

ABSTRACT

*Influence of Organizational Culture and Leadership on Employee Performance through Motivation as an intervening variable in PT. PLN ( Persero ) Semarang Area*

**Yanuar Aditya Chrisna Setiawan<sup>1</sup>, Ari Pradhanawati<sup>2</sup> & Agung Budiarmo<sup>3</sup>**  
**[yanuarChrisna@gmail.com](mailto:yanuarChrisna@gmail.com)**

**Abstract**

*PT. PLN ( Persero ) area of Semarang is a company engaged in the provision of electricity services in Semarang. This study aims to determine themselves the extent of the influence of organizational culture ( X1 ) , Leadership ( X2 ) , Motivation ( Z ) of the Employee Performance ( Y ) PT. PLN ( Persero ) Semarang area . This type of research is explanatory research , the method of data collection using oral interviews and data collection devices using a questionnaire with a sample of 91 respondents employees of PT PLN ( Persero ) Semarang area through sampling techniques performed by sampling saturated or also known as the census .*

*Results from this study is that there is influence between organizational culture , leadership , and motivation on employee performance PT. PLN ( Persero ) Semarang area of 60.6 % , while 39.4 % is influenced by other factors . Then the most impact is affecting the performance of organizational culture indirectly ( indirect ) through the motivation of 0.088 . Compared with the leadership to influence performance indirectly ( indirect ) amounted to 0,089 . This means that the organizational culture and leadership will not be able to affect the performance , if the employee has previously had the motivation of organizational culture and leadership are given .*

*. Advice can be given in this study , namely PT . PLN ( Persero ) Semarang area is to create a climate of better organizational culture within the company , it should be held periodically evaluate the implementation of Electricity for a Better Life.*

*Keywords : organizational culture , leadership , motivation , performance*

PT. PLN (Persero) Area Semarang merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang penyediaan jasa pemenuhan tenaga listrik di Semarang. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana pengaruh Budaya Organisasi (X<sub>1</sub>), Kepemimpinan (X<sub>2</sub>), Motivasi (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y) PT. PLN (Persero) Area Semarang. Tipe penelitian yang digunakan bersifat *eksplanatory research*, metode pengumpulan data menggunakan wawancara lisan dan alat pengumpulan data menggunakan kuesioner dengan sampel sebesar 90 responden karyawan PT. PLN (Persero) Area Semarang melalui teknik pengambilan sampel dilakukan dengan sampling jenuh atau dikenal juga dengan istilah sensus.

Hasil dari penelitian ini adalah bahwa terdapat pengaruh antara budaya organisasi, kepemimpinan, dan motivasi terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Area Semarang sebesar 60,5 %, sedangkan 39,5% dipengaruhi oleh faktor lain. Kemudian pengaruh paling besar yang mempengaruhi kinerja adalah budaya organisasi. Pengaruh budaya organisasi secara tidak langsung (*indirect*) melalui motivasi sebesar 0,086. Dibandingkan dengan pengaruh kepemimpinan ke kinerja secara tidak langsung (*indirect*) sebesar 0,089. Hal ini berarti budaya organisasi dan kepemimpinan tidak dapat mempengaruhi kinerja, apabila karyawan telah terlebih dahulu memiliki motivasi terhadap budaya organisasi dan kepemimpinan yang diberikan.

Saran yang dapat diberikan dalam penelitian ini yaitu PT. PLN (Persero) Area Semarang adalah untuk menciptakan iklim budaya organisasi yang lebih baik dalam perusahaan, maka sebaiknya diadakan evaluasi secara berkala mengenai penerapan *Electricity for a Better Life*.

Kata kunci : budaya organisasi, kepemimpinan, motivasi, kinerja

<sup>1</sup> Yanuar Aditya Chrisna Setiawan, Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro, [desyariyati@gmail.com](mailto:desyariyati@gmail.com)

<sup>2</sup> Ari Pradhanawati, Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro

<sup>3</sup> Agung Budiarmo, Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro

## PENDAHULUAN

Pada setiap organisasi salah satu sumber daya yang paling penting adalah manusia yang berkedudukan sebagai karyawan, buruh, ataupun pekerja. Bagaimanapun majunya teknologi dewasa ini yang mampu menggantikan sebagian besar tenaga kerja manusia, namun masih banyak kegiatan yang tidak dapat menggunakan alat perlengkapan mekanis dan sepenuhnya otomatis tersebut. Dikatakan paling berharga karena dari semua sumber yang terdapat dalam suatu organisasi, hanya sumber daya manusialah yang mempunyai harkat dan martabat yang harus dihargai dan dijunjung tinggi. Selain itu, hanya sumber daya manusialah yang memiliki kemampuan berpikir secara rasional.

