

**Pengaruh Budaya Organisasi, Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan
Terhadap Kinerja Karyawan PT. Pelindo III Surabaya**
(Influence of Organizational Culture, Individual Characteristics, Job Characteristics
on Employee Performance PT. Pelindo III Surabaya)

Benny Agus Setiono
Jurusan Ketatalaksanaan Pelayaran Niaga, Program Diploma Pelayaran,
Universitas Hang Tuah Surabaya

Abstrak: Kinerja adalah keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode/waktu tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran maupun kriteria yang ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Guna meningkatkan kinerja, PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) menetapkan budaya perusahaan sebagai pedoman kerja bagi seluruh elemen Pelindo III. Budaya perusahaan dibentuk sebagai pedoman pegawai dalam bertindak, bersikap, dan berperilaku. Oleh karenanya, manajemen Pelindo III telah menetapkan budaya perusahaan yang terbagi dalam tiga nilai inti utama. Ketiga nilai inti tersebut adalah Customer Focus, Care, dan Integrity. Budaya perusahaan Pelindo III bertumpu kepada nilai-nilai inti yang merupakan hal paling mendasar bagi insan Pelindo III untuk beroperasi secara efektif dan berkelanjutan, yaitu Customer Focus, Care, dan Integrity. Karakteristik individu merupakan suatu proses psikologi yang mempengaruhi individu dalam memperoleh, mengkonsumsi serta menerima barang dan jasa serta pengalaman. Karakteristik individu merupakan faktor internal (interpersonal) yang menggerakkan dan mempengaruhi perilaku individu. Sumber daya yang terpenting dalam organisasi adalah sumber daya manusia, orang-orang yang memberikan tenaga, bakat, kreativitas, dan usaha mereka kepada organisasi agar suatu organisasi dapat tetap eksistensinya. Setiap manusia memiliki karakteristik individu yang berbeda antara satu dengan yang lainnya. Karakteristik pekerjaan merupakan sifat dan tugas yang meliputi tanggung jawab, macam tugas, dan tingkat kepuasan yang diperoleh dari pekerjaan itu sendiri. Pekerjaan yang secara intrinsik memberikan kepuasan akan lebih memotivasi bagi kebanyakan orang daripada pekerjaan yang tidak memuaskan. Karakteristik pekerjaan adalah atribut tugas karyawan dan meliputi jumlah tanggung jawab, berbagai tugas, dan sejauh mana pekerjaan itu sendiri mempunyai karakteristik yang orang mendapatkan kepuasan. Suatu pekerjaan yang secara intrinsik memuaskan akan lebih memotivasi bagi banyak orang daripada pekerjaan yang tidak memuaskan. Dari hasil penelitian dan pembahasan yang sesuai tujuan hipotesis dengan menggunakan regresi linier berganda, maka hasil penelitian menunjukkan ada pengaruh dari pengujian secara simultan menunjukkan bahwa variabel bebas yaitu budaya organisasi (X_1), karakteristik individu (X_2), dan karakteristik pekerjaan (X_3) secara simultan (bersamaan) berpengaruh terhadap variabel terikat yaitu terhadap kinerja karyawan (Y) PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) Surabaya. Pengaruh pengujian secara parsial diketahui sebagai berikut, secara parsial variabel bebas yaitu budaya organisasi (X_1), karakteristik individu (X_2), dan karakteristik pekerjaan (X_3) berpengaruh secara signifikan terhadap variabel terikat kinerja karyawan (Y) PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) Surabaya.

Kata Kunci: budaya organisasi, karakteristik individu, karakteristik pekerjaan, kinerja karyawan

Abstract: Performance is one's overall success during the period/time specified in the task compared with a range of possibilities, such as the standard of the work, the target or targets and criteria determined in advance and have been agreed. To improve performance, PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) establishes the corporate culture as a guide for the work of all elements of Pelindo III. Corporate culture is formed as a guide employees in the act, act, and behave. Therefore, the management of Pelindo III has set a corporate culture that is divided into three main core values. These three core values are Customer Focus, Care, and Integrity. Pelindo III corporate culture, relying on the core values that are the very basis for human Pelindo III to operate effectively and sustainably, namely Customer Focus, Care, and Integrity. The characteristics of the individual is a psychological process that affects individuals in acquiring, consuming as well as receiving goods and services as well as experience. Individual characteristics are internal factors (interpersonal) that drive and influence the behavior of individuals. The most important resource in the organization is human resources, the people who give you energy, talent, creativity, and their efforts to the organization for an organization to keep its existence. Every human being has individual characteristics that differ between each other. It is the job characteristics and the nature of tasks that include responsibility, kinds of tasks and the level of satisfaction derived from the work itself. Jobs that intrinsically provide satisfaction will be more motivating for most people than work is not satisfactory. Job characteristics are the attributes of the employee's duties and responsibilities include the number, variety of tasks, and the extent to which the work itself has characteristics that people get satisfaction. A job that is intrinsically satisfying to be

more motivating for many people than work is not satisfactory. From the results of research and discussion that fits the purpose of hypothesis by using multiple linear regression, the results showed no effect of simultaneous testing showed that the independent variables are the organizational culture (X1), individual characteristics (X2) and job characteristics (X3) simultaneously affect the dependent variable is on employee performance (Y) PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) Surabaya. Effect of partial test known following, partially independent variables that organizational culture (X1), individual characteristics (X2) and job characteristics (X3) significantly affect the performance of employees dependent variable (Y) PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) Surabaya.

Keywords: organizational culture, individual characteristics, job characteristics, the performance of employees

Alamat korespondensi:

Benny Agus Setiono, Program Diploma Pelayaran, Universitas Hang Tuah, Jalan A. R. Hakim 150, Surabaya. e-mail: jurnal_pdp@yahoo.co.id

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan faktor penting bagi setiap organisasi, sebab tanpa sumber daya manusia tujuan dan sasaran organisasi tidak akan tercapai sesuai yang direncanakan. Oleh karena itu peranan sumber daya manusia sangat penting dalam setiap organisasi. Dalam mencapai tujuannya tentu suatu organisasi memerlukan sumber daya manusia sebagai pengelola sistem, agar sistem ini berjalan tentu dalam pengelolaannya harus memperhatikan beberapa aspek penting seperti pelatihan, pengembangan, motivasi, dan aspek-aspek lainnya. Hal ini akan menjadikan manajemen sumber daya manusia sebagai salah satu indikator penting pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Suatu organisasi dibentuk untuk mencapai tujuan organisasi. Pencapaian tujuan organisasi menunjukkan hasil kerja/prestasi organisasi dan menunjukkan kinerja organisasi. Hasil kerja organisasi diperoleh dari serangkaian aktivitas yang dijalankan. Aktivitas tersebut dapat berupa pengelolaan sumberdaya organisasi maupun proses pelaksanaan kerja yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi. Untuk menjamin agar aktivitas tersebut dapat mencapai hasil yang diharapkan, diperlukan upaya manajemen dalam pelaksanaan aktivitasnya. Pentingnya peranan sumber daya manusia bagi setiap

organisasi diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan, untuk itu sumber daya manusia perlu memiliki *skill* atau keterampilan yang handal dalam menangani setiap pekerjaan, sebab dengan adanya *skill* yang handal, maka secara langsung dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Demikian juga PT Pelabuhan Indonesia III (Persero), untuk selanjutnya disebut PT Pelindo III (Persero), adalah Badan Usaha Milik Negara yang bergerak dalam sektor perhubungan. Tugas, wewenang dan tanggung jawab perusahaan ini adalah mengelola 43 pelabuhan yang tersebar di 7 Propinsi, yaitu Jawa Timur, Jawa Tengah, Bali, Kalimantan Selatan, Kalimantan Tengah, Nusa Tenggara Barat dan Nusa Tenggara Timur. Perseroan menyadari peranan penting Human Capital Development sebagai mitra strategis manajemen dalam mewujudkan visi, misi, dan tujuan usaha Perseroan. Karena itu, Perseroan mengimplementasikan pengelolaan pengembangan sumber daya manusia yang kompetensi (Competency Based Human Resource Management).

