTICS OF MOTIVATION AND PERFORMANCE OF
EMPLOYEES PT.PERKEBUNAN NUSANTARA XII REGIONAL OFFICE I
JEMBER*

SKRIPSI

Oleh

Iqbal Hadi Nurisman

NIM 090810201222

Pembimbing

Dosen Pembimbing I : Dr. Diana Sulianti T, S.E., M.Si

Dosen Pembimbing II : Drs. M. Syaharudin, M.M

RINGKASAN

Pengaruh Budaya Organisasi dan Karakteristik Individu Terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan PT.Perkebunan Nusantara XII (Persero) Kantor Wilayah I Jember; Iqbal Hadi Nurisman, 090810201222; 2015; 92 Halaman; Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Jember.

Penelitian ini adalah bertujuan untuk menguji Pengaruh Budaya Organisasi terhadap motivasi, Karakteristik individu terhadap motivasi, budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, karakteristik individu terhadap kinerja karyawan dan motivasi terhadap kinerja karyawan PT.Perkebunan Nusantara XII (Persero) Kantor Wilayah I Jember. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT.Perkebunan Nusantara XII (Persero) Kantor Wilayah I Jember yang berjumlah 37 karyawan. Metode sampling yang digunakan adalah metode sensus dengan jumlah responden sebanyak 37 orang. Variabel digunakan yaitu sebanyak 4 variabel. Alat analisis yang digunakan adalah Analisis Jalur (*Path Analyse*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa : 1) Ada pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi karyawan pada PT Perkebunan Nusantara XII(Persero) kantor wilayah I Jember ; 2) Ada pengaruh karakteristik individu terhadap motivasi karyawan pada PT.Perkebunan Nusantara XII(Persero) kantor wilayah I Jember, 3) Ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT.Perkebunan Nusantara XII(Persero) kantor wilayah I Jember, 4) Ada pengaruh karakteristik individu terhadap kinerja karyawan pada PT.Perkebunan Nusantara XII(Persero) kantor wilayah I Jember, dan 5) Ada pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT.Perkebunan Nusantara XII(Persero) kantor wilayah I Jember.

Kata kunci : Budaya Organisasi, Karakteristik Individu, Motivasi dan Kinerja

Karyawan

SUMMARY

Effect Of Organizational Culture And Individual Characteristic Of Motivation And Performance Of Employees PT.Perkebunan Nusantara XII Regional Office I Jember; Iqbal Hadi Nurisman; 090810201222; 92 pages; Department Of Management, Faculty of Economics, Jember University.

This research aims to examine the effect of organization culture on motivation, individual characteristics on motivation, organization culture on performance of employees, individual characteristics on performance of employees, and motivation on performance of employees in PT. Perkebunan Nusantara XII Regional Office I Jember . The population in this research is all employees of PT. Perkebunan Nusantara XII Regional Office I Jember. The sampling method used was sensus method.with respondent total as many as 37 people. Variables used as many as four variables; organizational culture, individual characteristics, motivation, and performance of employees. The analysis tool used is the path analysis (*path analysis*). The results showed that: 1) There is influence of organizational culture on motivation in PT. Perkebunan Nusantara XII Regional Office I Jember; 2) There is influence of individual characteristic on employees motivation in PT. Perkebunan Nusantara XII Regional Office I Jember; 3) There is influence of organizational culture on performance of employees in PT. Perkebunan Nusantara XII Regional Office I Jember; 4) There is effect of individual characteristics on employees performance PT. Perkebunan Nusantara XII Regional Office I Jember; and 5) There is effect of motivation on performance of employees PT. Perkebunan Nusantara XII Regional Office I Jember

Keywords : organizational culture, individual characteristics, motivation, and performance of employees

PRAKATA

Dengan mengucap puji syukur kehadirat Allah SWT atas berkat dan rahmatNya, karena tanpaNya tidak ada suatu hajatpun yang dapat terlaksana. Skripsi yang penulis ajukan merupakan salah satu syarat guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Penulis menyampaikan rasa terima kasih yang amat besar kepada ;

1. Ibu Dr. Diana Sulianti T, S.E., M.Si selaku Dosen Pembimbing I dan Drs. M. Syaharuddin M.M selaku Dosen Pembimbing II yang perhatian dan sabar memberikan segenap waktu, bimbingan, semangat, juga nasehat yang sangat bermanfaat sehingga terselesaikan skripsi ini.
2. Bapak Drs. Agus Priyono M.M. selaku Dosen Penguji Utama, Ibu Dewi Prihatini S.E.M.M.,Ph.D. selaku Dosen Penguji Anggota I, dan Bapak Mohammad Dimiyati M.Si. selaku Dosen Penguji Anggota II atas saran dan nasehatnya.
3. Bapak Dr. Mohammad Fathorozi, S.E, M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
4. Bapak Dr. Handriyono, SE., M.Si selaku ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
5. Seluruh Dosen dan Staff Fakultas Ekonomi Universitas Jember yang telah membimbing sampai akhirnya penulis dapat menyelesaikan studi.
6. Teristimewa Bapakku dan Ibu tersayang. Terima kasih teramat atas moril dan materiil, juga semangat, doa, nasehat, kasih sayang, dan juga perhatian.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan, baik karena keterbatasan ilmu yang dimiliki maupun kesalahan dari pihak pribadi. Demikian, semoga skripsi ini dapat bermanfaat khususnya bagi almamater tercinta, serta bagi setiap pembaca pada umumnya.

Jember, 27 february 2015

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN SAMPUL	ii
HALAMAN PERNYATAAN	iii
HALAMAN PERSETUJUAN	iv
HALAMAN PENGESAHAN	v
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
HALAMAN MOTTO	vii
HALAMAN PEMBIMBING	viii
RINGKASAN	ix
KATA PENGANTAR	x
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR	xvi
DAFTAR LAMPIRAN	xvii
BAB 1. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar belakang	1
1.2 Rumusan masalah	4
1.3 Tujuan penelitian	4
1.4 Manfaat penelitian	5
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA	6
2.1 Landasan Teori	6
2.1.1 Budaya organisasi	6
2.1.1.1 Pengertian budaya organisasi	6
2.1.1.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi budaya organisasi	8

2.1.1.3 Fungsi budaya organisasi	9
2.1.1.4 Indikator budaya organisasi	9
2.1.2 Karakteristik Individual	9
2.1.2.1 Pengertian karakteristik individual	9
2.1.2.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi karakteristik individual ..	10
2.1.2.3 Indikator karakteristik individual.....	11
2.1.3 Motivasi	14
2.1.3.1 Pengertian motivasi.....	14
2.1.3.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi	15
2.1.3.3 Teori-teori motivasi.....	16
2.1.3.4 Tujuan motivasi	19
2.1.4 Kinerja Karyawan	21
2.1.4.1 Pengertian kinerja karyawan.....	21
2.1.4.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan	22
2.1.4.3 Penilaian kinerja karyawan	22
2.1.5 Pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi karyawan.....	24
2.1.6 Pengaruh karakteristik individu terhadap motivasi karyawan	24
2.1.7 Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan	24
2.1.8 Pengaruh karakteristik individu terhadap kinerja karyawan.....	25
2.1.9 Pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan	25
2.2 Tinjauan Penelitian Terdahulu	25
2.3 Kerangka Konseptual	29
2.4 Hipotesis Penelitian	30
BAB 3. METODOLOGI PENELITIAN	31
3.1 Jenis Data	31
3.2 Metode Pengumpulan Data	31

3.3. Populasi dan Sampel	31
3.4 Identifikasi, Definisi Operasional dan Skala Pengukuran	32
3.4.1 Identifikasi Variabel	32
3.4.2 Definisi Operasional Variabel	32
3.4.3 Skala Pengukuran	34
3.5 Metode Analisis Data	34
3.5.1 Uji Instrumen	34
3.5.2 Uji Asumsi Klasik	36
3.5.3 Analisis Jalur (Path Analysis)	37
3.5.4 Uji Hipotesis (Uji t)	39
3.5.5 Model Trimming	40
3.5.6 Perhitungan Jalur	40
3.6 Kerangka Pemecahan Masalah	42
BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN	45
4.1 Hasil Penelitian	45
4.1.1 Gambaran Singkat PT.Perkebunan Nusantara XII (Persero) Kantor wilayah I Jember	45
4.1.1.1 Visi dan misi PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero) Kantor Wilayah I Jember	46
4.1.1.2 Makna logo PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero) Kantor Wilayah I Jember	47
4.1.1.3 Struktur organisasi PT.Perkebunan Nusantara XII (Persero) Kantor Wilayah I Jember	48
4.1.2 Karakteristik Responden	49
4.1.3 Uji Instrument	52
4.1.3.1 Uji Validitas	52

4.1.3.2 Uji Reliabilitas.....	54
4.1.3.3 Uji Normalitas	54
4.1.3.3 Uji Asumsi Klasik	55
4.1.4 Analisis Data	58
4.1.4.1 Analisis Jalur	58
4.1.4.2 Uji Hipotesis dan Perhitungan Koefisien Jalur.....	61
4.2 Pembahasan	62
4.3 Keterbatasan Penelitian	65
BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN	66
5.1 Kesimpulan	66
5.2 Saran	66
DAFTAR PUSTAKA	67
LAMPIRAN	71

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1 Ringkasan Penelitian Terdahulu	28
Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	50
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	51
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan	51
Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja	52
Tabel 4.5 Hasil Uji Validitas.....	53
Tabel 4.6 Hasil Uji Realibilitas.....	54
Tabel 4.7 Hasil Uji Normalitas	54
Tabel 4.8 Hasil Uji Multikolinearitas	56
Tabel 4.9 Hasil Analisis Jalur	59

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 : Kerangka Konseptual Penelitian	29
Gambar 3.1 : Metode Analisis Jalur	38
Gambar 3.2 : Kerangka Pemecahan Masalah	42
Gambar 4.1 : Logo Perusahaan	48
Gambar 4.2 : Struktur Organisasi Perusahaan	49
Gambar 4.3 : Hasil Uji Normalitas Model Persamaan 1.....	55
Gambar 4.4 : Hasil Uji Normalitas Model Persamaan 2	56
Gambar 4.5 : Hasil Uji Heteroskedastisitas Persamaan 1	57
Gambar 4.6 : Hasil Uji Heteroskedastisitas Persamaan 2	58
Gambar 4.7 : Hasil Analisis Jalur	61

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
LAMPIRAN 1. KOESIUNER PENELITIAN	70
LAMPIRAN 2. REKAPITULASI JAWABAN RESPONDEN	74
LAMPIRAN 3. HASIL UJI VALIDITAS	76
LAMPIRAN 4. HASIL UJI RELIABILITAS	78
LAMPIRAN 5. HASIL UJI NORMALITAS	80
LAMPIRAN 6. HASIL ANALISIS JALUR $X \rightarrow Z$	81
LAMPIRAN 7. HASIL ANALISIS JALUR $X \rightarrow Y$	85
LAMPIRAN 8. HASIL ANALISIS JALUR $Z \rightarrow Y$	88
LAMPIRAN 9. TABEL t	91

BAB 1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Seiring dengan berkembangnya zaman menuju arah yang lebih modern, perlu disadari pola pikir masyarakat juga semakin berkembang, salah satunya di bidang ekonomi. Perkembangan di bidang ekonomi semakin hari semakin ketat dalam persaingan dan mengharuskan perusahaan untuk mengembangkan segala potensi yang ada di dalam perusahaannya untuk terus berinovasi, terutama di bidang sumber daya manusia. Potensi setiap sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan harus dapat dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya sehingga mampu memberikan output optimal. Oleh karena itu, perusahaan juga dituntut untuk mampu mengidentifikasi hal-hal apa saja yang menjadi kendala atau permasalahan di dalam menjalankan kegiatan dan aktivitas ekonomi, termasuk masalah Kinerja karyawannya dimana setiap perusahaan memiliki budaya organisasi yang berbeda dan karakteristik karyawan yang berbeda pula.