Seorang karyawan yang memiliki kinerja yang tinggi dan baik dapat menunjang tercapainya tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu (Wirawan, 2009:5). Dengan adanya kinerja yang tinggi yang dimiliki karyawan datau bahkan tidsiharapkan tujuan organisasi dapat tercapai. Sebaliknya, tujuan organisasi susah atau bahkan tidak dapat tercapai apabila karyawannya bekerja tidak memiliki kinerja yang baik sehingga tidak dapat menghasilkan kerja yang baik pula.

Sebagai mahluk sosial, karyawan tidak terlepas dari berbagai nilai dan norma yang ada di perusahaan. Budaya organisasi dapat mempengaruhi cara karyawan bertingkah laku, cara menggambarkan pekerjaannya, cara bekerja dengan koleganya, dan cara memandang masa depan dengan wawasan yang luas ditentukan oleh norma, nilai dan kepercayaannya. Menurut Shein (dalam Tika, 2006:3) “ *Culture is pattrern of basic assumption invented, discovered or developed by given group as it learns to cope with is problem of external adaption& internal integration. Than has worked well enough to be considered valid and therefore, to be taught to new member as the correct way to precieve, think and fill in relation to those problems*”.

Selain faktor dari budaya dan kepemimpinan, motivasi juga mampu sebagai salah satu faktor dalam pengukuran kinerja. Motivasi merupakan penggambaran hubungan antara harapan dengan tujuan. Setiap organisasi dan orang ingin dapat mencapai sesuatu atau beberapa tujuan dalam kegiatan-kegiatannya.

Menurut Mitchel (dalam Winardi, 2002:1) mengartikan motivasi mewakili proses-proses psikologikal, yang menyebabkan timbulnya, diarahkan dan terjadinya persistensi kegiatan-kegiatan sukarela (*voluenter*) yang diarahkan kearah tujuan tertentu. Perusahaan juga harus memperhatikan pemenuhan kebutuhan karyawan yang sesuai dengan jasa yang diberikan perusahaan. Motivasi menjadi pendorong seseorang melaksanakan suatu kegiatan guna mendapat hasil yang terbaik.

PT. PLN (Persero) merupakan perusahaan milik pemerintah (BUMN) ini dari tahun ke tahun semakin kompleks sejalan dengan perkembangan teknologi. Kini, perusahaan penyedia tenaga listrik ini tidak hanya harus memenuhi kebutuhan kualitas dan keandalan system, tetapi juga harus berwawasan lingkungan dimana dibutuhkannya sumber daya manusia yang kompeten dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Di bawah ini merupakan tabel Realisasi Produktivitas pegawai PT. PLN (Persero) :

**Tabel 1.1**  
**Data Realisasi Produktivitas Karyawan PT. PLN (Persero)**  
(satuan kWh)

Tahun	Jumlah karyawan PT. PLN (Persero)	Produktivitas karyawan
2010	42.816	3.440.244 kWh
2011	43.464	3.635.023 kWh
2012	47.976	3.626.621 kWh

Sumber : [www.pln.co.id](http://www.pln.co.id), diunduh pada 12 November 2013

Dalam tabel 1.1 terlihat bahwa setiap tahun nya PT.P LN (Persero) menambah jumlah karyawannya, hingga pada 2012 PT. PLN (Persero) mempunyai 47.976 karyawan. Pada tahun 2010 dengan karyawan sebesar 42.816 PT. PLN (Persero) produktivitas karyawan mencapai 3.440.244 kWh dan meningkat pada tahun berikutnya sebesar 3.635.023 kWh, namun pada tahun 2012 dengan jumlah karyawan terbanyak dalam 3 tahun mendapati penurunan produktivitas hanya mencapai 3.626.621 kWh. Selain itu terdapat data travo rusak dan realisasi susut PT. PLN (Persero) Area Semarang yang menurun.