Tahapan yang dilakukan adalah mengetahui profil kompetensi jabatan (Job Profile), level kompetensi yang dimiliki oleh pegawai (Employee Profile), dan gap antara Job Profile dan Employee Profile. Alat ukur ini disebut Behavior Symptom Test (BST) dan telah dibuat dalam bentuk aplikasi berbasis komputer yang terintegrasi

dengan sistem informasi yang lain. Menyadari bahwa setiap pegawai adalah unik dengan talenta yang berbeda-beda, maka Perseroan melakukan Talent Mapping untuk pejabat struktural dengan kelas jabatan tertentu. Hasil mapping itu sendiri selain digunakan untuk pengembangan pegawai yang bersangkutan, juga untuk mengetahui konfigurasi SDM pelabuhan. Guna membentuk karyawan yang kompeten dan berkinerja unggul, Perseroan menyelenggarakan program diklat yang bersifat meningkatkan kemampuan teknis (*hard competency*) dan non teknis (*soft competency*). Selain itu, Perseroan juga menyediakan beasiswa pendidikan bagi karyawan baik di dalam dan luar negeri. Sebagai sarana yang menjamin hubungan industrial antara manajemen PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) dengan Serikat Pegawai Pelabuhan Indonesia III maka telah dilakukan pembaharuan perjanjian kerja bersama (PKB). PKB ini merupakan penyempurnaan dan pembaharuan dari PKB sebelumnya yang sudah habis masa berlakunya disesuaikan dengan perkembangan terkini dan tuntutan masa depan. Keberadaan dari PKB ini juga bertujuan untuk menyatukan visi manajemen dan visi serikat pekerja agar terwujud perusahaan yang lebih sehat, efisien, efektif, produktif, dan berdaya saing tinggi serta dapat mensejahterakan keseluruhan pegawai/pekerja dan keluarganya

Kinerja adalah keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode/waktu tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran maupun kriteria yang ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Jika dilihat dari asal katanya, kata kinerja berasal dari kata *performance*, yang menurut *The*

Scribner – Bantam English Dictionary (dalam Rivai dan Basri, 2005:14) berasal dari akar kata *to perform* yang mempunyai beberapa masukan (*entries*), yakni (1) melakukan, menjalankan, melaksanakan (*to do or carry out execute*); (2) memenuhi atau melaksanakan kewajiban suatu niat atau nazar (*to discharge of fulfill; as vow*); (3) melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab (*to execute or complete an understanding*); (4) melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang atau mesin (*to do what is expected of a person machine*). Dari masukan tersebut dapat diartikan, kinerja adalah melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakan pekerjaan tersebut sesuai dengan tanggung jawabnya sehingga dapat mencapai hasil sesuai dengan yang diharapkan.

Kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, tetapi berhubungan dengan kemampuan dan motivasi kerja. Oleh karena itu menurut Keith Davis (dalam Mangkunegara, 2005:13), ada dua faktor utama yang mempengaruhi kinerja individu yakni kemampuan (*ability*), dan motivasi kerja (*motivation*) individu tersebut. Kemampuan individual tergantung dari tingkat pengetahuan (*knowledge*) yang dimiliki, latar belakang pendidikan, dan keterampilan (*skill*) yang dikuasai. Sedangkan motivasi kerja individual tergantung sikap (*attitude*) sebagai motivasi dasar dan lingkungan yang mempengaruhi motivasi tersebut. Oleh karena itu, pembinaan dan peningkatan kinerja individu dapat dilakukan dengan pembinaan dan peningkatan kemampuan dan motivasi kerja yang dimiliki. Peningkatan kemampuan kerja dilakukan dengan upaya peningkatan aspek-aspek yang mendasari unsur tersebut yakni pengetahuan dan keterampilan kerja individu serta peningkatan motivasi

kerja dilakukan dengan cara membina sikap mental individu serta situasi/lingkungan yang mendorong timbulnya kepuasan dan kemauan kerja individu.

Terdapat faktor negatif yang dapat menurunkan kinerja karyawan, diantaranya adalah menurunnya keinginan karyawan untuk mencapai prestasi kerja, kurangnya ketepatan waktu dalam penyelesaian pekerjaan sehingga kurang menaati peraturan, pengaruh yang berasal dari lingkungannya, teman sekerja yang juga menurun semangatnya dan tidak adanya contoh yang harus dijadikan acuan dalam pencapaian prestasi kerja yang baik. Semua itu merupakan sebab menurunnya kinerja karyawan dalam bekerja. Faktor-faktor yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja diantaranya adalah budaya organisasi, gaya kepemimpinan motivasi dan kepuasan kerja.

Organisasi perlu untuk bertahan hidup dan beradaptasi dengan lingkungan eksternal mereka, sementara pada saat yang sama, mempertahankan internal mereka integrasi. Oleh karena itu, "fungsi utama kebudayaan adalah untuk memberikan makna, stabilitas, prediktabilitas, dan kenyamanan kepada peserta organisasi melalui proses bersama belajar yang menghasilkan pembentukan perspektif umum" (Rondeau & Wagar, 1998, hal. 14 dalam Tina L. Key, 2005). Setiap organisasi memiliki budaya organisasi yang berfungsi untuk membentuk aturan atau pedoman dalam berfikir dan bertindak dalam mencapai tujuan yang ditetapkan. Hal ini berarti budaya organisasi yang tumbuh dan terpelihara dengan baik akan mampu memacu organisasi ke arah perkembangan yang lebih baik. Selain itu, tekanan utama dalam perubahan dan pengembangan budaya organisasi adalah mencoba untuk mengubah nilai-nilai, sikap dan

perilaku dari anggota organisasi secara keseluruhan.

Guna meningkatkan kinerja, PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) menetapkan budaya perusahaan sebagai pedoman kerja bagi seluruh elemen Pelindo III. Budaya perusahaan ini diperlukan guna mencapai visi Pelindo III yakni berkomitmen memacu integrasi logistik dengan layanan jasa pelabuhan yang prima. Budaya perusahaan diperlukan untuk membentuk karakter para pegawai dalam memberikan layanan jasa kepelabuhanan. Budaya perusahaan dibentuk sebagai pedoman pegawai dalam bertindak, bersikap, dan berperilaku. Oleh karenanya, manajemen Pelindo III telah menetapkan budaya perusahaan yang terbagi dalam tiga nilai inti utama. Ketiga nilai inti tersebut adalah Customer Focus, Care, dan Integrity. Budaya perusahaan Pelindo III bertumpu kepada nilai-nilai inti yang merupakan hal paling mendasar bagi insan Pelindo III untuk beroperasi secara efektif dan berkelanjutan, yaitu Customer Focus, Care, dan Integrity.

"Nilai-nilai inti inilah yang menjadi patokan anggota organisasi untuk membentuk sikap kerja baru menuju perbaikan luar biasa sehingga keinginan manajemen mewujudkan visi dan misi perusahaan akan tercapai, Customer fokus harus dimaknai oleh insan Pelindo III untuk selalu mengutamakan kepuasan pelanggan, dan kata Care dimaknai selalu terdepan dalam kepedulian kepada pemangku kepentingan dan lingkungan. Sedangkan Integrity dimaknai dengan senantiasa berpikir, berkata dan berperilaku terpuji, menjaga martabat serta menjunjung tinggi etika. Penyusunan budaya perusahaan sendiri dilakukan melalui proses yang cukup panjang sampai akhirnya terbangunlah tatanan budaya perusahaan PT Pelindo III. Proses membangun budaya Pelindo

III, telah melibatkan beberapa orang staf kunci termasuk Direksi untuk memastikan bahwa budaya ini memiliki nilai-nilai luhur yang selama ini telah bersemi dengan baik di Pelindo III dan diyakini akan membawa perusahaan mencapai visi dan misinya di kemudian hari.