Banyak faktor yang mendorong dan mempengaruhi sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan agar bergerak kearah positif. Perlakuan terhadap tenaga manusia tentunya berbeda dengan perlakuan terhadap faktor produksi yang lainnya, karena tenaga manusia memiliki karakteristik yang berbeda-beda. Disinilah tantangan bagi perusahaan untuk mengatur berbagai macam kekhususan yang dimiliki tenaga kerja yaitu karyawan guna mencapai tujuan perusahaan. Budaya organisasi adalah salah satu faktor yang mempengaruhi tendensi anggota untuk tetap bersama organisasi dan menjaga loyalitasnya. Menurut Tika (2008:65) budaya organisasi adalah nilai dan praktik yang dimiliki bersama diseluruh kelompok dalam satu perusahaan, sekurang-kurangnya dalam manajemen senior dan definisi antara budaya organisasi dan budaya perusahaan saling terkait karena kedua-duanya memiliki kesamaan, meskipun dalam budaya organisasi terdapat hal-hal khusus sebagai gaya manajemen, sistem manajemen, dan sebagainya, namun semuanya tetap dalam rangkaian budaya organisasi. Budaya organisasi membentuk nilai dan standar yang menuntun perilaku organisasi, kondisi tersebut dapat menentukan arah dari seluruh tujuan perusahaan. Budaya organisasi

merupakan nilai-nilai bersama dan kepercayaan yang diberikan oleh anggota pada organisasi yang kemudian menghasilkan aturan-aturan berperilaku dalam keseharian berorganisasi. Suatu budaya organisasi yang kuat memperlihatkan kesepakatan yang tinggi di kalangan anggota yang dipegang teguh dan disepakati bersama. Kuat lemahnya budaya suatu organisasi sangat bergantung pada bagaimana anggota mengaplikasikannya pada kehidupan berorganisasi dalam perusahaan. Budaya organisasi yang baik diharapkan mampu memberikan kenyamanan anggota atau karyawan dalam bekerja dan mampu memberikan peningkatan kinerja yang optimal, sehingga karyawan mampu memenuhi ekspektasi yang diharapkan oleh perusahaan.

Selain budaya organisasi perusahaan juga harus mampu menganalisis dan menyelesaikan permasalahan yang kecil namun menentukan tujuan perusahaan akan berjalan dengan baik atau tidak, hal kecil itu yaitu karakteristik individu dari karyawan-karyawan sendiri. karakteristik karyawan yang berbeda-beda akan menjadi suatu permasalahan yang fatal apabila perusahaan, khususnya manajer tidak mampu membawa perbedaan tersebut menjadi satu visi dan misi demi tujuan perusahaan itu sendiri. Perbedaan yang tercermin itu diharapkan memberikan keunikan dan keragaman dalam suatu perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawan maupun memberikan inovasi-inovasi, ataupun ide-ide gagasan yang mampu memberikan keuntungan dan kemajuan perusahaan. Namun, karena perbedaan karakteristik itu permasalahan antar karyawan tidak dapat dipungkiri akan terjadi, seperti hal persaingan dalam bekerja ataupun hal-hal lain yang mampu membuat penurunan kinerja karyawan dan menjadikan suasana dalam perusahaan menjadi tidak kondusif, disini perusahaan diharuskan mampu menengahi dan meminimalisir hal-hal tersebut. Perusahaan diharapkan peka dan mampu memberikan motivasi-motivasi yang mampu mengkondusifkan suasana dalam perusahaan itu sendiri.

Sama halnya dengan budaya organisasi dan karakteristik individu yang berbeda-beda, motivasi dari perusahaan juga merupakan suatu hal yang sangat perlu diperhatikan dalam meningkatkan kinerja karyawan sesuai tujuan perusahaan. Motivasi menurut Robbin (2002:23) adalah kesediaan untuk

mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi kearah tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan itu untuk memenuhi sesuatu kebutuhan individu. Motivasi merupakan faktor yang mampu memberikan pengaruh yang besar bagi pegawai, baik motivasi dari perusahaan ataupun motivasi yang datang dari diri sendiri. Motivasi yang tepat akan menentukan tingkatan prestasi pegawai, yang pada akhirnya akan mempengaruhi efektifitas pencapaian tujuan organisasi. Motivasi merupakan hal yang mampu membuat seseorang melakukan sesuatu hal dengan baik dari sebelumnya, disini perusahaan, khususnya manajer diharapkan mampu menggunakan faktor-faktor motivasi secara tepat dalam rangka mengarahkan karyawan agar bisa bekerja dengan lebih efektif dan produktif bagi organisasi kerjanya.

Dari semua faktor-faktor diatas, perusahaan meengharapkan karyawan mampu meningkatkan kinerjanya sesuai dengan ekspetasi perusahaan, atau bahkan mampu melebihi apa yang diharapkan. Kinerja menurut wibowo (2010:22) adalah hasil kerja karyawan dilihat dari aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja sama untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan oleh perusahaan. Sehingga dalam aplikasinya peningkatan kinerja karyawan merupakan hal yang sangat penting dalam kemajuan karyawan itu sendiri dan perusahaan. Yang pada akhirnya perusahaan menginginkan mampu bersaing dan mampu mengembangkan usaha dan mendapatkan profitabilitas melalui segala kebijakan dan ketentuan yang diberikan kepada karyawannya. Hal ini juga tidak lepas apa yang dilakukan dan diberikan PT.Perkebunan Nusantara XII Jember kepada karyawan-karyawannya.

PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) disingkat dengan PTPN XII merupakan Badan Usaha Milik Negara, dengan kata lain karyawan yang dipekerjakan juga mencakup seluruh Indonesia. Perbedaan kebudayaan atau kebiasaan karyawan dari tempat asal masing-masing pasti menjadi masalah yang tidak dapat dihindari, belum lagi karakteristik individu tiap karyawan yang beragam. Oleh karena itu, PT Perkebunan Nusantara XII(Persero) dituntut untuk mampu menciptakan suatu budaya organisasi yang mampu menyatukan dan memberikan kenyamanan karyawan dalam bekerja, serta tanggap dalam

menangani perbedaan karakteristik karyawannya. Kebijakan-kebijakan yang tepat sangat diperlukan PT Perkebunan Nusantara XII untuk memotivasi dan meningkatkan kinerja karyawan. Budaya organisasi seperti apakah yang harus digunakan dalam menyikapi perbedaan karakteristik individu, sekaligus mampu memotivasi dan meningkatkan kinerja karyawan menjadi masalah paling utama, oleh karena itu Dari latar belakang inilah penulis ingin mengetahui apakah budaya organisasi dan karakteristik individu tiap karyawan mampu mempengaruhi motivasi serta kinerja dari karyawan itu sendiri. Yang kemudian mendorong peneliti untuk mengadakan penelitian tentang “ **Pengaruh Budaya Organisasi dan Karakteristik Individu Terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan Pada PT. Perkebunan Nusantara XII Kantor Wilayah 1 Jember**”.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan seperti diatas maka peneliti membuat rumusan masalah sebagai berikut :

- a. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi karyawan pada PT.Perkebunan Nusantara XII kantor wilayah 1 Jember ?
- b. Apakah karakteristik individu berpengaruh terhadap motivasi karyawan pada PT.Perkebunan Nusantara XII kantor wilayah 1 Jember ?
- c. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT.Perkebunan Nusantara XII kantor wilayah 1 Jember ?
- d. Apakah karakteristik individu berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT.Perkebunan Nusantara XII kantor wilayah 1 Jember ?
- e. Apakah motivasi karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT.Perkebunan Nusantara XII kantor wilayah 1 Jember ?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari diadakannya penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Untuk menguji pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi karyawan PT.Perkebunan Nusantara XII kantor wilayah 1 Jember.

- b. Untuk menguji pengaruh karakteristik individu terhadap motivasi karyawan pada PT.Perkebunan Nusantara XII kantor wilayah 1 Jember
- c. Untuk menguji pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT.Perkebunan Nusantara XII kantor wilayah 1 Jember.
- d. Untuk menguji pengaruh karakteristik individu terhadap kinerja karyawan pada PT.Perkebunan Nusantara XII kantor wilayah 1 Jember.
- e. Untuk menguji pengaruh motivasi karyawan terhadap kinerja karyawan pada PT.Perkebunan Nusantara XII kantor wilayah 1 Jember.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang dapat diperoleh dari penelitian ini :

- a. Bagi Umum
Penelitian ini diharapkan mampu memberikan tambahan wawasan dan pengetahuan serta diharapkan mampu memberikan kontribusi terhadap strategi ke depan yang dilakukan oleh perusahaan agar terus berkembang.
Penelitian ini diharapkan mampu memberikan tambahan pengetahuan di bidang manajemen sumber daya manusia.
- b. Bagi perusahaan
Penelitian ini diharapkan mampu memberikan sumbangan pemikiran terhadap perusahaan dalam menetapkan strategi meningkatkan produktifitas kerja guna mencapai tujuan perusahaan.
- c. Bagi Peneliti Selanjutnya
Penelitian diharapkan dapat menambah wawasan bagi peneliti terutama mengenai beberapa variabel yang mempengaruhi prestasi kerja karyawan pada Perkebunan Nusantara XII kantor wilayah 1 Jember.

BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teoritis

2.1.1 Budaya Organisasi

2.1.1.1 Pengertian budaya organisasi

Budaya organisasi adalah sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lainnya. Terminologi. Ada beberapa deskripsi yang menjelaskan tentang hal budaya organisasi. Memang secara alami budaya itu sulit untuk dipahami, tidak terwujud dan implisit. Namun, semua organisasi mengembangkan seperangkat inti pengandaian, pemahaman, dan aturan implisit yang mengatur perilaku sehari-hari dalam tempat kerja (Robbins, 2002:253). Budaya organisasi didefinisikan sebagai suatu kerangka kerja kognitif yang memuat sikap-sikap, nilai-nilai, norma-norma, dan pengharapan-pengharapan bersama yang dimiliki oleh anggota-anggota organisasi (Greenberg dan Baron,2000). Budaya organisasi cukup diartikan sebagai sebuah persepsi umum yang dipegang teguh oleh para anggota organisasi dan menjadi sebuah sistem yang memiliki kesamaan pengertian.

Budaya organisasi sering diartikan sebagai nilai-nilai, simbol-simbol yang dimengerti dan dipatuhi bersama, yang dimiliki suatu organisasi sehingga anggota merasa satu keluarga dan menciptakan suatu kondisi anggota organisasi tersebut merasa berbeda dengan organisasi. Hal ini didukung oleh pendapat Robbins (2008) yang menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota organisasi yang membedakan organisasi tersebut berbeda dengan organisasi lain. Robbins (2006: 10-12), menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain.

Budaya organisasi adalah suatu sistem nilai yang diperoleh dan dikembangkan oleh organisasi dan pola kebiasaan dan falsafah dasar pendirinya, yang terbentuk menjadi aturan yang digunakan sebagai pedoman dalam berfikir

dan bertindak dalam mencapai tujuan organisasi. Budaya yang tumbuh menjadi kuat mampu memacu organisasi kearah perkembangan yang lebih baik.