Dari keterangan tersebut dapat disimpulkan, bahwa karyawan kurang ter-motivasi dalam rangka melakukan penertiban pemakaian tenaga listrik. Adanya *Losses* yang melebihi target menunjukan kurang adanya arahan dari seorang pimpinan untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Selain perlunya kepemimpinan oleh seorang atasan dan motivasi, budaya organisasi juga merupakan salah satu alat yang mempunyai peran besar dalam mencapai tujuan organisasi. Budaya yang kuat akan membantu perusahaan dalam memberikan kepastian kepada seluruh karyawan untuk berkembang bersama, demi tumbuh dan berkembangnya perusahaan. Berangkat dari uraian di atas maka penulis tertarik untuk membahas tentang “**Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi sebagai Variabel Intervening pada PT. PLN (Persero) Area Semarang**”.

## RUMUSAN MASALAH

Adapun masalah dari penelitian ini adalah kinerja PT. PLN Area Semarang menurun menurut data travo rusak dan susut dari tahun 2010 sampai 2013 tidak sesuai dengan target yang ditentukan. Hal ini menjadi suatu peristiwa yang menarik untuk dikaji.

## KAJIAN TEORI

### 1. Budaya Organisasi

Robbins (2003:699) menyatakan bahwa budaya organisasi yang kuat memberikan para karyawan suatu pemahaman yang jelas dari tugas-tugas yang diberikan oleh organisasi, mempunyai pengaruh yang besar terhadap perilaku anggota-anggotanya karena tingginya tingkat kebersamaan.

## 2. Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitaskan upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama (Yukl, 2009:8).

## 3. Motivasi

Robbins (2003:166) mendefinisikan motivasi sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan dan upaya itu untuk memenuhi sesuatu kebutuhan individual. Motivasi sebagai satu proses menghasilkan suatu intensitas, arah, dan ketekunan individual dalam usaha mencapai tujuan..

## 4. Kinerja

Thompson ( 2002:78) mendefinisikan kinerja sebagai hasil dari apa yang dilakukan oleh karyawan.

### **Hubungan antara Budaya Organisasi, Kepemimpinan, dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Robbins (2003:699) menyatakan bahwa budaya organisasi yang kuat memberikan para karyawan suatu pemahaman yang jelas dari tugas-tugas yang diberikan oleh organisasi, mempunyai pengaruh yang besar terhadap perilaku anggota-anggotanya karena tingginya tingkat kebersamaan. Budaya organisasi juga dapat membina kekohesifan, kesetiaan, dan komitmen bersama. Apabila karyawan diberikan pemahaman tentang budaya organisasi maka setiap karyawan akan termotivasi untuk melakukan setiap tugas-tugas yang diberikan oleh perusahaan. Hal ini salah satu kunci untuk memperoleh kinerja yang optimal untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson (2006:122) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu tenaga kerja yaitu kemampuan individu untuk melakukan pekerjaan tersebut, tingkat usaha yang dicurahkan dan hubungan mereka dengan organisasi. Pendapat lain tentang factor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Amstrong dan Baron dalam Wibowo (2007:74) :