Penjabaran nilai inti dari budaya perusahaan tersebut, diantaranya insan pelindo III harus melayani pelanggan secara inovatif sehingga tak bisa ditiru pesaing, berinteraksi dengan ramah, santun dan hormat serta proaktif dalam mengidentifikasi kebutuhan serta keinginannya. Bila pelanggan ada keluhan, insan Pelindo III menanganinya secara responsif dan profesional. Insan Pelindo III bersikap tangguh baik dalam rangka melayani maupun menangani keluhan pelanggan dengan rasa percaya diri serta tegas dalam menjalankan sistem dan prosedur yang ada, bersikap sabar dalam berinteraksi, tekun dan bekerjasama dengan pelanggan, sehingga kepuasan pelanggan tercapai. Insan Pelindo III selalu melakukan perbaikan berkelanjutan (continuous improvement) terhadap pelayanan yang telah dilakukan. Insan Pelindo III harus peka terhadap perubahan keinginan pemangku kepentingan (stakeholder) dan permasalahan lingkungan hidup, karena selalu tanggap akan situasi yang terjadi di sekitarnya. Selain itu, Insan Pelindo III selalu berinisiatif untuk menjadi yang terdepan dalam kepedulian kepada pemangku kepentingan dan lingkungan melalui proses belajar berkelanjutan. Insan Pelindo III selalu sigap, yakni dengan siap sedia menjalankan tugas, cekatan dalam menyelesaikan permasalahan yang terjadi, dan tangkas dalam melakukan tindakan nyata. Insan Pelindo III mampu memberi solusi terkait permasalahan yang muncul baik dalam lingkungan usaha maupun

lingkungan hidup. Dengan penerapan dan penghayatan nilai inti budaya perusahaan, pegawai Pelindo III dapat memberikan kontribusi terbaiknya untuk pengembangan, kemajuan kinerja perusahaan. Terlebih, Pelindo III tengah melakukan serangkaian pengembangan untuk memberikan layanan terbaiknya bagi para pengguna jasa.

Mathiue & Zajac, (1990) menyatakan bahwa, Karakteristik personal (individu) mencakup usia, jenis kelamin, masa kerja, tingkat pendidikan, suku bangsa, dan kepribadian. Robbins (2006) menyatakan bahwa, faktor-faktor yang mudah didefinisikan dan tersedia, data yang dapat diperoleh sebagian besar dari informasi yang tersedia dalam berkas personalia seorang pegawai mengemukakan karakteristik individu meliputi usia, jenis kelamin, status perkawinan, banyaknya tanggungan dan masa kerja dalam organisasi.

Di tengah maraknya persaingan yang semakin ketat, karyawan sebagai salah satu aset penting bagi perusahaan perlu dimantapkan pemberdayaannya. Berkaitan dengan penelitian ini dimana karakteristik pekerjaan, maka PT. Pelindo III Tanjung Perak Surabaya perlu mempertimbangkan faktor-faktor kecerdasan emosional dari individu yang bersangkutan, karena pada saat dilakukannya evaluasi karyawan, serta apabila penyebab ketidakberhasilannya adalah karena kurangnya kecerdasan emosional, maka sebaiknya dapat dilakukan pembinaan lebih intensif untuk mengembangkan kecerdasan emosional melalui pelatihan-pelatihan pengembangan kecerdasan emosional yang saat ini mulai banyak diadakan oleh lembaga-lembaga pelatihan sumber daya manusia.

Saat ini PT. Pelindo III Tanjung Perak Surabaya juga belum mempertimbangkan karakteristik

pekerjaan dalam rangka melakukan perancangan pekerjaan (job design) dan karakteristik pekerjaan ini akan lebih efektif bila diperkaya dan diperluas. Dalam perancangan pekerjaan ini perlu dipertimbangkan pula pemahaman akan variasi kadar kebutuhan karyawan dan tujuan pribadi mereka, kebutuhan untuk berkembang, sehingga dalam perancangan pekerjaan nanti menghasilkan pekerjaan dengan karakteristik yang memotivasi karyawan, dan pada akhirnya memberikan kesempatan bagi individu agar dapat berprestasi dengan lebih baik dan berarti baik bagi dirinya sendiri maupun perusahaan.

Berdasarkan dari fenomena-fenomena yang terjadi di PT. Pelindo III Surabaya peneliti tertarik mengambil judul “Pengaruh Budaya Organisasi, Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan terhadap Kinerja Karyawan PT. Pelindo III Surabaya”

Berdasarkan latar belakang, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah

1. Apakah budaya organisasi (X_1), karakteristik individu (X_2), dan karakteristik pekerjaan (X_3) secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y) PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) Surabaya ?
2. Apakah budaya organisasi (X_1), karakteristik individu (X_2), dan karakteristik pekerjaan (X_3) secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y) PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) Surabaya ?

Kerangka Konseptual Penelitian

Berdasarkan permasalahan yang telah dirumuskan, dalam penelitian ini terdapat empat variabel yang akan diteliti. Keempat variabel tersebut diklasifikasikan menjadi dua bagian, yaitu variabel bebas (*independent variables*) X, dan

variabel terikat (*dependent variables*) Y. Klasifikasi variabel tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut.

- a. Variabel bebas, yaitu Budaya Organisasi (X_1), Karakteristik Individu (X_2), dan Karakteristik Pekerjaan (X_3).
- b. Variabel terikat, yakni Kinerja Karyawan (Y)

Hipotesis Penelitian

Berdasarkan pada latar belakang masalah, perumusan masalah, tinjauan pustaka, dan kerangka konseptual maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

1. Budaya organisasi (X_1), karakteristik individu (X_2), dan karakteristik pekerjaan (X_3) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) Surabaya.
2. Budaya organisasi (X_1), karakteristik individu (X_2), dan karakteristik pekerjaan (X_3) secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) Surabaya.

Penelitian Terdahulu

Penelitian yang dilakukan Jack Henry Syauta, Eka Afnan Troena, Margono Setiawan, Solimun dalam Judul *The Influence of Organizational Culture, Organizational Commitment to Job Satisfaction and Employee Performance (Study at Municipal Waterworks of Jayapura, Papua Indonesia)*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi dapat mempengaruhi kinerja jika dimediasi oleh kepuasan kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Emmanuel Ogbonna and Lloyd C. Haris (2000), dengan judul *Leadership Style, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence from UK Companies*. Hasil penelitian ini

menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak langsung terkait dengan kinerja tetapi hanya secara tidak langsung terkait. Sebaliknya, kompetitif dan ciri-ciri budaya inovatif secara langsung terkait dengan kinerja (seperti yang diperkirakan) sementara, bertentangan dengan harapan, masyarakat dan ciri-ciri budaya birokrasi yang tidak terkait langsung. Bahwa sering diasumsikan bahwa budaya organisasi secara langsung terkait dengan kinerja suatu organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Evans Sokro (2012). Dengan judul *Analysis of The Relationship that Exists Between Organizational Culture, Motivation and Performance*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki dampak langsung terhadap motivasi kerja karyawan dan tidak langsung pada kinerja organisasi. Semakin baik budaya organisasi, semakin tinggi tingkat motivasi karyawan. Telah diamati bahwa jika organisasi mengembangkan budaya usaha yang kuat bermanfaat dan mengakui karyawan, itu mengarah untuk meningkatkan motivasi dan kinerja mereka akan meningkat secara signifikan.