Lebih lanjut Robbins (2006), mengatakan perubahan budaya dapat dilakukan dengan :

- 1) Menjadikan perilaku manajemen sebagai model
- 2) Menciptakan sejarah baru, simbol, dan kebiasaan serta keyakinan sesuai dengan budaya yang diinginkan
- 3) Menyeleksi, mempromosikan dan mendukung pegawai
- 4) Menentukan kembali proses sosialisasi untuk nilai-nilai yang baru
- 5) Mengubah sistem penghargaan dengan nilai-nilai baru
- 6) Menggantikan norma yang tidak tertulis dengan aturan formal atau tertulis
- 7) Mengacak sub budaya melalui rotasi jabatan
- 8) Meningkatkan kerja sama kelompok

Robbins (1996:289) mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota – anggota organisasi itu. Indikator budaya organisasi menurut Robbins (1996:289) antara lain adalah sebagai berikut :

- 1) Inovasi dan pengambilan resiko
Sejauh mana karyawan didukung untuk menjadi inovatif dan mengambil resiko.
- 2) Perhatian terhadap detail
Sejauh mana karyawan diharapkan menunjukkan kecermatan, analisis dan perhatian terhadap detail.
- 3) Orientasi hasil
Sejauh mana manajemen berfokus pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
- 4) Orientasi orang
Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek pada orang-orang di dalam organisasi itu.
- 5) Orientasi tim
Sejauh mana kegiatan diorganisasikan sekitar tim-tim, bukannya individu.

6) Keagresifan

Berkaitan dengan agresifitas karyawan

7) Kemantapan

Organisasi menekankan dipertahankannya budaya organisasi yang sudah baik.

Mengingat budaya organisasi merupakan suatu kesepakatan bersama para anggota dalam suatu organisasi atau perusahaan sehingga mempermudah lahirnya kesepakatan yang lebih luas untuk kepentingan perorangan. Keutamaan budaya organisasi merupakan pengendali dan arah dalam membentuk sikap dan perilaku manusia yang melibatkan diri dalam suatu kegiatan organisasi. Secara individu maupun kelompok seseorang tidak akan terlepas dengan budaya organisasi dan pada umumnya mereka akan dipengaruhi oleh keaneka ragaman sumber-sumber daya yang ada sebagai stimulus seseorang dalam bertindak.

2.1.1.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi budaya organisasi

Adapun beberapa faktor yang mempengaruhi budaya organisasi menurut Tosi, Rizzo, Carrol seperti yang dikutip oleh Munandar (2001:64) adalah sebagai berikut :

- 1) Pengaruh umum dari luar yang luas, mencakup faktor-faktor yang tidak dapat dikendalikan atau hanya sedikit dapat dikendalikan dalam organisasi.
- 2) Pengaruh dari nilai-nilai yang berlaku dalam masyarakat, misalnya kesopansantunan, tata krama dan kebersihan.
- 3) Faktor-faktor yang spesifik dalam organisasi. Dalam menghadapi permasalahan yang ada dalam organisasi baik internal maupun eksternal, organisasi memiliki penyelesaian tersendiri. Keberhasilan dalam mengatasi berbagai masalah tersebut merupakan dasar bagi tumbuhnya budaya dalam suatu organisasi.

2.1.1.3 Fungsi Budaya Organisasi

Menurut Rivai (2004), fungsi budaya di dalam sebuah organisasi adalah sebagai berikut:

- 1) Budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas, artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi yang lain.
- 2) Budaya memberikan identitas bagi anggota organisasi.
- 3) Budaya mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas dan pada kepentingan individu.
- 4) Budaya itu meningkatkan kemantapan sistem sosial.
- 5) Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu serta membentuk sikap dan perilaku pegawai.

2.1.2 Karakteristik Individual

2.1.2.1 Pengertian karakteristik individual

Karakteristik individual adalah suatu sifat atau watak atau kepribadian dari seseorang, baik buruknya karakteristik setiap individu tergantung bagaimana individu tersebut mengaplikasikannya dalam kehidupan. Setiap orang merupakan pribadi yang unik berkat latar belakang, karakteristik individual, kebutuhan dan cara memandang dunia dan individu lain. Setiap individu memiliki ciri dan sifat atau karakteristik bawaan (*heredity*) dan karakteristik yang memperoleh dari pengaruh lingkungan. Karakteristik bawaan merupakan karakteristik keturunan yang dimiliki sejak lahir, baik yang menyangkut faktor biologis maupun faktor biologis maupun faktor sosial psikologis. Karakteristik individu adalah perilaku atau karakter yang ada pada diri seorang karyawan baik yang bersifat positif maupun negatif (Thoha, 2003:27). Karakteristik-karakteristik ini sangat beragam, setiap perusahaan tentunya dapat memilih seorang karyawan yang mempunyai kriteria yang baik dan karakteristik ini juga harus disesuaikan dengan apa yang diinginkan oleh perusahaan.

Rivai (2006:147) menyatakan bahwa karakteristik individu adalah ciri-ciri khusus, sifat-sifat kejiwaan, akhlak, atau budi pekerti yang dimiliki seseorang

yang membedakannya dengan orang lain. Menurut Robbins (2008:56), bahwa variable ditingkat individu meliputi karakteristik biografis, kemampuan, kepribadian, proses belajar, persepsi dan kepuasan kerja. Setiap individu adalah unik baik bentuk dan perilakunya. Oleh karena itu, pimpinan perlu memiliki sifat bijak dalam memperlakukan memperlakukan karyawannya sehingga tujuan organisasi tercapai. Untuk dapat memahami karakteristik individu, kita perlu memahami karakteristik yang melekat pada individu yang terdiri dari ciri-ciri biografis dan kepribadian (Robbins, 2001:187). Setiap individu mempunyai pandangan,tujuan, kebutuhan, dan kemampuan yang berbeda satu sama lain.

2.1.2.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi karakteristik individual

Ada beberapa Faktor-faktor yang mempengaruhi karakteristik individu dalam suatu organisasi, adapun faktor-faktor tersebut meliputi :

1) Usia

Robbins (2003) menyatakan bahwa, semakin tua usia pegawai, semakin tinggi pula komitmennya terhadap organisasi. Hal ini disebabkan karena kesempatan untuk memperoleh pekerjaan lain menjadi lebih terbatas sejalan dengan meningkatnya usia.

2) Jenis kelamin

Robbins (2003) menyatakan bahwa, tidak ada perbedaan yang konsisten antara pria dan wanita dalam bekerja. Namun studi-studi psikologi telah menemukan bahwa wanita lebih bersedia untuk mematuhi peraturan dan kebijakan organisasi.

3) Status perkawinan

Berdasarkan pendapat Soerjono Soekanto dalam bukunya Kamus sosiologi menyatakan bahwa kata perkawinan (marriage) adalah ikatan yang sah antara seorang pria dan wanita yang menimbulkan hak-hak dan kewajiban antara mereka maupun keturunannya. Salah satu riset menunjukkan bahwa pegawai yang menikah lebih sedikit absensinya, mengalami pergantian yang lebih rendah, dan lebih puas dengan pekerjaan mereka daripada rekan sekerjanya yang bujangan. Pernikahan memaksakan peningkatan tanggung jawab yang

dapat membuat suatu pekerjaan yang tetap menjadi lebih berharga dan penting (Robbins,2001:49)

2.1.2.3 Indikator karakteristik individu

Indikator Karakteristik individu dalam Robbins (2003) meliputi kemampuan, nilai, sikap, dan minat.

1) Kemampuan (*ability*)

Kemampuan (*ability*) adalah kapasitas seseorang individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan (Robbins, 2003). Dengan kata lain bahwa kemampuan (*ability*) merupakan fungsi dari pengetahuan dan keterampilan. Tampubolon (2008:27), “Ability adalah kemampuan yang berkaitan dengan kinerja seseorang”. Dengan kata lain, orang yang mampu untuk menampilkan kemampuan kerja dan melaksanakan tugas dengan baik, misalnya seseorang yang dapat menyelesaikan tugas-tugas tanpa kesalahan dalam batas waktu yang telah ditentukan.

2) Nilai

Menurut Robbins (2003) nilai seseorang didasarkan pada pekerjaan yang memuaskan, dapat dinikmati, hubungan dengan orang-orang, pengembangan intelektual dan waktu untuk keluarga

3) Sikap (*attitude*)

Menurut Robbins pernyataan-pernyataan atau penilaian-penilaian evaluative berkaitan dengan obyek, orang, atau peristiwa. Sikap mempunyai tiga komponen utama:

a. Pikiran (kognisi)

Dari sikap terdiri dari persepsi, opini dan keyakinan individu. Keyakinan seseorang mengenai suatu objek tentang apa yang telah dilihat atau diketahuinya, yang memberinya ide tentang karakteristik objek tersebut. Hal tersebut menunjuk pada proses pemikiran dengan penekanan khusus terhadap rasionalitas dan logika.

b. Emosi (afeksi)

merupakan komponen emosional dari sikap. Afeksi merupakan bagian dari sikap yang berhubungan dengan perasaan tertentu pada orang kelompok, atau situasi.

c. Perilaku (behavior)

Suatu maksud untuk berperilaku dengan suatu cara tertentu, yang ada dalam diri seseorang berkaitan dengan objek sikap yang dipengaruhinya.

4) Minat (*interest*)

Adalah suatu sikap yang membuat orang akan senang akan objek situasi atau ide-ide tertentu. Hal ini diikuti oleh perasaan senang dan kecenderungan untuk mencari objek yang disenangi itu. Pola-pola minat seseorang merupakan salah satu faktor yang menentukan kesesuaian orang dengan pekerjaannya. Minat orang terhadap jenis pekerjaanpun berbeda-beda (As'ad,2003).

Sedangkan menurut Sopiah (2008:14) mengemukakan 4 karakteristik individu yang membedakan antara satu sama lain, yaitu :

1) Ciri Biografis

a. Umur

Karyawan yang berumur tua dianggap luwes dan menolak teknologi baru. Namun di pihak lain ada sejumlah kualitas positif yang ada pada karyawan yang lebih tua, meliputi pengalaman, pertimbangan, etika kerja yang kuat dan komitmen terhadap mutu. Karyawan yang lebih muda cenderung memiliki fisik yang lebih kuat, sehingga diharapkan dapat bekerja keras dan pada umumnya mereka belum berkeluarga atau bila sudah berkeluarga anaknya relatif masih sedikit. Tetapi karyawan yang lebih muda umumnya kurang disiplin, kurang bertanggung jawab dan sering berpindah-pindah pekerjaan dibandingkan karyawan yang lebih tua (Nitisemito,2002:57).

b. Jenis Kelamin

Tidak ada perbedaan yang konsisten antara pria dan wanita dalam kemampuan memecahkan masalah, ketrampilan analisis, dorongan kompetitif, motivasi, sosiabilitas atau kemampuan belajar. Namun studi-studi psikologi telah menemukan bahwa wanita lebih bersedia untuk

mematuhi wewenang, dan pria lebih agresif dan lebih besar kemungkinan daripada wanita dalam memiliki pengharapan sukses. Bukti yang konsisten juga menyatakan bahwa wanita mempunyai tingkat kemangkiran yang lebih tinggi daripada pria (Robbins,2001:48).

c. Status Perkawinan

Berdasarkan pendapat Soerjono Soekanto dalam bukunya Kamus sosiologi menyatakan bahwa kata perkawinan (marriage) adalah ikatan yang sah antara seorang pria dan wanita yang menimbulkan hak-hak dan kewajiban antara mereka maupun keturunannya. Salah satu riset menunjukkan bahwa pegawai yang menikah lebih sedikit absensinya, mengalami pergantian yang lebih rendah, dan lebih puas dengan pekerjaan mereka daripada rekan sekerjanya yang bujangan. Pernikahan memaksakan peningkatan tanggung jawab yang dapat membuat suatu pekerjaan yang tetap menjadi lebih berharga dan penting (Robbins,2001:49)

d. Masa kerja

Masa kerja yang lama akan cenderung membuat seorang karyawan lebih merasa betah dalam suatu organisasi, hal ini disebabkan karena telah beradaptasi dengan lingkungannya yang cukup lama sehingga seorang karyawan akan merasa nyaman dengan pekerjaannya.