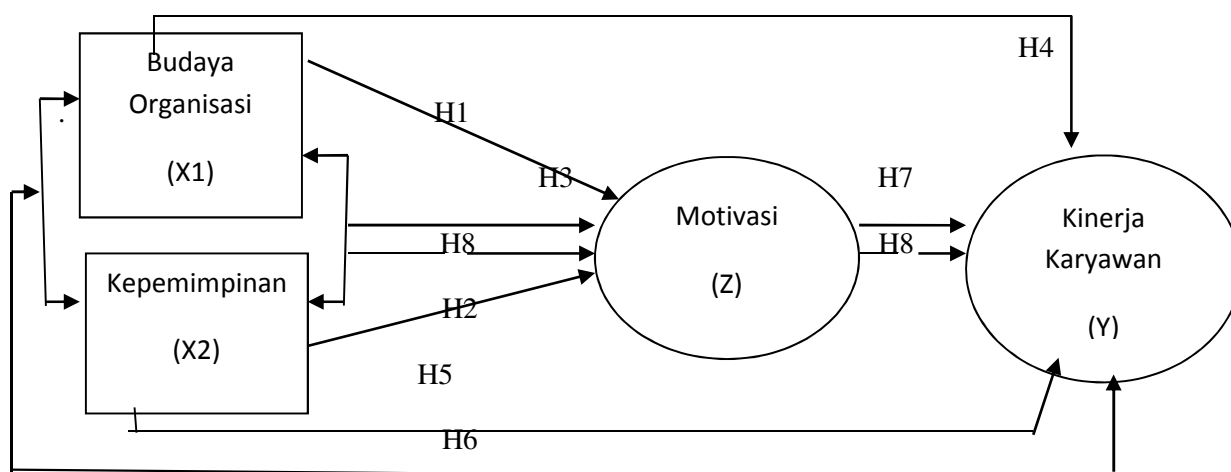
1. *Personal factor* : ditunjukkan oleh tingkat ketrampilan, kompetensi yang dimiliki, dan komitmen individu.
2. *Leadership factor*: ditentukan oleh kualitas dorongan , bimbingan dan dukungan yang dilakukan manajer dan team leader.
3. *Team factor*: ditunjukkan oleh kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan sekerja.
4. *System factor* : ditunjukkan oleh adanya system kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi.
5. *Contextual / situasional faktor*: ditunjukkan oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.

Berdasarkan uraian diatas terdapat keterkaitan anatar budaya organisasi, kepemimpinan, dan motivasi terhadap kinerja karyawan, dimana seorang karyawan yang memiliki motivasi tinggi dalam melaksanakan tugasnya akan menghasilkan kinerja yang maksimal bagi perusahaan adan adanya dukunga dari pemimpin dan seluruh anggota organisasi dan melalui budaya organisasi yang terdapat didalam organisasi tersebut akan meningkatkan kinerja yang akan memberikan hasil terbaik demi tujuan perusahaan.

Adapun hipotesis dalam penelitian ini adalah :

1. Diduga ada pengaruh antara budaya organisasi terhadap motivasi pada PT.PLN (Persero) Area Semarang.
2. Diduga ada pengaruh antara kepemimpinan terhadap motivasi pada PT.PLN (Persero) Area Semarang.
3. Diduga ada pengaruh antara budaya organisasi dan kepemimpinan terhadap motivasi pada PT.PLN (Persero) Area Semarang.
4. Diduga ada pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT.PLN (Persero) Area Semarang.
5. Diduga ada pengaruh antara kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT.PLN (Persero) Area Semarang.
6. Diduga ada pengaruh antara budaya organisasi dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan bagian PT.PLN (Persero) Area Semarang.
7. Diduga ada pengaruh antara motivasi terhadap kinerja karyawan PT.PLN (Persero) Area Semarang.
8. Diduga ada pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan melalui motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT.PLN (Persero) Area Semarang?

Adapun hipotesis model dapat dilihat pada gambar 1.1



Gambar 1.1

### Hubungan Antar Variabel

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan tipe penelitian *explanatory* sesuai dengan tujuan utama dari penelitian ini yaitu menguji rumusan hipotesis penelitian untuk menjelaskan ada atau tidaknya pengaruh variabel independen yaitu budaya organisasi, kepemimpinan dan motivasi dengan variabel dependen yaitu kinerja karyawan.

Populasi dalam penelitian ini adalah semua karyawan PT.PLN (Persero) Area Semarang sebanyak 90 karyawan. Pengambilan sampel dilakukan dengan sampling jenuh atau dikenal juga dengan istilah sensus. Sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel (Sugiyono, 2009:85). Peneliti mengambil sampel sampling jenuh atau sensus karena semua anggota populasi digunakan sebagai sample yaitu 90 orang karyawan PT. PLN (Persero) Area Semarang.

Analisis data berdasarkan kuesioner yang diberikan kepada karyawan PT. PLN (Persero) Area Semarang. sebanyak 90 kuesioner diproses menggunakan program SPSS.