Penelitian yang dilakukan Andy Irawan, dengan judul "Pengaruh karakteristik individu dan karakteristik kerja terhadap Organizational Citizenship Behaviors dengan kepuasan kerja sebagai mediator pada event organizer". Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh antara variabel karakteristik individu dan karakteristik pekerjaan terhadap kepuasan kerja dan kepuasan kerja juga berpengaruh terhadap *organizational citizenship behaviors*. Sedangkan untuk kepuasan kerja memediasi pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap *organizational citizenship behaviors*, sehingga ketika karakteristik pekerjaan secara langsung

tidak berpengaruh terhadap *organizational citizenship behaviors*, namun kepuasan kerja berpengaruh terhadap *organizational citizenship behaviors* sedangkan kepuasan kerja juga dipengaruhi oleh karakteristik pekerjaan, sehingga bisa dinyatakan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap *organizational citizenship behaviors*.

Ting dan Yuan (1997:122) yang menyebutkan bahwa karakteristik individu, karakteristik pekerjaan dan karakteristik organisasi karyawan mempengaruhi naik turunnya kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja karyawan akan meningkat jika karakteristik individu mendukung, karakteristik pekerjaan sesuai dan karakteristik organisasi terjalin demikian juga sebaliknya kepuasan kerja karyawan akan menurun jika karakteristik individu, karakteristik pekerjaan tidak terjamin, dan karakteristik organisasi tidak terjalin.

Arief Subyantoro (2009:11), melakukan penelitian dengan judul : Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan, Karakteristik Organisasi dan Kepuasan Kerja Pengurus yang dimediasi oleh Motivasi Kerja (Studi pada Pengurus KUD di Kabupaten Sleman). Hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa karakteristik individu, karakteristik pekerjaan, dan karakteristik organisasi berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kepuasan kerja pengurus. Karakteristik individu, karakteristik pekerjaan, dan karakteristik organisasi berpengaruh langsung dan signifikan terhadap motivasi kerja pengurus. Motivasi kerja berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kepuasan kerja pengurus. Karakteristik individu, karakteristik pekerjaan dan karakteristik organisasi berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kepuasan kerja pengurus yang

dimediasi oleh melalui motivasi kerja pengurus.

1. Budaya Organisasi

Kebiasaan-kebiasaan dan tradisi umumnya terjadi pada suatu organisasi merupakan cikal bakal dari tumbuhnya budaya organisasi yang dikembangkan oleh pimpinan puncak organisasi. Biasanya cikal bakal tumbuhnya budaya organisasi tersebut dimulai dari kebiasaan-kebiasaan yang dilakukan pimpinan organisasi itu sendiri yang mana jika pimpinan memberikan suatu contoh kebiasaan buruk seperti tidak disiplin, acuh tak acuh terhadap pegawai, tidak pernah melakukan kontrol terhadap kinerja pegawai, akibatnya ada kemungkinan pegawai cenderung akan meniru perilaku yang demikian. Walaupun tidak semuanya demikian, paling tidak segala perilaku pemimpin akan menjadi cermin bagi pegawai untuk bersikap dan bertindak dalam melaksanakan tugas maupun dalam berinteraksi dengan sesama teman kerja maupun dengan atasan.

Pada tingkatan yang lebih dalam dan kurang terlihat, budaya merujuk kepada nilai-nilai yang dianut bersama oleh orang dan kelompok dan akan terus bertahan sepanjang waktu dan mungkin sampai pada anggota kelompok itu sudah berubah. Sementara itu, pada tingkatan yang lebih terlihat budaya menggambarkan pola atau gaya perilaku suatu organisasi sehingga pegawai-pegawai baru secara otomatis terdorong untuk mengikuti perilaku temannya.

Mengacu pada pendapatnya Robbins (2006), pengertian budaya dapat dikemukakan sebagai stabilitas pada organisasi dan budaya dapat mempunyai pengaruh yang bermakna pada sikap dan perilaku anggota-anggota organisasi. Pengertian budaya organisasi menurut Wirawan (2007:10), adalah norma-norma, nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi, dan sebagainya

yang dikembangkan dalam waktu yang lama oleh pendiri, pemimpin, dan anggota organisasi yang disosialisasikan dan diajarkan kepada anggota baru serta diterapkan dalam aktivitas organisasi sehingga mempengaruhi pola pikir, sikap, dan perilaku organisasi dalam memproduksi produk, melayani para konsumen, dan mencapai tujuan organisasi.

Coeld dan Piramid yang diterjemahkan oleh Moeljono dan Sudjatmoko (2007), mendefinisikan budaya perusahaan secara sederhana dan kontekstual adalah serangkaian nilai (perusahaan) yang muncul dalam bentuk perilaku kolektif korporasi dan anggota organisasinya. Jadi, selama sebuah perusahaan belum mengimplementasikan nilai-nilai sebagai perilaku bersama anggotanya. Selama itu pula nilai-nilai tersebut belum menjadi sebuah perusahaan. Menurut Robbins (2006), setiap organisasi merupakan sistem yang khas, sehingga organisasi mempunyai kepribadian dan jati diri sendiri. Oleh karena itu, setiap organisasi pasti memiliki budaya yang khas pula. Dengan mendasarkan berbagai definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah suatu sistem yang diyakini bersama yang berasal dari falsafah atau prinsip awal pendirian organisasi kemudian, berinteraksi menjadi norma-norma yang dijadikan sebagai pedoman untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut *Dimitrios Belias Athanasios Koustelios* (2014) Budaya adalah jumlah dari keyakinan bahwa bentuk norma-norma perilaku dan mendikte cara hal-hal dilakukan dalam suatu organisasi. Hofstede (2001) berpikir bahwa budaya adalah pemrograman kolektif pikiran yang membedakan anggota satu kelompok dari kelompok lainnya, pertimbangan pendapat lainnya kebudayaan sebagai

sistem nilai yang dianut (Deshpande dan Webster 1989). Memahami budaya dapat berguna dalam dua cara. Pertama, wawasan budaya memberikan kesadaran sejauh mana anggota organisasi bersedia untuk menerima perubahan dan penilaian budaya cenderung untuk menentukan akar penyebab masalah yang membutuhkan kinerja yang lebih kuat.

2. Karakteristik Individu

Ratih Hurriyati, (2005:79) memberikan pengertian tentang karakteristik individu sebagai berikut : “Karakteristik individu merupakan suatu proses psikologi yang mempengaruhi individu dalam memperoleh, mengkonsumsi serta menerima barang dan jasa serta pengalaman. Karakteristik individu merupakan faktor internal (interpersonal) yang menggerakkan dan mempengaruhi perilaku individu”. Menurut Stephen P. Robbins (2006:46), karakteristik individu mencakup usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, status perkawinan, dan masa kerja dalam organisasi.

3. Karakteristik Pekerjaan

Pengertian karakteristik pekerjaan menurut Ni Made Gunastri (2009:14) adalah sebagai berikut. “Merupakan sifat dan tugas yang meliputi tanggung jawab, macam tugas dan tingkat kepuasan yang diperoleh dari pekerjaan itu sendiri. Pekerjaan yang secara intrinsik memberikan kepuasan akan lebih memotivasi bagi kebanyakan orang daripada pekerjaan yang tidak memuaskan”. Agung Panudju (2003:6), mendefinisikan karakteristik pekerjaan sebagai berikut : “Menunjukkan seberapa besar pengambilan keputusan yang dibuat oleh karyawan kepada pekerjaannya, dan seberapa banyak tugas yang harus dirampungkan oleh karyawan”. Menurut Stoner (1992:431): “*Job*

characteristic are the attributes of the employee's task and include the amount of responsibility, the variety of task, and the extent to which the job it self has characteristics that people find satisfying. A job is intrinsically satisfying will be more motivating for many people than a job that is not.”