2) Kepribadian

Kepribadian merupakan perbedaan karakteristik individu. Kepribadian dapat juga dikatakan kombinasi antara seperangkat fisik dan karakteristik mental seseorang. Kepribadian dapat dilihat dari perilaku individu, seperti bagaimana cara seseorang berbicara, bertindak dan melakukan sesuatu.

Robbins (2008:126) menyatakan bahwa Kepribadian adalah sebagai total dari cara-cara di mana individu bereaksi dan berinteraksi dengan orang lain, yang digambarkan dalam bentuk sifat-sifat yang dapat diukur dan dapat diperlihatkan.

Ada 3 (tiga) faktor yang berpengaruh terhadap kepribadian individu, yaitu:

- a. Keturunan
- b. Lingkungan
- c. Situasi

c. Persepsi

Persepsi merupakan proses kognitif yang mencakup penafsiran objek-objek, simbol-simbol dan orang-orang, dipandang dari sudut pengalaman penting, dimana seorang individu memberikan arti kepada lingkungan. Masing-masing orang memberi artinya sendiri terhadap stimuli atau gambaran hasil panca indera, maka dapat dikatakan bahwa individu yang berbeda “melihat” hal yang sama dengan cara yang berbeda.

Menurut Robbins (2007:169) persepsi adalah suatu proses yang ditempuh individu untuk mengorganisasikan dan menafsirkan kesan-kesan indera mereka agar memberikan makna bagi lingkungan mereka. Faktor-faktor yang mempengaruhi persepsi adalah :

- a. Pelaku persepsi
- b. Situasi
- c. Target

3) Sikap

Keadaan mental individu yang dipelajari dan didapat dari pengalaman kerja, yang mampu memberikan kepribadian seseorang menjadi lebih terasah dan lebih tenang dalam menyelesaikan ataupun mendapatkan kendala atau masalah.

2.1.3 Motivasi

2.1.3.1 Pengertian motivasi

Motivasi (Kamus Besar Bahasa Indonesia, 2008) adalah dorongan yang timbul pada diri seseorang, sadar atau tidak sadar untuk melakukan suatu tindakan dengan tujuan tertentu, atau motivasi adalah usaha yang dapat menyebabkan seseorang atau kelompok orang tertentu tergerak melakukan sesuatu karena ingin mencapai tujuan yang dikehendaknya atau mendapat kepuasan dengan perbuatannya. Perilaku manusia dimulai dengan adanya motivasi. Agar perilaku manusia sesuai dengan tujuan organisasi, maka motivasi sangat penting dan dibutuhkan. Motivasi pada dasarnya adalah proses untuk mencoba mempengaruhi seseorang agar melakukan sesuatu yang kita inginkan. Dengan kata lain adalah dorongan dari luar terhadap seseorang agar mau

melaksanakan sesuatu. Menurut Marihot Tua E.H. (2002) faktor-faktor yang mengarahkan dan mendorong perilaku atau keinginan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan yang dinyatakan dalam bentuk usaha keras atau lemah. Sedangkan menurut Munandar (2001) Motivasi adalah suatu proses dimana kebutuhah-kebutuhan yang mendorong seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah tercapainya tujuan tertentu.

Dari beberapa pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah suatu dorongan kebutuhan dan keinginan individu yang diarahkan pada tujuan untuk memperoleh kepuasan dari apa yang dibutuhkannya. Motivasi karyawan sangat dibutuhkan oleh perusahaan karena motivasi adalah hal yang menyebabkan dan mendukung perilaku karyawan dalam melaksanakan tugas serta mampu meningkatkan kinerja karyawan. Akan tetapi motivasi yang paling baik adalah motivasi yang datang dari diri individu itu sendiri, karena dilakukan tanpa paksaan dan setiap individu memiliki motivasi yang berbeda-beda untuk mencapai tujuannya.

2.1.3.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi karyawan

Menurut Herzberg dalam Siagian (2002), bahwa karyawan termotivasi untuk bekerja disebabkan oleh dua faktor, yaitu :

- 1) Faktor interistik, yaitu faktor pendorong yang timbul dari dalam diri masing-masing karyawan, berupa :
 - a. Pekerjaan itu sendiri (*the work it self*)
Berat ringannya tantangan yang dirasakan karyawan dari pekerjaannya.
 - b. Kemajuan (*advancement*)
Besar kecilnya kemungkinan karyawan berpeluang maju dalam pekerjaannya, seperti naik pangkat.
 - c. Tanggung jawab (*responsibility*)
Besar kecilnya tanggung jawab dari pekerjaan yang diberikan kepada karyawan
 - d. Pengakuan (*recognition*)
Adanya pengakuan yang diberikan kepada karyawan atas hasil kerja dalam perusahaan.

e. Pencapaian (*achievement*)

Adanya kemungkinan karyawan mencapai prestasi kerja tinggi dalam perusahaan.

2) Faktor eksterinsik, yaitu faktor pendorong yang datang dari luar diri seseorang, terutama dari organisasi tempatnya bekerja. Faktor eksterinsik ini mencakup:

a. Kebijakan perusahaan

Tingkat kesesuaian yang dirasakan karyawan terhadap semua kebijakan dan peraturan yang berlaku dalam perusahaan.

b. Gaji

Tingkat kewajaran gaji yang diterima sebagai imbalan terhadap tugas pekerjaan.

c. Hubungan antar karyawan

Adanya interaksi yang baik antara karyawan dalam perusahaan.

d. Kondisi kerja

Tingkat kesesuaian kondisi kerja dengan proses pelaksanaan tugas pekerjaan-pekerjaannya.

2.1.3.3 Teori motivasi

Teori motivasi sebenarnya banyak pembahasan dan penjelasannya, seperti halnya dengan teori-teori yang ada pada subbab sebelumnya. Namun ada beberapa teori yang terkenal dan sering diterapkan dalam organisasi ataupun perusahaan-perusahaan. Teori-teori tersebut antara lain sebagai berikut :

1) Teori Motivasi Kebutuhan Maslow

motivasi secara mutlak menunjukkan perwujudan diri sebagai pemenuhan kebutuhan yang bercirikan pengembangan dan pertumbuhan individu. Dorongan yang dirangsang ataupun tidak, harus tumbuh sebagai subyek yang memenuhi kebutuhannya masing-masing yang harus dicapainya dan sekaligus sebagai subyek yang mencapai hasil untuk untuk sasaran-sasaran organisasi.

Penjelasan mengenai konsep teori motivasi Maslow (dalam Ikbal, 2011:8), mengacu pada lima kebutuhan pokok yang disusun secara hierarkis. Tata lima tingkatan motivasi secara hierarkis ini adalah sebagai berikut:

a. Kebutuhan yang bersifat fisiologis (Lahiriyah)

Kebutuhan manusia yang paling dasar mencakup dalam tiga hal pokok, yaitu pangan, sandang dan papan. Bagi karyawan, kebutuhan akan gaji, uang lembur, bonus, dan fasilitas lainnya seperti, rumah, kendaraan, dll. Menjadi motif dasar bagi seseorang untuk bekerja, menjadi efektif dan dapat memberikan produktivitas yang tinggi bagi organisasi.

b. Kebutuhan keamanan dan keselamatan (*Safety Needs*)

Kebutuhan ini mengarah pada rasa keamanan, ketentraman dan jaminan seseorang dalam kedudukannya, jabatan, wewenangnya dan tanggung jawabnya sebagai karyawan. Dia dapat bekerja dengan antusias dan penuh produktivitas bila dirasakan ada jaminan formal atas kedudukan dan wewenangnya.

c. Kebutuhan sosial

Kebutuhan akan kasih sayang dan kerjasama dalam kelompok kerja atau antar kelompok. Kebutuhan akan diikutsertakan, meningkatkan relasi dengan pihak-pihak yang diperlukan dan tumbuhnya rasa kebersamaan termasuk adanya *Sense of Belonging* dalam organisasi.

d. Kebutuhan akan prestasi

Kebutuhan akan kedudukan dan promosi dibidang kepegawaian. Kebutuhan akan simbol-simbol dalam status seseorang serta *prestise* yang ditampilkan.

e. Kebutuhan mempertinggi kapasitas kerja (*Self Actualization*)

Setiap orang ingin mengembangkan kapasitas kerjanya dengan baik. Hal ini merupakan kebutuhan untuk mewujudkan segala kemampuan dan sering kali nampak pada hal-hal yang sesuai untuk mencapai cita dan cita diri seseorang. Dalam motivasi kerja pada tingkat ini diperlukan kemampuan manajemen untuk dapat mensinkronisasikan antara cita diri

dan cita organisasi untuk dapat melahirkan hasil produktivitas organisasi yang lebih tinggi.

Teori Maslow ini beranggapan bahwa orang akan memuaskan kebutuhan yang mendasar terlebih dahulu sebelum mengarahkan perilaku dalam memuaskan kebutuhan yang lebih tinggi. Sehingga seorang manajer yang ingin memotivasi karyawan harus mengetahui berada dimana kebutuhan yang sudah terpuaskan. Karena kebutuhan yang sudah terpuaskan akan berhenti memotivasi seseorang.

2) Teori ERG

Teori ini dikemukakan oleh Clayton Alderfer yang berargumen bahwa ada 3 kelompok kebutuhan inti, yaitu:

a. *Existence* (Eksistensi)

Kelompok dari eksistensi memperhatikan tentang pemberian persyaratan keberadaan materil dasar kita, yang mencakup butir-butir yang oleh Maslow dianggap sebagai kebutuhan psikologis dan keamanan.

b. *Relatedness* (Keterhubungan)

Hasrat yang dimiliki untuk memelihara hubungan antara pribadi yang penting. Hasrat sosial dan status menuntut terpenuhinya interaksi dengan orang-orang lain.

c. *Growth* (Pertumbuhan)

kebutuhan yang mendorong seseorang untuk memiliki pengaruh yang kreatif dan produktif terhadap diri sendiri atau lingkungan. Realisasi dari kebutuhan penghargaan dan perwujudan diri dari Maslow.

3) Teori Kebutuhan McClelland

Teori kebutuhan McClelland adalah salah satu dari teori motivasi kontemporer. Teori kontemporer bukanlah teori yang dikembangkan baru-baru ini, melainkan teori yang menggambarkan kondisi pemikiran saat ini dalam menjelaskan motivasi karyawan (Timothy A, 2008). Teori kebutuhan McClelland ini berfokus pada tiga kebutuhan yang didefinisikan sebagai berikut :

a. Kebutuhan berprestasi :

Suatu Dorongan atau keinginan untuk melebihi, mencapai standart-standart dan berusaha keras untuk berhasil mencapai tujuan.

b. **Kebutuhan berkuasa**

Suatu keinginan untuk berpengaruh dalam lingkungannya, memiliki karakter yang kuat untuk memimpin dan memiliki ide-ide untuk menang ataupun untuk meningkatkan status dan prestise pribadi.

c. **Kebutuhan berafiliasi**

Suatu hasrat untuk berhubungan antar pribadi yang ramah dan akrab, serta berinteraksi sosial dengan sesama demi menciptakan suatu tujuan.