## HASIL PENELITIAN

### Analisis Variabel Budaya Organisasi Terhadap Motivasi

Adapun hasil koefisien korelasi dapat diketahui pada tabel berikut ini :

#### Koefisien Korelasi dan Koefisien Determinasi antara Budaya Organisasi Terhadap Motivasi

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.689 <sup>a</sup>	.474	.468	3.83443

a. Predictors: (Constant), budaya

Sumber: Data primer yang diolah 2014

Dari tabel di atas menunjukkan bahwa Koefisien Korelasi (R) atau tingkat keeratan hubungan antara variabel budaya organisasi dengan motivasi adalah sebesar 0,689. Berdasarkan tabel interpretasi koefisien korelasi, nilai r sebesar 0,689 terletak pada interval kuat (0,60 - 0,799). Sehingga dapat dikatakan bahwa kekuatan asosiasi (hubungan) linier antara variabel budaya organisasi dan variabel motivasi adalah kuat. (Sugiyono, 2007:257) dan *R square* atau Koefisien Determinasi sebesar 0,474.  $R^2 \times 100\% = 0,474 \times 100\% = 47,4\%$ , artinya budaya organisasi memberi pengaruh sebesar 47,4% terhadap motivasi.

### Analisis Variabel Kepemimpinan Terhadap Motivasi

Adapun hasil koefisien korelasi dapat diketahui pada tabel berikut ini :

#### Koefisien Korelasi dan Koefisien Determinasi antara Kepemimpinan Terhadap Motivasi

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.692 <sup>a</sup>	.479	.473	3.81578

a. Predictors: (Constant), kepemimpinan

Sumber: Data primer yang diolah 2014

Dari tabel di atas menunjukkan bahwa Koefisien Korelasi (R) atau tingkat keeratan hubungan antara variabel kepemimpinan dengan motivasi adalah sebesar 0,692. Berdasarkan tabel interpretasi koefisien korelasi, nilai r sebesar 0,692 terletak pada interval kuat (0,60 - 0,799). Dan diketahui *R square* atau Koefisien Determinasi sebesar 0,479.  $R^2 \times 100\% = 0,479 \times 100\% = 47,9\%$ , artinya kepemimpinan memberi pengaruh sebesar 47,7% terhadap motivasi. Sedangkan sisanya 52,1 % adalah pengaruh dari variabel lain, selain variabel kepemimpinan yang tidak diamati.

### Analisis Variabel Budaya Organisasi terhadap Kinerja

Adapun hasil koefisien korelasi dapat diketahui pada tabel berikut ini :

**Koefisien Korelasi dan Koefisien Determinasi antara Budaya Organisasi dengan Kinerja**

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.758 <sup>a</sup>	.574	.569	4.11982

a. Predictors: (Constant), budaya

*Sumber: Data primer yang diolah 2014*

Dari tabel di atas menunjukkan bahwa Koefisien Korelasi (R) atau tingkat keeratan hubungan antara variabel budaya organisasi dengan kinerja adalah sebesar 0,758. Berdasarkan tabel interpretasi koefisien korelasi, nilai r sebesar 0,758 terletak pada interval kuat (0,60 - 0,799). Dan diketahui  $R^2$  atau Koefisien Determinasi sebesar 0,574.  $R^2 \times 100\% = 0,574 \times 100\% = 57,4\%$ , artinya budaya organisasi memberi pengaruh sebesar 57,5% terhadap kinerja.

**Analisis Variabel Kepemimpinan terhadap Kinerja**

Adapun hasil koefisien korelasi dapat diketahui pada tabel berikut ini

**Koefisien Korelasi dan Koefisien Determinasi antara Kepemimpinan dengan Kinerja**

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.597 <sup>a</sup>	.357	.350	5.06341

a. Predictors: (Constant), kepemimpinan

*Sumber: Data primer yang diolah 2014*

Dari tabel di atas menunjukkan bahwa Koefisien Korelasi (R) atau tingkat keeratan hubungan antara variabel kepemimpinan dengan kinerja adalah sebesar 0,597. Berdasarkan tabel interpretasi koefisien korelasi, nilai r sebesar 0,597 terletak pada interval kuat (0,400 - 0,599). Dan diketahui  $R^2$  atau Koefisien Determinasi sebesar 0,357.  $R^2 \times 100\% = 0,357 \times 100\% = 35,7\%$ , artinya kepemimpinan memberi pengaruh sebesar 35,4% terhadap kinerja.