Artinya “Karakteristik pekerjaan adalah atribut tugas karyawan dan meliputi jumlah tanggung jawab, berbagai tugas, dan sejauh mana pekerjaan itu sendiri mempunyai karakteristik yang orang mendapatkan kepuasan. Suatu pekerjaan yang secara intrinsik memuaskan akan lebih memotivasi bagi banyak orang daripada pekerjaan yang tidak memuaskan”. Pernyataan tersebut memberikan indikasi tentang peranan dari karakteristik pekerjaan yang terdiri dari 5 (lima) inti pekerjaan dan pengaruhnya terhadap produktivitas, motivasi, dan kepuasan kerja. Dalam membuat suatu rancangan yang mampu memberikan kontribusi optimal pada dasarnya bukanlah pekerjaan yang mudah.

Banyak hambatan yang dialami oleh para sumber daya manusia dalam menyelesaikan pekerjaan bukan disebabkan oleh rendahnya kompetensi yang dimiliki oleh sumber daya manusia yang bersangkutan melainkan karena rancangan pekerjaan yang salah. Sebaliknya pula rancangan yang benar akan membuat penyelesaian pekerjaan menjadi lebih mudah dan akan memberikan dampak positif dari sumber daya manusia yang bersangkutan terutama yang berkaitan dengan kepuasan kerja. Berdasarkan pengertian-pengertian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa karakteristik pekerjaan merupakan sifat dan tugas yang meliputi tanggung jawab, macam tugas dan tingkat kepuasan yang diperoleh dari pekerjaan itu sendiri.

4. Kinerja

Keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh kinerja (*job performance*) sumber daya manusia, untuk itu setiap perusahaan akan berusaha untuk meningkatkan kinerja pegawai dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Budaya organisasi yang tumbuh dan terpelihara dengan baik akan mampu memacu organisasi ke arah perkembangan yang lebih baik. Di sisi lain, kemampuan pemimpin dalam menggerakkan dan memberdayakan pegawainya akan mempengaruhi kinerja. Istilah kinerja dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Prestasi kerja pada umumnya dipengaruhi oleh kecakapan, keterampilan, pengalaman, dan kesungguhan kerja dari tenaga kerja yang bersangkutan.

Secara etimologi, kinerja berasal dari kata prestasi kerja (*performance*). Sebagaimana dikemukakan oleh Mangkunegara (2007) bahwa istilah kinerja dari kata kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang), yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya. Lebih lanjut Mangkunegara (2007) menyatakan bahwa pada umumnya kinerja dibedakan menjadi dua, yaitu kinerja individu dan kinerja organisasi. Nawawi (2008) menyatakan bahwa, "Kinerja adalah hasil pelaksanaan suatu pekerjaan, baik bersifat fisik/material maupun non fisik/non material. Menurut Simanjutak (2005), "Kinerja adalah tingkatan pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Simanjutak juga mengartikan kinerja individu sebagai

tingkat pencapaian atau hasil kerja seseorang dari sasaran yang harus dicapai atau tugas yang harus dilaksanakan dalam kurun waktu tertentu". Foster dan Seeker (2001) menyatakan bahwa, "Kinerja adalah hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan". Kinerja individu adalah hasil kerja pegawai baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan, sedangkan kinerja organisasi adalah gabungan dari kinerja individu dan kinerja kelompok.

Hubungan antara Budaya Organisasi dengan Kinerja

Dalam penelitian Emmanuel Ogbonna and Lloyd C. Haris (2000) dengan judul *Leadership Style, Organizational Culture and Performance : Empirical evidence from UK Companies* menyatakan pada 1990-an, para peneliti menilai hubungan antara budaya dan kinerja yang lebih berhati-hati. Misalnya, Gordon dan DiTomaso (1992) dan Denison (1990) keduanya mengusulkan bahwa ada hubungan antara karakteristik budaya organisasi tertentu dan kinerja, tetapi masing-masing menambahkan sejumlah persyaratan. Secara khusus, mereka mencatat budaya yang akan tetap berhubungan dengan kinerja yang unggul hanya jika budaya mampu beradaptasi dengan perubahan dalam kondisi lingkungan. Selain itu, budaya tidak hanya harus kuat (banyak bersama), tetapi juga harus memiliki kualitas yang unik yang tidak dapat ditiru.

Dalam penelitian Wiwiek Harwiki (2013) dengan Judul *Influence of Servant Leadership to Motivation, Organization Culture, Organizational Citizenship Behavior (OCB), and Employee's Performance in Outstanding Cooperatives East Java*

Province, Hasil studi oleh Di Tomasso (1992), Nystrom (1993), Fey & Denison (2000), semua menunjukkan bahwa budaya organisasi secara positif dan signifikan berhubungan dengan kinerja karyawan.

Dalam penelitian Chamdan Purnama (2013) dengan judul *Influence Analysis of Organizational Culture Organizational Commitment Job and Satisfaction Organizational Citizenship Behavior (OCB) toward Improved Organization Performance* dari penelitian Ogbonna dan Harris (2000) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi mampu memoderasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap dampak kepuasan kerja pada meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian Kotter dan Heskett (1992) menunjukkan bahwa budaya memiliki dampak yang kuat dan semakin besar prestasi kerja organisasi. Budaya perusahaan dapat memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja ekonomi perusahaan dalam jangka panjang. Budaya perusahaan bahkan mungkin menjadi faktor yang lebih penting dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan perusahaan dalam dekade mendatang. Budaya perusahaan yang menghambat kinerja keuangan yang solid dalam jangka panjang tidak jarang; budaya dikembangkan dengan mudah, bahkan dalam perusahaan yang penuh bijaksana dan pintar. Meskipun sulit untuk berubah, budaya perusahaan dapat dibuat untuk lebih meningkatkan kinerja.

Hubungan antara Karakteristik individu terhadap Kinerja Karyawan

Parjono, dalam penelitiannya *Pengaruh Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan dan Karakteristik Organisasi Terhadap Kinerja*. Dari hasil penelitiannya dapat disimpulkan ada pengaruh positif yang

signifikan antara karakteristik individu terhadap kinerja. Hal ini berarti karakteristik individu merupakan hal yang sangat penting dan berkaitan dengan kinerja pegawai. Karakteristik individu merupakan hal yang perlu mendapat perhatian seorang pemimpin, karena faktor tersebut ikut mempengaruhi personil Dinas Pasar Kota Semarang dalam meningkatkan kinerja organisasi. Penempatan karyawan pada bidang pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan dan keterampilan yang dimilikinya akan mengarah pada kinerja pegawai dan kepuasan kerja yang tinggi. Dengan demikian hendaknya organisasi yang berkembang secara dinamis akan berdampak positif bagi kelangsungan dan pertumbuhan Dinas Pasar Kota Semarang. Karakteristik individu merupakan ciri-ciri atau sifat-sifat yang membedakan antara individu yang satu dengan individu yang lain. Karakteristik individu akan mempengaruhi masing-masing individu dalam melakukan pekerjaannya, sehingga tingkat kinerjanya akan berbeda-beda pula.

Dalam penelitian Ahmad Tuhelelu, *Dampak Karakteristik Individu, Pekerjaan dan Situasi Kerja Terhadap Pengembangan Karier dan Kinerja Tenaga Edukatif*, karakteristik karyawan menunjukkan sikap dan perilaku yang baik terutama dalam hubungan kerja dan manusia, dapat memperkuat kemampuan dan motivasi kerja, sehingga akan tercipta suatu kinerja yang lebih baik. Untuk menciptakan karyawan yang memiliki kinerja yang produktif, maka karyawan harus memiliki minat kerja yang besar dan memperoleh kepuasan lahir bathin dalam pekerjaan mereka. Karyawan harus ditanamkan kepercayaan tinggi pada dirinya, sehingga baik pemberian imbalan gaji, tambahan di luar gaji (honorarium), maupun kondisi kerja yang mendukung merupakan suatu

kewajaran dan diperlakukan secara adil oleh atasan. Begitu pula jika yang diharapkan karyawan dapat bekerja secara maksimal, maka harus diberikan kesempatan untuk mengembangkan diri, mengerjakan pekerjaan dalam suasana kerjasama serta dapat bertanggung jawab terhadap pekerjaannya masing-masing.