4) **Teori Pengharapan**

Dewasa ini, salah satu dari penjelasan yang paling diterima secara luas mengenai motivasi adalah teori pengharapan (ekspektasi) dari Victor Vroom. Teori ini berargumen bahwa karyawan dimotivasi untuk melakukan upaya lebih keras bila ia meyakini upaya itu akan menghasilkan penilaian kinerja yang lebih baik.

Teori ini berfokus pada 3 hubungan :

a. **Hubungan upaya - kinerja.**

Individu yang mengeluarkan sejumlah upaya tertentu itu akan memotivasi dalam meningkatkan kinerja.

b. **Hubungan kinerja - imbalan.**

Sampai sejauh mana individu itu meyakini bahwa berkinerja pada tingkat tertentu akan mendorong tercapainya output yang diinginkan.

c. **Hubungan imbalan – sasaran pribadi.**

Sampai sejauh mana imbalan-imbalan organisasi memenuhi sasaran atau kebutuhan pribadi individu serta potensi daya tarik imbalan tersebut bagi individu tersebut.

2.1.3.4 **Tujuan Motivasi**

Menurut Hasibuan (2009:146) tujuan motivasi antara lain :

- 1) Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
- 2) Meningkatkan produktivitas karyawan.
- 3) Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan.
- 4) Meningkatkan kedisiplinan karyawan.
- 5) Mengefektifkan pengadaan karyawan.

- 6) Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
- 7) Meningkatkan loyalitas, kreativitas, dan partisipasi karyawan.
- 8) Meningkatkan kesejahteraan karyawan.
- 9) Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.
- 10) Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

Pemberian motivasi pada dasarnya adalah memberikan kepuasan kerja kepada karyawan dengan harapan karyawan akan bekerja dan mempunyai produktivitas yang lebih baik lagi didalam bekerja yang pada akhirnya kinerja perusahaan juga akan semakin baik. Menurut Hughes et al (2009:390) motivasi merupakan keadaan jiwa yang mendorong, mengaktifkan, menggerakkan usaha dan menyalurkan perilaku, sikap dan tindak tanduk dengan kemauan keras bagi seseorang untuk berbuat sesuatu yang selalu terkait dengan pencapaian tujuan, baik tujuan organisasi maupun tujuan pribadi dari masing-masing anggota.

Berdasarkan dari teori hirarki kebutuhan maslow Indikator dari motivasi adalah sebagai berikut :

- 1) Kebutuhan Fisiologis

Hirarki kebutuhan manusia yang paling mendasar yang merupakan kebutuhan untuk hidup. Contoh: Gaji yang layak.

- 2) Kebutuhan rasa aman

Kebutuhan akan terbebaskannya dari bahaya dan resiko kerja. Contoh : Jamsostek.

- 3) Kebutuhan sosial

Kebutuhan manusia sebagai makhluk sosial yang membutuhkan pergaulan. Contoh : Hubungan yang erat.

- 4) Kebutuhan akan prestasi

Kebutuhan seseorang untuk mendapatkan penghargaan dari lingkungan sekitar. Contoh : Pengakuan atas prestasi.

- 5) Kebutuhan aktualisasi

Aktualisasi merupakan hirarki kebutuhan yang paling tinggi, berlangsung terus menerus dan tidak pernah terpuaskan. Contoh : Kesempatan untuk berkreasi.

2.1.4 Kinerja

2.1.4.1 Pengertian kinerja

Secara garis besar kinerja didefinisikan sebagai hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, guna mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral. Sebuah organisasi memerlukan manusia sebagai sumber daya pendukung utama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sumber daya manusia yang berkualitas akan turut memajukan organisasi sebagai suatu wadah peningkatan produktifitas kerja. Kedudukan strategis untuk meningkatkan produktifitas organisasi adalah karyawan, yaitu individu-individu yang bekerja pada suatu organisasi atau perusahaan.

Menurut Mangkunegara (2006:67) pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Motivasi karyawan untuk bekerja, mengembangkan kemampuan pribadi dan meningkatkan kemampuan di masa depan dipengaruhi oleh umpan balik mengenai kinerja masa lalu dan pengembangan. Kinerja karyawan menurut Henry Simamora (2004) adalah tingkat hasil kerja karyawan dalam pencapaian persyaratan pekerjaan yang diberikan. Deskripsi dari kinerja menyangkut tiga komponen penting yaitu

1) Tujuan

Tujuan ini akan memberikan arah dan mempengaruhi bagaimana seharusnya perilaku kerja yang diharapkan organisasi terhadap setiap personel.

2) Ukuran

Ukuran dibutuhkan untuk mengetahui apakah seorang personel telah mencapai kinerja yang diharapkan, untuk itu kuantitatif dan kualitatif standar kinerja untuk setiap tugas dan jabatan personel memegang peran penting.

3) Penilaian

Penilaian kinerja regular yang dikaitkan dengan proses pencapaian tujuan kinerja setiap personel. Tindakan ini akan membuat personel untuk sementara

berorientasi terhadap tujuan dan perilaku kerja sesuai dan searah dengan tujuan yang hendak dicapai.

Kinerja mengacu pada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan karyawan. kinerja merefleksikan seberapa baik karyawan memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan. Menurut Siagian (2003) kinerja adalah konsep yang bersifat universal merupakan efektifitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan bagian karya berdasar standart dan kriteria yang ditetapkan. Kinerja merupakan perilaku manusia yang ditetapkan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Berhasil tidaknya kinerja yang telah dicapai oleh organisasi dipengaruhi oleh tingkat kinerja karyawan dan kepemimpinan seorang pimpinan.

2.1.4.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Timpe (1993) faktor faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu

- 1) Kinerja baik dipengaruhi oleh dua faktor :
 - a. Internal (Pribadi), yang meliputi mempunyai kemampuan kerja yang tinggi dan mampu bekerja keras.
 - b. Eksternal (Lingkungan), yang meliputi pekerjaan yang mudah, saling bekerja sama dengan baik dengan sesama karyawan dan memiliki pimpinan yang baik.
- 2) Kinerja yang buruk dipengaruhi oleh dua faktor :
 - a. Internal (Pribadi), yang meliputi mempunyai kemampuan rendah dan sedikit upaya dalam bekerja.
 - b. Eksternal (Lingkungan), yang meliputi pekerjaan yang sulit, rekan kerja tidak produktif, dan memiliki pimpinan yang kurang simpatik.

2.1.4.3 Penilaian Kinerja

Kinerja karyawan pada dasarnya adalah hasil kerja karyawan selama periode tertentu. Pemikiran tersebut dibandingkan dengan target/sasaran yang telah disepakati bersama. Tentunya dalam penilainya tetap mempertimbangkan berbagai keadaan dan perkembangan yang mempengaruhi kinerja tersebut.

Menurut Hani Handoko (2000) menyebutkan bahwa penilaian kinerja terdiri dari 3 kriteria, yaitu :

- 1) Penilaian berdasarkan hasil yaitu penilaian yang didasarkan adanya target-target dan ukurannya spesifik serta dapat diukur.
- 2) Penilaian berdasarkan perilaku yaitu penilaian perilaku-perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan.
- 3) Penilaian berdasarkan *judgement* yaitu penilaian yang berdasarkan kualitas pekerjaan, kuantitas, koordinasi, pengetahuan, pekerjaan dan ketrampilan, kreativitas, semangat kerja serta kesadaran dalam menyelesaikan tugas.

Sedangkan menurut Mangkuprawira (2003:223) beberapa indikator kinerja antara lain adalah sebagai berikut :

- 1) Kualitas kerja , yaitu mengacu pada akurasi dan tingkat kesalahan, meliputi keakuratan dan ketepatan.
- 2) Kuantitas kerja, yaitu mengacu pada jumlah produksi atau hasil, meliputi penyelesaian beban kerja sebagai mana ditugaskan.
- 3) Ketepatan waktu, yaitu mengacu pada penyelesaian tugas, dalam waktu yang diperkenankan, meliputi penyelesaian pekerjaan pada waktunya, penyelesaian tugas sebelum batas waktu.
- 4) Kehadiran, yaitu mengacu pada ketaatan pada jadwal kerja sebagai mana yang ditugaskan, meliputi kehadiran dan ketepatan waktu dalam kegiatan-kegiatan yang berkaitan pekerjaan.
- 5) Tanggung jawab, yaitu mengacu pada penyelesaian tugas, menerima tugas/pekerjaan meliputi tanggung jawab dalam menyelesaikan tugas yang didelegasikan dengan senang hati.
- 6) Kerjasama, yaitu mengacu pada kerjasama dan komunikasi antara atasan dan rekan kerja, meliputi penawaran bantuan ataupun partisipasi dalam tim kerja.

Berdasarkan dari pendapat diatas maka penelitian ini menggunakan indikator-indikator kinerja yaitu : Kualitas kerja, Kuantitas kerja, Ketepatan Waktu, Kehadiran, Tanggung Jawab, dan Kerjasama.

2.1.5 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Karyawan.

Karyawan secara konstan dikelilingi oleh budaya organisasi. Budaya organisasi membentuk latar belakang yang berkaitan dengan lingkungan, kondisi kerja, sikap, perilaku serta persepsi karyawan pada organisasi tempat mereka bekerja. Robbins (2006:38), berpendapat bahwa para karyawan membentuk suatu persepsi subyektif keseluruhan mengenai organisasi berdasarkan faktor-faktor seperti toleransi resiko, tekanan pada tim dan dukungan pada orang lain. Budaya organisasi yang baik akan membentuk suatu pengaruh positif terhadap motivasi karyawan dalam meningkatkan kinerja.

2.1.6 Pengaruh Karakteristik Individu Terhadap Motivasi Karyawan

Motivasi terbentuk dari sikap karyawan dalam menghadapi situasi kerja di perusahaan. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi. Mangkunegara (2005:61), mengemukakan bahwa sikap mental karyawan yang pro dan aktif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kerja yang maksimal. Karyawan yang termotivasi dari kebijakan-kebijakan dari perusahaan akan secara sukarela meningkatkan kinerjanya untuk mencapai sesuatu yang diinginkan, baik apa yang diinginkan diri sendiri ataupun yang diinginkan perusahaan.

2.1.7 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Berbagai tindakan yang dilakukan oleh seseorang tentunya berbeda-beda. Dalam organisasi, implementasi budaya disajikan dalam bentuk perilaku, yang artinya perilaku individu dalam organisasi akan diwarnai oleh budaya organisasi yang bersangkutan. Dalam sebuah perusahaan atau organisasi tentunya perilaku individu diarahkan dengan tujuan untuk mencapai tujuan utama perusahaan, seperti yang diungkapkan oleh Moleenar (2002:23), bahwa budaya organisasi yang disosialkan dengan komunikasi yang baik dapat menentukan kekuatan perusahaan, kinerja dan daya saing dalam jangka panjang. Budaya organisasi yang baik akan menghasilkan kinerja yang baik pula bagi karyawan-karyawannya.

2.1.8 Pengaruh Karakteristik Terhadap Kinerja Karyawan

Karakteristik individu yang berbeda juga dapat memberikan warna yang berbeda pada suatu perusahaan. Perusahaan harus mampu melihat dan membaca apa yang harus dilakukan untuk meningkatkan kinerja karyawan dengan karakteristik yang dimiliki oleh masing-masing karyawan. Masing-masing karyawan memiliki potensi dan kebutuhan yang berbeda, oleh karena itu perusahaan dituntut mampu memahami perilaku-perilaku karyawan yang terjadi dalam perusahaan. Keputusan dan kebijakan perbedaan karakteristik individu yang tepat akan meningkatkan kinerja karyawan, yang berujung pada tercapainya tujuan perusahaan.