**Analisis Variabel Motivasi terhadap Kinerja**

Adapun hasil koefisien korelasi dapat diketahui pada tabel berikut ini :

**Koefisien Korelasi dan Koefisien Determinasi antara Motivasi dengan Kinerja**

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.647 <sup>a</sup>	.419	.412	4.81384

a. Predictors: (Constant), motivasi



Sumber: Data primer yang diolah 2014

Dari tabel di atas menunjukkan bahwa Koefisien Korelasi (R) atau tingkat keeratan hubungan antara variabel motivasi dengan kinerja adalah sebesar 0,647. Berdasarkan tabel interpretasi koefisien korelasi, nilai r sebesar 0,647 terletak pada interval kuat (0,600 - 0,799). Dan diketahui  $R^2$  atau Koefisien Determinasi sebesar 0,419.  $R^2 \times 100\% = 0,419 \times 100\% = 41,9\%$ , artinya motivasi memberi pengaruh sebesar 41,9% .

### Uji Statistik Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja

Perhitungan mengenai pengaruh budaya organisasi ( $X_1$ ), kepemimpinan ( $X_2$ ), dan motivasi (Z) secara bersama-sama terhadap kinerja (Y) pada penelitian ini menggunakan SPSS digunakan analisis koefisien korelasi, koefisien determinasi, sebagai berikut :

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.778 <sup>a</sup>	.605	.592	4.01207

a. Predictors: (Constant), motivasi, budaya, kepemimpinan

Sumber : Data Primer yang diolah, 2014

Berdasarkan menunjukkan adanya hubungan positif dari variabel budaya organisasi, kepemimpinan dan motivasi terhadap variabel kinerja dimana diketahui nilai R yaitu 0,778. Untuk memberi interpretasi seberapa kuat atau lemah hubungan ini, maka nilai tersebut dikonsultasikan dengan tabel pedoman interpretasi koefisien korelasi. Berdasarkan tabel pedoman koefisien korelasi, maka koefisien korelasi 0,778 masuk kategori korelasi kuat (0,60-0,799 = kategori kuat). Dan diketahui  $R^2$  atau Koefisien Determinasi sebesar 0,605, artinya bahwa variabel budaya organisasi, kepemimpinan dan motivasi memberi pengaruh sebesar 60,5% terhadap kinerja.

### Analisis Jalur (Path Analysis)

Adapun hasil pengujian path analysis dapat dijelaskan persamaan regresi sebagai berikut:

$$Z = 16,095 + 0,403 X_1 + 0,415 X_2$$

$$Y = 2,389 + 0,572 X_1 + 0,055 X_2 + 0,215 Z$$

### Pengaruh Langsung (Direct Effect atau DE)

1. Pengaruh Langsung Budaya organisasi terhadap Motivasi

Berdasarkan nilai koefisien regresi, maka besarnya pengaruh langsung budaya organisasi terhadap motivasi sebesar 0,403

$$X_1 \rightarrow Z = 0,403$$

2. Pengaruh Langsung Kepemimpinan terhadap Motivasi

Berdasarkan nilai koefisien regresi, maka besarnya pengaruh langsung kepemimpinan terhadap motivasi sebesar 0,415

$$X_2 \rightarrow Z = 0,415$$

3. Pengaruh Langsung Budaya organisasi terhadap Kinerja Karyawan



Berdasarkan nilai koefisien regresi, maka besarnya pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja sebesar 0,572

$$X_1 \rightarrow Y = 0,572$$

4. Pengaruh Langsung Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan nilai koefisien regresi, maka besarnya pengaruh langsung kepemimpinan terhadap kinerja sebesar 0,055

$$X_2 \rightarrow Y = 0,055$$

5. Pengaruh Langsung Motivasi terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan nilai koefisien regresi, maka besarnya pengaruh langsung motivasi terhadap kinerja sebesar 0,215

$$Z \rightarrow Y = 0,215$$

### Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect* atau *IE*)