Bashaw, et al. (1994) dalam penelitiannya dengan tema "*Exploring the Distinctive Nature of Work Communications : Their Relationships with Personal Characteristics, Job Personal Characteristics, Job Performance, and Propensity to leave*". Dari hasil penelitiannya disimpulkan bahwa sifat-sifat dasar komunikasi memiliki hubungan dengan karakteristik individu, pekerjaan dan prestasi kerja. Dengan demikian prestasi kerja dipengaruhi oleh komunikasi. Dalam penelitian ini indikator dari karakteristik individu meliputi usia, jenis kelamin, status perkawinan, tingkat pendidikan, pendapatan keluarga dan masa jabatan.

Hubungan antara Karakteristik pekerjaan terhadap Kinerja Karyawan

Parjono, dalam penelitiannya Pengaruh Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan dan Karakteristik Organisasi Terhadap Kinerja. Dari hasil penelitiannya dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh positif yang signifikan antara karakteristik pekerjaan terhadap kinerja, hal ini mengindikasikan bahwa pada dasarnya pada saat orang bekerja, maka mereka menginginkan ada keragaman tugas dalam melaksanakan tugasnya agar kemampuan dan potensi individu yang dimilikinya dapat berkembang. Hal ini dapat dicapai saat pekerjaan yang diberikan kepadanya memiliki keragaman, tidak membosankan dan pada akhirnya para pegawai tersebut merasa tertantang

untuk menyelesaikannya. Oleh karena itu jika pegawai yang mempunyai karakteristik pekerjaan yang tinggi biasanya mempunyai kinerja yang tinggi pula.

METODE PENELITIAN

Populasi Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Pelindo III dan entitas anak yaitu 3.007 orang karyawan, 2.067 di antaranya berada di induk usaha. Dari jumlah karyawan di induk komposisinya terdiri dari 887 orang berpendidikan sarjana, 404 berpendidikan diploma, 173 orang berpendidikan master dan satu doktor serta sisanya berpendidikan sekolah menengah atas.

Sampel Penelitian

Berdasarkan perhitungan dengan menggunakan rumus yang dikemukakan Slovin, maka jumlah sampel yang diambil dalam penelitian ini adalah 200 responden. Pengambilan sampel dilakukan dengan proporsional random sampling sesuai dengan rasio jumlah populasi, yaitu

$$\frac{\text{Jumlah total sampel}}{\text{Jumlah populasi}} = \frac{200}{404} = 49,5\%$$

Identifikasi Variabel dan Definisi Operasional Variabel Penelitian

Model penelitian ini dalam menguji hipotesis harus diidentifikasi variabel-variabel apa saja yang akan dilibatkan dalam penelitian. Ditinjau dari kepentingan penelitian, variabel sebagai segala sesuatu yang menjadi obyek pengamatan atau merupakan faktor-faktor yang mempunyai peranan dalam gejala atau peristiwa yang diamati.

Variabel merupakan konsep yang mempunyai bermacam-macam nilai (Nazir, 2004:57). Dalam ilmu sosial konsep atau variabel yang berbentuk kualitatif perlu diberikan ciri

kuantitatif dengan membuat skala. Skala diperlukan untuk mengubah ciri kualitatif ke dalam bentuk ciri kuantitatif. Variabel penelitian ini diklasifikasikan sesuai dengan hipotesis yang telah dirumuskan.

Definisi Operasional Variabel Penelitian

Definisi operasional adalah suatu definisi yang diberikan kepada suatu variabel atau konstruk dengan cara memberikan arti atau kegiatan ataupun memberikan suatu operasional yang diperlukan untuk mengukur variabel atau konstruk tersebut (Nazir, 2004:57). Konstruk atau konsepsi teoritik didefinisikan secara operasional dalam bentuk indikator-indikator agar dapat diukur. Data kuisioner yang diolah dianggap sebagai data interval walaupun datanya bertingkat. Dalam pengumpulan data, data dilihat dulu distribusinya, kalau distribusinya tidak normal maka diolah menggunakan metode statistik non parametrik.

Budaya Organisasi

Guna meningkatkan kinerja, PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) menetapkan budaya perusahaan sebagai pedoman kerja bagi seluruh elemen Pelindo III. Budaya perusahaan ini diperlukan guna mencapai visi Pelindo III yakni berkomitmen memacu integrasi logistik dengan layanan jasa pelabuhan yang prima. Budaya perusahaan diperlukan untuk membentuk karakter para pegawai dalam memberikan layanan jasa kepelabuhanan. Budaya perusahaan dibentuk sebagai pedoman pegawai dalam bertindak, bersikap, dan berperilaku. Oleh karenanya, manajemen Pelindo III telah menetapkan budaya perusahaan yang terbagi dalam tiga nilai inti utama. Ketiga nilai inti tersebut adalah Customer Focus, Care, dan Integrity.

Adapun untuk mengukur variabel budaya organisasi terdiri dari 3 (tiga) indikator yaitu :

1. Customer Focus
Dimaknai oleh insan Pelindo III untuk selalu mengutamakan kepuasan pelanggan.
2. Care
Dimaknai selalu terdepan dalam kepedulian kepada pemangku kepentingan dan lingkungan.
3. Integrity
Dimaknai dengan senantiasa berpikir, berkata, dan berperilaku terpuji, menjaga martabat serta menjunjung tinggi etika.

Karakteristik Individu

Karakteristik individu merupakan faktor internal (interpersonal) yang menggerakkan dan mempengaruhi perilaku individu". Menurut Stephen P. Robbins (2006:46), karakteristik individu mencakup usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, status perkawinan, dan masa kerja dalam organisasi. Adapun untuk mengukur variabel karakteristik individu terdiri dari 5 (lima) indikator yaitu :

1. Umur
Hubungan kinerja dengan umur sangat erat kaitannya, alasannya adalah adanya keyakinan yang meluas bahwa kinerja merosot dengan meningkatnya usia.
2. Jenis Kelamin
Tidak ada perbedaan yang konsisten antara pria dan wanita dalam kemampuan memecahkan masalah, ketrampilan analisis, dorongan kompetitif, motivasi, sosiabilitas, atau kemampuan belajar.
3. Masa Kerja
Masa kerja yang lama akan cenderung membuat seorang karyawan lebih merasa betah dalam suatu organisasi, hal ini disebabkan diantaranya karena telah beradaptasi dengan lingkungannya yang cukup

lama sehingga seorang karyawan akan merasa nyaman dengan pekerjaannya.

4. Tingkat Pendidikan

Semakin tinggi tingkat pendidikan seseorang, maka akan mempengaruhi pola pikir.

5. Status Perkawinan

Pernikahan memaksakan peningkatan tanggung jawab yang dapat membuat suatu pekerjaan yang tetap menjadi lebih berharga dan penting.

Karakteristik Pekerjaan

Karakteristik pekerjaan adalah karakter suatu pekerjaan dimana individu terlibat di dalamnya. Adapun untuk mengukur variabel karakteristik pekerjaan terdiri dari 5 (lima) indikator yaitu :

1. Variasi ketrampilan yang diberikan perusahaan sudah sesuai dengan harapan.
2. Identitas tugas yang diberikan perusahaan sudah sesuai dengan harapan.
3. Signifikansi tugas yang diberikan perusahaan sudah sesuai dengan harapan.
4. Autonomi yang diberikan perusahaan sudah sesuai dengan harapan.
5. Umpan balik pekerjaan yang diberikan perusahaan sudah sesuai dengan harapan.