2.1.9 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi terbentuk dari sikap karyawan dalam menghadapi situasi kerja di dalam perusahaan. Menurut Simamora (2004:456) motivasi adalah dorongan psikologis yang mengarahkan seseorang menuju sebuah tujuan. Motivasi sebagai upaya yang dapat memberikan dorongan kepada seseorang untuk mengambil suatu tindakan yang dikehendaki. Motivasi yang baik akan mendorong karyawan untuk berbuat sebaik mungkin dalam melaksanakan tugas yang diberikan, sehingga kinerja karyawan akan terpelihara dengan baik.

2.2 Tinjauan Penelitian Terdahulu

Penelitian Sakia Nur Fitri (2013) bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis Pengaruh Karakteristik individu dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja dan kinerja Karyawan Pada PT. Pos Indonesia (Persero) Jember. variabel bebas yang digunakan adalah Karakteristik Individu (X1) dan Lingkungan kerja (X2), kepuasan kerja (Z) untuk variable terikat peneliti memilih Kinerja karyawan (Y). Populasi yang ada pada penelitian ini adalah sebanyak 60 Orang. peneliti menggunakan teori Arikunto (2006:131) untuk menemukan sample dalam penelitian ini, yang mengatakan apabila subjek populasi kurang dari 100 maka lebih baik diambil seluruhnya, sedangkan apabila populasi lebih dari 100 maka diambil 10% sampai 15% dari populasi. Karena pada

penelitian ini populasi hanya berjumlah 60 karyawan, maka peneliti mengambil semua populasi sebagai sample. Metode penelitian ini disebut penelitian populasi (sensus) yang berarti penelitian digunakan untuk meneliti seluruh elemen populasi.. Penelitian ini menggunakan alat analisis jalur (*Path analysis*) . Hasil dari penelitian ini adalah variabel karakteristik individu (X1) dan lingkungan kerja (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan (Z) PT. Pos Indonesia (Persero) Jember, variabel karakteristik individu (X1) dan lingkungan kerja (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja kerja karyawan (Y) PT. Pos Indonesia (Persero) Jember dan variabel kepuasan kerja (Z) juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan (Y) PT. Pos Indonesia (Persero) Jember.

Penelitian dari Devy Yunita Agustin (2012) berjudul Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Sistem Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan PT. Matahari Departement Store (Persero) tbk Kabupaten Jember. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan Pengaruh Budaya Organisasi dan Sistem Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan PT. Matahari Departement Store (Persero) tbk Kabupaten Jember, dengan variabel bebasnya (X1) budaya organisasi, (X2) sistem kompensasi, dengan menggunakan variabel intervening adalah (Z) motivasi kerja dan variabel terikatnya adalah Kinerja Karyawan (Y). Dalam Penelitian ini peneliti menggunakan analisis jalur (*Path analysis*). Hasil dari penelitian ini bahwa masing-masing variabel bebas (X1 : Budaya organisasi dan X2 : Sistem kompensasi) memberikan pengaruh terhadap variabel intervening (Z) motivasi kerja dan variabel terikat (Y) Kinerja Karyawan pada PT. Matahari Departement Store Kabupaten Jember dan variabel intervening (Z) berpengaruh terhadap variabel terikat (Y) kinerja karyawan pada PT. Matahari Departement Store Kabupaten Jember.

Penelitian dari Muhammad Fauzy (2012) yang berjudul Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Motivasi Karyawan dan Kinerja Karyawan Pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupataan Lumajang. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Motivasi Karyawan dan Kinerja

Karyawan Pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupataen Lumajang, dengan variabel bebasnya (X1) budaya organisasi, (X2) komitmen organisasi, dengan menggunakan variabel intervening adalah (Z) motivasi kerja dan variabel terikatnya adalah Kinerja Karyawan (Y), dengan jumlah populasi sebanyak 33 karyawan, yang terdiri dari 30 karyawan tetap dan 3 karyawan honorer. Metode pengambilan sampel yang digunakan peneliti adalah purposive sampel, dengan memberikan kriteria tertentu. Dalam Penelitian ini peneliti menggunakan metode analisis jalur (Path analysis). Hasil dari penelitian ini bahwa masing-masing variabel bebas (X1 : Budaya organisasi dan X2 : komitmen organisasi) memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel intervening (Z) motivasi kerja dan variabel terikat (Z) kinerja karyawan pada PT. Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupataen Lumajang dan variabel intervening (Z) berpengaruh terhadap variabel terikat (Y) kinerja karyawan pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupataen Lumajang.

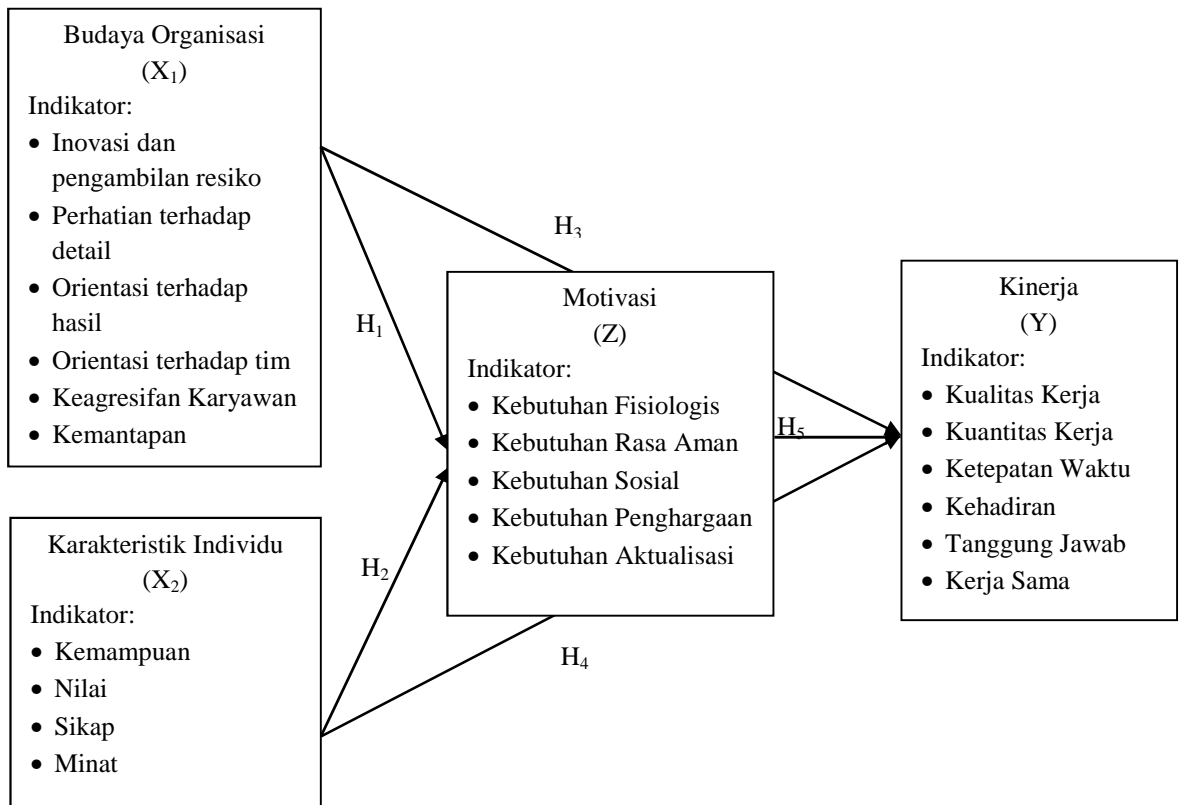
Tabel 2.1 Ringkasan Penelitian Terdahulu

No	Tahun (Peneliti)	Judul	Variabel dan metode analisis data	Kesimpulan
1.	Muhammad Fauzy (2012)	Pengaruh Budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap motivasi dan kinerja karyawan pada dinas kependudukan dan pencatatan sipil kab.lumajang	Budaya Organisasi (X1), Komitmen Organisasi (X2), Motivasi (Z), dan Kinerja Karyawan (Y) <i>Path Analysis</i>	1) Budaya organisasi dan komitmen organisasi masing-masing memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan 2) motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan
2.	Devy Yunita Agustin (2012)	Analisis pengaruh Budaya organisasi dan sistem kompensasi terhadap motivasi dan kinerja karyawan pada PT.Matahari Dept.Store (Persero)tbk.Jember.	Budaya Organisasi (X1), sistem kompensasi (X2), Motivasi (Z), dan Kinerja Karyawan (Y) <i>Path Analysis</i>	1) Budaya organisasi dan sistem kompensasi masing-masing memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan 2) motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan
3.	Sakia Nur Fitri (2013)	Pengaruh Karakteristik Individu dan Ling. kerja terhadap Kepuasan kerja dan kinerja karyawan pada PT.Pos Indonesia Jember.	Karakteristik Individu (X1), Ling. Kerja (X2), Kepuasan Kerja (Z), dan Kinerja Karyawan (Y) <i>Path Analysis</i>	1) Karakteristik Individu dan Ling. Kerja masing-masing memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja dan kinerja karyawan 2) Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan

Sumber : data diolah dari berbagai sumber

2.3 Kerangka Konseptual

Untuk mempermudah, maka dikembangkan kerangka konseptual yang digunakan dalam penelitian ini yang disajikan dengan gambar berikut :



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual Penelitian

2.4 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah, tujuan penelitian, kajian empiris, kajian teori dan kerangka konseptual penelitian, maka hipotesis penelitian ini adalah :

H₁ : Budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara XII kantor wilayah 1 Jember.

H₂ : Karakteristik individu berpengaruh terhadap motivasi karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara XII kantor wilayah 1 Jember

H₃ : Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara XII kantor wilayah 1 Jember.

H₄ : Karakteristik individu berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara XII kantor wilayah 1 Jember.

H₅ : Motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara XII kantor wilayah 1 Jember.

BAB 3. METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Jenis Data

Berdasarkan cara memperolehnya terbagi atas :

a. Data primer,

Dalam penelitian ini adalah berupa jawaban langsung dari perusahaan dari hasil penyebaran kuisioner

b. Data Sekunder,

Dalam penelitian ini adalah informasi mengenai profil, organisasi, visi dan misi PT.Perkebunan Nusantara XII Jember, laporan-laporan, dokumen, literatur dan bacaan yang berhubungan dengan penelitian ini.

3.2 Metode Pengumpulan Data

Cara atau metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Kuisioner

yaitu cara pengumpulan secara tertulis berupa beberapa sejumlah pernyataan tertutup maupun terbuka yang diisi oleh responden. Berdasarkan pada isian tersebut, peneliti memperoleh informasi dari responden. Pengumpulan data menggunakan kuisioner dilakukan pada saat jam istirahat dan pulang kerja.

b. Wawancara

Yaitu metode pengumpulan data melalui pertanyaan yang diajukan secara lisan dan langsung yaitu dengan bertatap muka untuk memperoleh berbagai informasi. Wawancara yang dilakukan didalam penelitian ini sebagai teknik didalam mendukung pengumpulan data menggunakan kuisioner.

3.3 Populasi dan Sample

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Perkebunan Nusantara XII kantor wilayah 1 Jember yang berjumlah 37 karyawan. Karena pada penelitian ini populasi hanya berjumlah 37 karyawan, maka peneliti mengambil

semua populasi sebagai sample. Metode penelitian ini disebut metode (sensus) yang berarti penelitian digunakan untuk meneliti seluruh elemen populasi.

3.4 Identifikasi Variabel, Definisi Operasional dan Skala Pengukuran

3.4.1 Identifikasi Variabel

Variabel yang digunakan dalam penelitian ada 3 macam yaitu :

- a. Independent variabel atau variabel perantara (X), yaitu variabel yang tidak tergantung oleh variabel lain. Variabel independent dalam penelitian ini diberi notasi X, yaitu budaya organisasi (X1) dan karakteristik individu (X2).
- b. Intervening variabel atau variabel perantara (Z), yaitu variabel perantara yang secara konkrit pengaruhnya tidak tampak tetapi secara teoritis dapat hubungan antara variabel bebas dan tergantung yang sedang diteliti. Variabel intervening diberi simbol Z, yaitu Motivasi
- c. Variabel dependent atau variabel terikat (Y), yaitu variabel yang bergantung pada variabel lain. Variabel dependent dalam penelitian ini diberi notasi Y, yaitu Kinerja karyawan.

3.4.2 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional merupakan faktor-faktor atau variabel yang digunakan dalam penelitian. Variabel ini diukur dengan indikator :

- a. Variabel independen atau variabel bebas
 - 1) Budaya organisasi (X1), adalah kebiasaan yang terbentuk karena kekompakan karyawan dalam organisasi khususnya PTPN XII yang tanpa disadari memberikan kenyamanan dan keamanan karyawan dalam bekerja. Menurut Robbins (1996:198) indikator pada variabel budaya organisasi ini adalah sebagai berikut :
 - a) Inovasi dan pengambilan resiko
 - b) Perhatian terhadap detail
 - c) Orientasi Hasil
 - d) Orientasi Tim

- e) Keagresifan Karyawan
 - f) Kemantapan
- 2) Karakteristik individu (X2) adalah ciri khas atau kepribadian yang dimiliki masing-masing karyawan PTPN XII yang mampu mempengaruhi kinerja masing-masing karyawan itu sendiri. Tiap karyawan memiliki kepribadian yang berbedanya, namun hal itu tidak menurunkan motivasi karyawan dalam melaksanakan tugas serta meningkatkan kinerja masing-masing. Menurut Robbins (2003) indikator pada variabel karakteristik individu adalah sebagai berikut :
- a) Kemampuan
 - b) Nilai
 - c) Sikap
 - d) Minat
- b. Variabel intervening atau variabel perantara
- 1) Motivasi (Z), adalah dorongan atau keinginan karyawan untuk mendapatkan sesuatu hal yang telah ditetapkan oleh perusahaan, misal kenaikan jabatan, price ataupun sekedar hadiah atas kinerja yang dibuat, dalam hal ini khususnya karyawan PTPN XII.. Menurut teori hirarki kebutuhan Maslow indikator pada variabel motivasi ini adalah sebagai berikut :
- a) Kebutuhan Fisiologis
 - b) Kebutuhan rasa aman
 - c) Kebutuhan sosial
 - d) Kebutuhan Penghargaan
 - e) Kebutuhan Aktualisasi
- c. Variabel Dependen atau variabel terikat
- 1) Kinerja Karyawan (Y), adalah baik tidaknya hasil kerja yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan perusahaan. Menurut Mangkuprawira (2003:223) indikator pada variabel kinerja karyawan ini adalah sebagai berikut :

- a) Kualitas kerja
- b) Kuantitas kerja
- c) Ketepatan waktu
- d) Kehadiran
- e) Tanggung jawab
- f) Kerjasama

3.4.3 Skala Pengukuran

Menurut Sugiyono (2011) skala pengukuran merupakan kesempatan yang digunakan sebagai acuan untuk menentukan panjang pendeknya interval yang ada pada alat ukur. Skala yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala Likert, Dengan skala Likert variable yang diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator variabel tersebut digunakan untuk menyusun item-item instrument yang berupa pertanyaan atau pernyataan. Bentuk pilihan ganda diberi skor sebagai berikut :

- a. Sangat Setuju (SS) : diberi skor 5
- b. Setuju (S) : diberi skor 4
- c. Netral (N) : diberi skor 3
- d. Kurang Setuju (KS) : diberi skor 2
- e. Sangat Tidak Setuju (STS) : diberi skor 1

3.5 Metode Analisis Data

3.5.1 Uji Instrumen

a. Uji Validitas

Uji validitas bertujuan untuk mengetahui sejauh mana validitas data yang diperoleh dari penyebaran kuisioner. Uji validitas sebagai alat ukur dalam penelitian ini, yaitu menggunakan korelasi *product moment pearson's*, yaitu dengan cara mengkorelasikan tiap pertanyaan dengan skor total, kemudian hasil korelasi tersebut dibandingkan dengan angka kritis taraf signifikan 5%, dengan menggunakan rumus, (Prayitno, 2010:70) ;

$$r = \frac{n \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{n \sum X^2 - (\sum X)^2} \sqrt{n \sum Y^2 - (\sum Y)^2}}$$

Keterangan ;

r = Koefisien korelasi

X = Skor pertanyaan

Y = Skor total

n = Jumlah sampel

Pengukuran validitas dilakukan dengan menguji taraf signifikansi *product moment pearson's*. Suatu variabel dikatakan valid, apabila variabel tersebut memberikan nilai signifikansi 5%

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk menguji kemampuan suatu hasil pengukuran relatif konsisten apabila pengukurannya diulangi dua kali atau lebih (Prayitno, 2010:75). Reliabilitas berkonsentrasi pada masalah akurasi pengukuran dan hasilnya. Dengan kata lain reliabilitas menunjukkan seberapa besar pengukuran kendali terhadap subjek yang sama.

Pengujian kendala alat ukur dalam alat penelitian menggunakan reliabilitas metode alpha () yang digunakan adalah metode *Cronbach* yakni (Prayitno, 2010:75) ;

$$\alpha = \frac{kr}{1 + (k - 1)r}$$

Keterangan;

= koefisien reliabilitas

r = koefisien rata-rata korelasi antar variabel

k = jumlah variabel bebas dalam persamaan

Pengukuran reliabilitas dilakukan dengan menguji statistik *Cronbach Alpha*. Suatu variabel dikatakan reliabel apabila variabel tersebut memberikan nilai *Cronbach Alpha* > 0,60.

c. Uji Normalitas

Uji normalitas data dilakukan untuk mengetahui apakah data yang diperoleh berdistribusi normal atau tidak. Uji normalitas yang dilakukan terhadap sampel dilakukan dengan menggunakan *kolmogorov-smirnov test* dengan menetapkan derajat keyakinan () sebesar 5%. Uji ini dilakukan pada setiap variabel dengan ketentuan bahwa jika secara individual masing-masing variabel memenuhi asumsi normalitas, maka secara simultan variabel-variabel tersebut juga bisa dinyatakan memenuhi asumsi normalitas (Prayitno, 2010:71). Kriteria pengujian dengan melihat besaran *kolmogorov-smirnov test* adalah;

- 1) Jika signifikansi $> 0,05$ maka data tersebut berdistribusi normal
- 2) Jika signifikansi $< 0,05$ maka data tersebut tidak berdistribusi normal

3.5.2 Uji Asumsi Klasik

Setelah memperoleh model regresi linier berganda, maka langkah selanjutnya yang dilakukan apakah model yang dikembangkan bersifat BLUE (*Best Linier Unbised Estimator*). Metode ini mempunyai kriteria bahwa pengamatan harus mewakili variasi minimum, konstanta, dan efisien. Asumsi BLUE yang harus dipenuhi antara lain : data berdistribusi normal tidak ada multikolinearitas, dan tidak terjadi heteroskedastisitas.

a. Uji Normalitas Model

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi, variabel independen, variabel dependen atau keduanya mempunyai distribusi normal ataukah mutlak regresi yang baik adalah distribusi data normal atau mendekati normal. Mendeteksi normalitas dengan melihat penyebaran data titik pada sumbu diagonal dari grafik (Latan, 2013:42). Dasar pengambilan keputusan antara lain :

- 1) Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi rmemenuhi asumsi normalitas;
- 2) Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan atau tidak mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas

b. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas adalah pengujian dari asumsi untuk membuktikan bahwa variabel-variabel bebas dalam suatu model tidak saling berkorelasi satu dengan lainnya. Adanya multikolinearitas dapat menyebabkan model regresi yang diperoleh tidak valid untuk menaksir variabel independen. Gejala multikolinearitas juga dapat dideteksi dengan melihat besarnya VIF (*Variance Inflation Factor*). Latan (2013:61), menyatakan bahwa indikasi multikolinearitas pada umumnya terjadi jika VIF lebih dari 10, maka variabel tersebut mempunyai persoalan multikolinieritas dengan variabel bebas lainnya.

c. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Cara memprediksi ada tidaknya heteroskedastisitas pada suatu model dapat dilihat dari pola gambar scatterplot model tersebut (Latan, 2013:39). Dasar pengambilan keputusan antara lain :

- 1) Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik (point-point) yang ada membentuk suatu pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka telah terjadi heteroskedastisitas;
- 2) Jika tidak ada pola yang jelas serta titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas

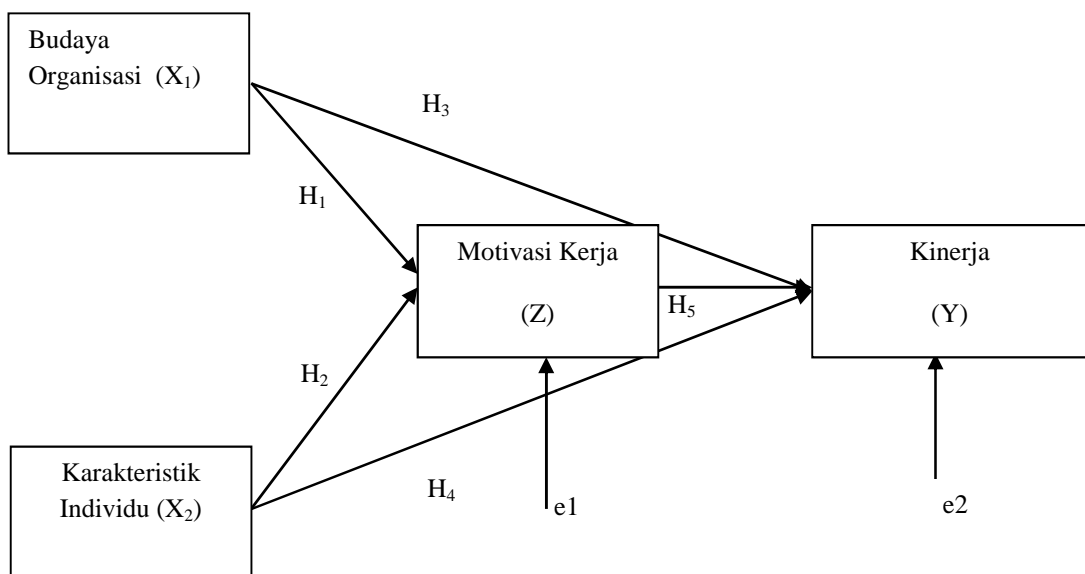
3.5.3 Analisis Jalur (Path Analysis)

Analisis jalur merupakan bagian dari analisis regresi linier yang digunakan untuk menganalisis hubungan kausal antar variabel dimana variabel-variabel bebas mempengaruhi variabel terikat, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui satu atau lebih perantara, (Sarwono, 2006:147). Manfaat *path analysis* adalah perluasan dari persamaan regresi linier sederhana atau berganda yang diperlukan pada jalur hubungan (*network*) variabel-variabel yang melibatkan lebih dari satu persamaan.