Kinerja Karyawan

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya. Adapun untuk mengukur variabel kinerja karyawan terdiri dari 3 (tiga) indikator, yaitu

1. Kuantitas Kerja

Standar ini dilakukan dengan cara membandingkan antara besarnya volume kerja yang seharusnya (standar kerja norma) dengan kemampuan sebenarnya.

2. Kualitas Kerja

Standar ini menekankan pada mutu kerja yang dihasilkan dibandingkan volume kerja.

3. Tingkat Kehadiran

Asumsi yang digunakan dalam standar ini adalah jika kehadiran karyawan di bawah standar kerja yang ditetapkan, maka karyawan tersebut tidak akan mampu memberikan kontribusi yang optimal bagi lembaga.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Perhitungan regresi linier berganda menggunakan aplikasi program SPSS di bawah sistem operasi Windows. Hasil perhitungan regresi linier berganda tersebut adalah sebagai berikut.

$$Y = 3,138 + 0,133 X_1 + 0,274 X_2 + 0,153 X_3$$

Dari persamaan tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Konstanta (β_0) sebesar 3,138 menunjukkan besarnya pengaruh pengaruh budaya organisasi (X_1), karakteristik individu (X_2) dan karakteristik pekerjaan (X_3) terhadap kinerja karyawan (Y) PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) Surabaya, artinya apabila variabel bebas tersebut sama dengan nol atau konstan, maka diprediksikan kinerja karyawan (Y) PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) Surabaya sebesar 3,138 satuan.
2. Koefisien regresi (β_1) untuk variabel budaya organisasi (X_1) sebesar 0,133 berarti jika budaya organisasi (X_1) mengalami kenaikan 1 satuan, maka kinerja karyawan (Y) PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) Surabaya akan mengalami kenaikan sebesar 0,133 satuan. Dengan anggapan variabel lain konstan.
3. Koefisien regresi (β_2) untuk variabel karakteristik individu (X_2) sebesar 0,274 berarti jika karakteristik individu (X_2) mengalami kenaikan 1 satuan, maka kinerja karyawan (Y) PT.

Pelabuhan Indonesia III (Persero) Surabaya akan mengalami kenaikan sebesar 0,274 satuan. Dengan anggapan variabel lain konstan.

4. Koefisien regresi (β_3) untuk variabel karakteristik pekerjaan (X_3) sebesar 0,153 berarti jika karakteristik pekerjaan (X_3) mengalami kenaikan 1 satuan, maka kinerja karyawan (Y) PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) Surabaya akan mengalami kenaikan sebesar 0,153 satuan. Dengan anggapan variabel lain konstan.

Pengujian Hipotesis

Untuk membuktikan kebenaran dari hipotesis yang peneliti ajukan, maka perlu diadakan pengujian hasil analisa tersebut dengan menggunakan uji F dan uji t yang dapat diuraikan sebagai berikut :

- a. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa F_{hitung} sebesar 819,450.
- b. Menghitung level of signifikan (α) sebesar 5 %, dan derajat kebebasan (df) = (3; 202) sehingga diketahui F_{tabel} (2,32)
- c. Kriteria penerimaan dan penolakan yaitu :
Ho ditolak bila $F_{hitung} > F_{tabel}$
Ho diterima bila $F_{hitung} \leq F_{tabel}$
- d. Karena F_{hitung} (819,450) $>$ F_{tabel} (2,32) maka Ho ditolak dan Hi diterima. Sehingga dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh antara variabel bebas yaitu budaya organisasi (X_1), karakteristik individu (X_2), dan karakteristik pekerjaan (X_3) secara simultan (bersamaan) terhadap variabel terikat, yaitu terhadap kinerja karyawan (Y) PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) Surabaya.

Uji t

1. Hasil perhitungan menunjukkan t_{hitung} budaya organisasi (X_1) 3,040 dengan nilai signifikansi sebesar

0,003 karakteristik individu (X_2) 5,438 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000, dan karakteristik pekerjaan (X_3) 2,777 dengan nilai signifikansi sebesar 0,007. Menggunakan taraf signifikansi sebesar $\alpha = 0,05/2 = 0,025$ dan derajat kebebasan (df) = 202, sehingga t_{tabel} diketahui sebesar 1,96.

3. Kriteria penerimaan dan penolakan yaitu :
Ho diterima bila $- t_{tabel} \leq t_{hitung}$ atau $t_{hitung} \leq t_{tabel}$
Ho ditolak bila $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau $t_{hitung} < - t_{tabel}$
4. Karena t_{hitung} (budaya organisasi (X_1) 3,040 dengan nilai signifikansi sebesar 0,003 karakteristik individu (X_2) 5,438 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000, dan karakteristik pekerjaan (X_3) 2,777 dengan nilai signifikansi sebesar 0,007.) $>$ t_{tabel} (1,96) , maka Ho ditolak dan Hi diterima. Sehingga dapat disimpulkan bahwa secara parsial budaya organisasi (X_1), karakteristik individu (X_2), dan karakteristik pekerjaan (X_3) berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat, yaitu terhadap kinerja karyawan (Y) PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) Surabaya.

KESIMPULAN

Dari hasil penelitian dan pembahasan yang sesuai tujuan hipotesis dengan menggunakan regresi linier berganda, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut.

Pengaruh pengujian secara simultan menunjukkan bahwa variabel bebas yaitu budaya organisasi (X_1), karakteristik individu (X_2) dan karakteristik pekerjaan (X_3) secara simultan (bersamaan) berpengaruh terhadap variabel terikat yaitu terhadap kinerja karyawan (Y) PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) Surabaya.

Pengaruh pengujian secara parsial diketahui sebagai berikut. Secara parsial variabel bebas yaitu budaya organisasi (X_1), karakteristik individu (X_2) dan karakteristik pekerjaan (X_3) berpengaruh secara signifikan terhadap variabel terikat kinerja karyawan (Y) PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) Surabaya.

DAFTAR PUSTAKA

- Abraham H. Maslow. (1994). *Motivasi dan Kepribadian (teori Motivasi dengan Pendekatan Hierarki Kebutuhan Manusia)*. Jakarta:PT. PBP
- Anwar Prabu Mangkunegara. (2005). *Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Anwar Prabu Mangkunegara. (2007). *Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Arikunto, Suharsimi. (2004). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Bandung: Rineka Cipta.
- As'ad, M. (1984). *Psikologi Industri*. Edisi Revisi. Yogyakarta: Penerbit Liberty
- As'ad, M. (2004). *Psikologi Industri, Seri Umum. Sumber Daya Manusia*. Edisi 4. Yogyakarta: Liberty.
- Ayub, Nadia. (2010). *Effect of intrinsic and extrinsic motivation on academic performance*. Pakistan Business Review, 363-372.
- Byars, Lloyd I, dan Leslie W. Rue. (2006). *Human Resource Management 8th edition*. McGraw-Hill
- Colquitt, LePine, dan Wesson. (2009). *Organizational Behavior Improving Performance and Commitment in The Workplace*. Mc-Graw Hill International Edition.
- Deshpande, R. and F.E. Webster. (1989). "Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda", *The Journal Of Marketing*, 53(1),3-15
- Dian Kristianto, Suharnomo, Intan Ratnawati. (2011). *Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasional sebagai variabel intervening (Studi pada RSUD TugurejoSemarang)*. <http://eprints.undip.ac.id>
- Dimitrios Belias Athanasios Koustelios "The Impact of Leadership and Change Management Strategy on Organizational Culture." *European Scientific Journal*, March 2014 edition vol.10, No.7 ISSN: 1857 – 7881 (Print) e - ISSN 1857- 7431
- Emmanuel Ogbonna and Lloyd C. Haris. (2000). Dengan judul *Leadership Style, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence from UK Companies*. *Int.J. of Human Resource Management* 11:4 August. ISSN 0958-5192
- Evans Sokro. (2012). *Analysis of The Relationship that Exists Between Organisational Culture, Motivation, and Performance*, *Problems of Management in the 21st Century*, Volume 3.
- Foster, Bil, dan Karen R. Seker. (2001). *Pembinaan untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan*. Penerjemah: Ramlan. Jakarta: PPM
- F. X. Soewarto Citro Taruno. (2012). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Dosen dengan Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja sebagai Mediator (Studi pada Perguruan Tinggi Swasta di Jayapura)*. *Jurnal Aplikasi Manajemen*. Vol. 10. No. 3.