Menurut Sarwono (2006:150), analisis jalur sebaiknya digunakan untuk kondisi yang memenuhi persyaratan sebagai berikut ;

- Semua variabel berskala interval
- Pola hubungan antar variabel bersifat linier
- Variabel-variabel residualnya tidak berkorelasi dengan sebelumnya dan tidak berkorelasi satu dengan lainnya
- Model hanya bersifat searah

Untuk menganalisis hubungan kausal antar variabel dan menguji hipotesis dalam penelitian ini secara sistematis, maka alat analisis yang digunakan yaitu analisis jalur (*path analysis*), dengan *path analysis* akan dilakukan estimasi pengaruh kausal antar variabel dan kedudukan masing-masing variabel dalam jalur baik secara langsung maupun tidak langsung. Signifikansi model tampak berdasarkan koefisien beta () yang signifikan terhadap jalur.:



Gambar 3.1: Metode Analisis Jalur

Keterangan :

- X_1Z : koefisien jalur pengaruh signifikan langsung budaya organisasi terhadap motivasi.
- X_2Z : koefisien jalur pengaruh signifikan langsung karakteristik individu terhadap motivasi.
- X_1Y : koefisien jalur pengaruh signifikan langsung budaya organisasi terhadap kinerja.

X_2Y : koefisien jalur pengaruh signifikan langsung karakteristik individu terhadap kinerja.

ZY : koefisien jalur pengaruh signifikan langsung motivasi terhadap kinerja karyawan.

Model analisis jalur yang digunakan dalam penelitian ini dapat diuraikan dalam persamaan struktural berikut :

$$Z = 0 + X_1Z + X_2Z \dots \dots \dots (\text{persamaan 1})$$

$$Y = 0 + X_1Y + X_2Y + ZY \dots \dots \dots (\text{persamaan 2})$$

Dimana :

X_1 : budaya organisasi.

X_2 : karakteristik individu.

Z : motivasi.

Y : kinerja.

3.5.4 Uji Hipotesis (Uji t)

Pengujian hipotesis t (uji-t) digunakan untuk mengetahui signifikansi hubungan dari persepsi karyawan tentang budaya organisasi dan karakteristik individu terhadap kinerja melalui motivasi kerja karyawan PTPN XII (Persero) Jember Wilayah I. Rumusnya adalah :

$$t = \frac{b}{Sb}$$

Keterangan :

t = hasil t hitung

b = koefisien regresi variabel bebas

Sb = *standard error* dari koefisien korelasi

Kriteria pengujian :

- a. Apabila $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$: H_0 ditolak dan H_a diterima

Hal ini berarti ada pengaruh secara parsial antara variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y)

b. Apabila $t_{hitung} < t_{tabel}$: H_0 diterima dan H_a ditolak

Hal ini berarti tidak ada pengaruh secara parsial antara variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y)

c. *Level of significance* 5%.

3.5.5 Model Trimming

Model trimming adalah model yang digunakan untuk memperbaiki suatu model struktur analisis jalur dengan cara mengeluarkan dengan model variabel eksogen yang koefisien jalurnya tidak signifikan. Jadi model trimming terjadi ketika koefisien jalur diuji keseluruhan ternyata ada variabel yang tidak signifikan Sarwono (2006:150). Walaupun ada satu, dua atau lebih variabel yang tidak signifikan, peneliti perlu memperbaiki analisis jalur yang telah dihipotesiskan.

Cara menggunakan model trimming yaitu menghitung ulang koefisien jalur tanpa menyertakan variabel eksogen yang koefisien jalurnya tidak signifikan. Langkah langkah pengujian analisis jalur dengan model trimming adalah sebagai berikut (Sarwono, 2006:150) :

- a. Merumuskan persamaan struktural ;
- b. Menghitung koefisien jalur yang didasarkan pada koefisien regresi ;
- c. Membuat gambar diagram jalur secara lengkap.
- d. Menghitung koefisien regresi untuk setiap sub struktur yang telah dirumuskan.
- e. Menghitung koefisien jalur secara simultan ;
- f. Menghitung secara individual ;
- g. Menguji kesesuaian antar model analisis jalur ;
- h. Merangkum kedalam tabel ;
- i. Memakai dan menyimpulkan.

3.5.6 Perhitungan Jalur

Proses perhitungan jalur dalam penelitian ini adalah:

a. Menghitung pengaruh langsung (*Direct Effect* atau DE):

1) Pengaruh budaya organisasi (X1) terhadap motivasi kerja (Z)

$$DE_{ZX1} = X1 \quad Z$$

- 2) Pengaruh karakteristik individu (X2) terhadap motivasi kerja (Z)

$$DE_{ZX2} = X2 \rightarrow Z$$

- 3) Pengaruh budaya organisasi (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

$$DE_{YX1} = X1 \rightarrow Y$$

- 4) Pengaruh karakteristik individu (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

$$DE_{YX2} = X2 \rightarrow Y$$

- 5) Pengaruh motivasi kerja (Z) terhadap Kinerja Karyawan

$$DE_{YZ} = Z \rightarrow Y$$

- b. Menghitung pengaruh tidak langsung (*Indirect Effect* atau IE):

- 1) Pengaruh budaya organisasi (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui motivasi kerja (Z)

$$IE_{YZX1} = X1 \rightarrow Z \rightarrow Y$$

- 2) Pengaruh karakteristik individu (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui motivasi kerja (Z)

$$IE_{YZX2} = X2 \rightarrow Z \rightarrow Y$$

- c. Menghitung pengaruh total (*Total Effect* atau ED):

- 1) Pengaruh budaya organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui motivasi kerja

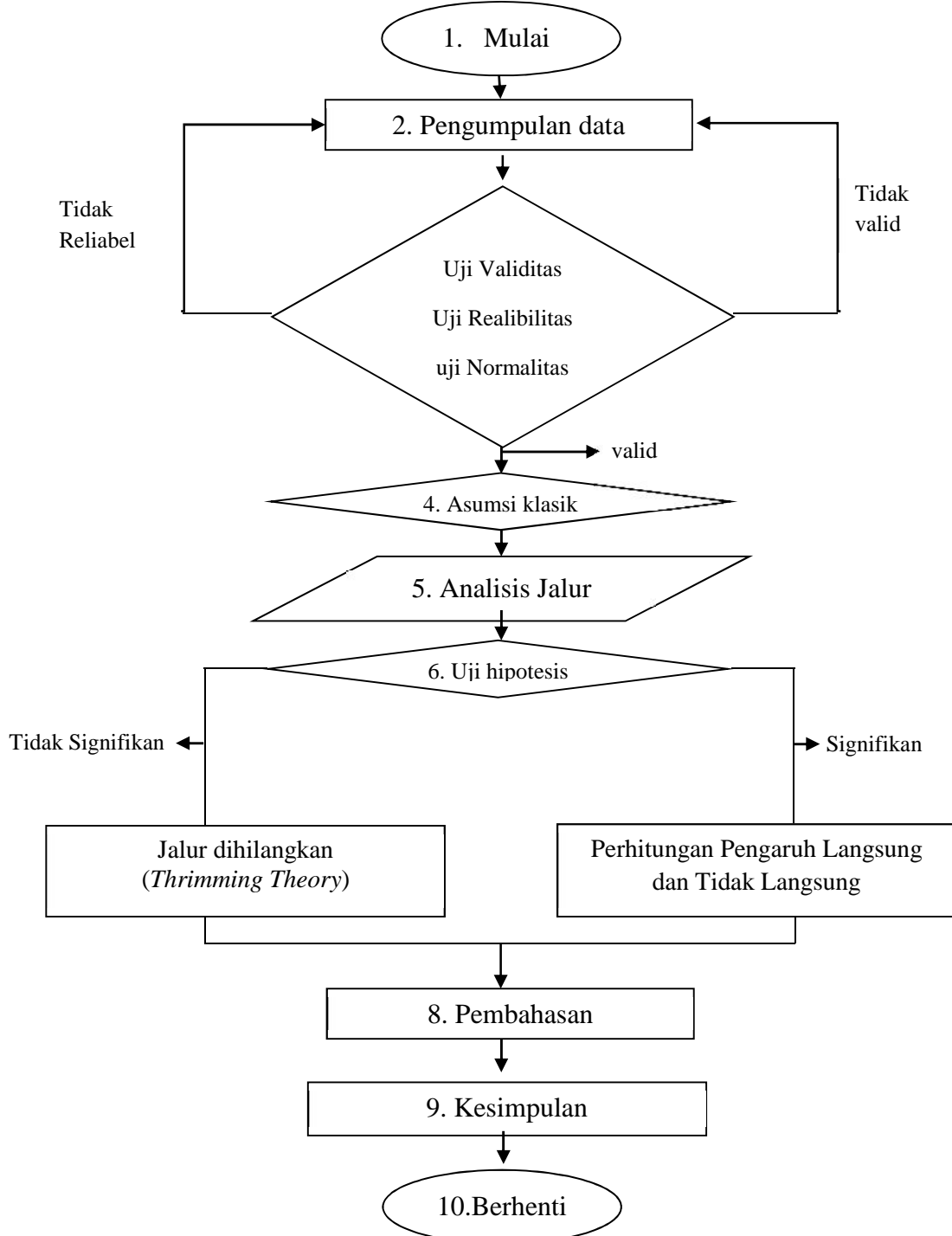
$$TE_{YZX1} = DE_{ZX1} + IE_{YZX1}$$

- 2) Pengaruh karakteristik individu terhadap Kinerja Karyawan melalui motivasi kerja

$$TE_{YZX2} = DE_{ZX2} + IE_{YZX2}$$

3.6 Kerangka Pemecahan Masalah

Kerangka pemecahan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 3.2. Kerangka Pemecahan Masalah

Sumber : Data diolah (2014)

- a. Mulai, yaitu tahap awal atau persiapan penelitian terhadap masalah yang dihadapi antara lain menentukan daerah penelitian, penentuan responden, menyusun daftar kuisisioner.
- b. Pengumpulan data, tahap ini dilakukan dengan mengumpulkan data yang diperlukan dalam penelitian melalui penyebaran kuisisioner berupa pertanyaan-pertanyaan tertulis dan wawancara responden. Kuisisioner dimaksudkan untuk mendapatkan informasi dan data yang dibutuhkan.
- c. Uji validitas dan uji realibilitas
 - 1) Uji validitas, untuk mengetahui layak tidaknya suatu instrument untuk digunakan
 - 2) Uji realibilitas, untuk mengetahui konsisten dan stabilitas dari nilai hasil skala pengukuran tertentu.
 - 3) Uji normalitas untuk mengetahui data yang diperoleh berdistribusi normal atau tidak.
- d. Uji asumsi klasik. Setelah diuji dengan analisis jalur, kemudian pengolahan data selanjutnya adalah asumsi klasik, diantaranya yaitu uji multikolinearitas, uji heteroskedastisitas, dan uji normalitas model
- e. Analisis jalur (*Path Analysis*). Menganalisis data dengan menggunakan analisis jalur (*Path Analysis*) untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tak langsung dari variabel independen terhadap variabel dependen.
- f. Uji hipotesis digunakan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh variabel bebas secara parsial terhadap variabel terikat.
- g. Signifikan.
 - 1) Berdasarkan perhitungan uji t, apabila terdapat jalur yang tidak signifikan maka terlebih dahulu harus melakukan perhitungan ulang dengan menghilangkan jalur yang menurut pengujian tidak signifikan (*Trimming Theory*).
 - 2) Apabila jalur terbukti signifikan pada uji t, maka dapat dilakukan perhitungan pengaruh langsung dan tidak langsung.
- h. Pembahasan. Melakukan pembahasan dari hasil pengolahan data.