- Ghiselli, E.E. & Brown, C.W. (1955). *Personnel and Industrial Psychology*. Mc-Graw Hill, New York.
- Guritno, Bambang dan Waridin. (2005). *Pengaruh Persepsi Karyawan Mengenai Perilaku Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, dan Motivasi Terhadap Kinerja*. JRBI. Vol 1. No 1. Hal: 63-74.
- Hakim, Abdul. (2006). *Analisis Pengaruh Motivasi, Komitmen Organisasi dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pada Dinas Perhubungan dan Telekomunikasi Provinsi Jawa Tengah*. JRBI. Vol. 2, No. 2. Hal: 165-180
- Handoko, Hani. (2001). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Edisi 2. Yogyakarta: BPFE
- Hendi Irawan. (2008). *10 Prinsip Kepuasan Pelanggan*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Hersey, Paul and Ken Blanchard. (1995). *Manajemen Perilaku Organisasi*. Penerjemah: Agus Dharma. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Hersey, Paul and Ken Blanchard. (1982). *Manajemen Perilaku Organisasi: Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*, Penerjemah: Agus Dharma. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Hofstede, G. (2001). *Culture Consequences: Comparing Values, Behaviours, Institutions and Organizations Across Nations*. SAGE.
- Ibson, J.L., Ivancevich, J.M., Donnelly, Jr., JH. (1991), *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses (terj.)*, Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Idah Naile. *The Role of Leadership in Employee Motivation*. *Mediterranean Journal of Social Sciences MCSER Publishing, Rome-Italy*. Vol 5 No 3, March 2014, E-ISSN 2039-2117 ISSN 2039-9340
- Jack Henry Syauta, Eka Afnan Troena, Margono Setiawan, Solimun. (2012). *The Influence of Organizational Culture, Organizational Commitment to Job Satisfaction and Employee Performance (Study at Municipal Waterworks of Jayapura, Papua Indonesia)* International Journal of Business and Management Invention ISSN (Online): 2319 – 8028, ISSN (Print): 2319 – 801X www.ijbmi.org Volume 1 Issue 1 || December. PP.69-76
- Kreitner, K. and Kinicki, A. (2005). *Organizational Behavior. Translation*. Fifth Edition Jakarta: Four Salemba.
- Kuncoro, Mudrajad. (2003). *Metode Riset untuk Bisnis dan Ekonomi*. Jakarta: Erlangga.
- Lussier, A. (2010). *Effective Leadership*. 5th ed. Cengage Learning. South Western.
- Luthans, F. (2005). *Organizational Behavior*. Translation. Tenth Edition. Yogyakarta: Andi Offset.
- Luthans, Fred. (1997). *Organizational Behavior*, Third Edition. The McGraw-Hill Companies Inc., New York.
- Luthans, Fred. (2006). "Organizational Behavior", Issue Ten, Yogyakarta: Andi Publisher.
- Maholtra. (2005). *Riset Penelitian*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
- Mathis, Robert. L & Jackson John. H. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jilid 2, Jakarta: Salemba Empat.
- Mathis, Robert L., and John H. Jackson. (2003). *Human Resource Management*. Tenth Editon. Ohio: South-Western.
- Moeljono and Steve Sudjatmiko. (2007). *Corporate Culture*,

- Challenge to Excellence, Pemikiran, Wawasan, dan Inspirasi Budaya Unggul Untuk Menghadapi Perubahan dan Meraih Sukses Permanen.* Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Nawawi, H. (2008). *Perencanaan Sumber Daya Manusia: untuk bisnis yang kompetitif*, Penerbit Gadjah Mada University Press, Yogyakarta.
- Nursalam. (2008). *Konsep dan Penerapan Metodologi Penelitian Ilmu Keperawatan.* Jakarta: Salemba Medika.
- Reksohadiprodjo dan Handoko. (1990). *Organisasi Perusahaan, Teori Struktur dan Perilaku, edisi 2.* Fakultas Ekonomi UGM. Yogyakarta: BPFE
- Rivai, Veithzal. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik.* Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen P. (2003). *Perilaku Organisasi*, Jilid 2, PT. Indeks Kelompok Gramedia, Jakarta
- Robbins, Stephen P. (2006). *Perilaku Organisasi. Edisi Bahasa Indonesia*, Indeks Kelompok Gramedia. Jakarta.
- Robbins S.P. dan Judge. (2007). *Perilaku Organisasi.* Jakarta: Salemba Empat.
- Sandhya, D. Pradeep Kumar. (2011). *Employee Retention by Motivation.* Indian Journal of Science & Technology. Vol 4, Issue 12, December 2011.
- Sedarmayanti. (2007). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja.* Bandung: Penerbit Mandar Maju.
- Schein, Edgar H. (1992). *Organizational Culture and Leadership.* San Francisco, Jasssey Bass Publisher.
- Shamir, B., Zakay, E., Breinin E. B., & Popper, M. (1998). *Correlates of charismatic leader behavior in military units: Subordinates' attitudes, unit characteristics, and superiors' appraisals of leader performance.* Academy of Management Journal, 41: 387–409.
- Simanjuntak, Payaman J. (2005). *Manajemen dan Evaluasi Kinerja.* Jakarta: FE UI.
- Soedjono. (2005). *Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan pada Terminal Penumpang Umum di Surabaya.* Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan. Vol. 7 No. 1. STIESIA Surabaya
- SuChao Chang and Ming-Shing Lee (2007). *A Study on Relationship Among Leadership, Organizational, The Operation of Learning Organization and Employee's Job Satisfaction.* The Learning Organization Journal. 14,2,155-185
- Sugiyono. (2004). *Metode Penelitian Bisnis.* Jakarta:Alfabeta.
- Thomas, Davis C. and Kerr Inkson. (2004). *Culture Intelligence.* Berret-Koehler Publisher Inc, San Fransisco
- Umar, Husein. (2002) *Riset Sumber Daya Manusia.* cetakan Keempat. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Umar, Husein. (2008). *Desain Penelitian MSDM dan Perilaku Karyawan.* Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Vroom, V.H. dan Yetton, P.W. (1973). *Kepemimpinan dan Pengambilan Keputusan.* Pittsburg:University of Pittsburg
- Wibowo. (2010). *Budaya Organisasi : Sebuah Kebutuhan untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang.* Jakarta: Rajawali Press.

- Wirawan. (2007). *Budaya Organisasi dan Iklim Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat
- Wiwiek Harwiki. (2013). dengan Judul *Influence of Servant Leadership to Motivation, Organization Culture, Organizational Citizenship Behavior (OCB), and Employee's Performance in Outstanding Cooperatives East Java Province, Indonesia*. IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)E-ISSN:2278-487X.Vol8.Issue 5, PP 50-58
- Yukl. (2005). *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Jakarta : Indeks
- Yukls. (1998). *Leadership in Organizations 3e & 5e*. State University of New York at Albany, (alih bahasa oleh Jusuf Udaya) Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya, Jakarta: Prenhallindo
- Yun Guo, Jianqiao Liao, Shudi Liao and Yanhong Zhang (2014) .*The Mediating Role of Intrinsic Motivation on The Relationship Between Developmental Feedback and Employee Job Performance*. Social Behavior and Personality,42(5),731-742
- Xia-Dong dan Xu Jian Zhong AN Universitas Zhejiang (2013) .*The Impact of Substitutes for Leadership on Job Satisfaction and Performance*. Social Behavior and Personality,4(4),675-686.