1. Besarnya pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi adalah sebesar 0,086. Untuk mengetahui perhitungannya dapat dilihat data berikut:

$$X_1 \rightarrow Z \rightarrow Y = (0,403 \times 0,215) = 0,086.$$

2. Besarnya pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja melalui motivasi adalah sebesar 0,089.

$$X_2 \rightarrow Z \rightarrow Y = (0,415 \times 0,215) = 0,089$$

### Pengaruh Total (*Total Effect*)

1. Pengaruh total budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi dapat dijelaskan sebagai berikut:

$$X_1 \rightarrow Z \rightarrow Y = (0,403 + 0,215) = 0,618$$

2. Besarnya pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi dapat dijelaskan pada pengaruh total dengan perhitungan berikut:

$$X_2 \rightarrow Z \rightarrow Y = (0,415 + 0,215) = 0,630$$

### Pembahasan

Berdasarkan analisis regresi berganda menunjukkan hasil bahwa variable budaya organisasi, kepemimpinan dan motivasi mempengaruhi kinerja sebesar 60,5%. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa hubungan antara variable budaya, kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja adalah kuat. Dan berdasarkan analisis jalur (*path analysis*) menunjukkan bahwa hasil yang diperoleh adalah pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja secara langsung sebesar 0,572, sedangkan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja melalui motivasi sebesar 0,086. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja kerja akan lebih tinggi jika tidak melalui motivasi. Kemudian pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja kerja secara langsung sebesar 0,055, sedangkan pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja kerja melalui motivasi sebesar 0,089. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja kerja akan lebih tinggi jika melalui motivasi.

Dalam penelitian ini, variabel budaya organisasi dan kepemimpinan mempengaruhi motivasi kerja sehingga menciptakan kinerja kerja karyawan. Artinya jika budaya organisasi yang

ditawarkan PT. PLN (Persero) Area Semarang dipersepsikan baik akan menyebabkan meningkatnya penilaian terhadap motivasi karyawan. Dengan kata lain, semakin baik budaya organisasi yang ditawarkan, maka karyawan juga semakin termotivasi. Terdapat keterkaitan antara budaya organisasi, kepemimpinan manager PT. PLN (Persero) Area Semarang dan motivasi terhadap prestasi kerja. Dimana seorang karyawan yang memiliki motivasi tinggi dalam melaksanakan tugasnya akan menghasilkan kinerja yang maksimal bagi perusahaan dengan arahan kepemimpinan manager serta dengan adanya budaya organisasi yang terdapat dalam organisasi tersebut akan meningkatkan kinerjanya

## Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan tentang pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi pada PT. PLN (Persero) Area Semarang dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Variabel budaya organisasi mempengaruhi variabel motivasi, yang dapat dilihat dari analisis regresi sederhana antara variabel budaya organisasi dengan variabel motivasi yang menunjukkan bahwa semakin baik budaya organisasi yang diberikan perusahaan, maka akan semakin tinggi pula motivasinya.
2. Variabel kepemimpinan mempengaruhi variabel motivasi yang dapat dilihat dari analisis regresi sederhana antara variabel kepemimpinan dengan variabel motivasi yang menunjukkan bahwa semakin baik kepemimpinan seorang manager dalam perusahaan, maka akan semakin tinggi pula motivasinya.
3. Variabel budaya organisasi dan variabel kepemimpinan mempengaruhi variabel motivasi yang dapat dilihat dari analisis regresi berganda antara variabel budaya organisasi dan variabel kepemimpinan dengan variabel motivasi yang menunjukkan bahwa semakin baik budaya organisasi dan kepemimpinan manager perusahaan, maka akan semakin tinggi pula motivasinya.
4. Variabel budaya organisasi mempengaruhi variabel kinerja yang dapat dilihat dari analisis regresi sederhana antara variabel budaya organisasi dengan variabel kinerja yang menunjukkan bahwa semakin baik budaya organisasi yang diberikan perusahaan, maka akan semakin tinggi pula kinerja karyawan perusahaan.
5. Variabel kepemimpinan mempengaruhi variabel kinerja yang dapat dilihat dari analisis regresi sederhana antara variabel kepemimpinan dengan variabel kinerja yang menunjukkan bahwa semakin baik kepemimpinan manager , maka akan semakin tinggi pula kinerjanya.
6. Variabel budaya organisasi dan variabel kepemimpinan mempengaruhi variabel kinerja yang dapat dilihat dari analisis regresi berganda antara variabel budaya organisasi dan variabel kepemimpinan dengan variabel kinerja yang menunjukkan bahwa semakin baik budaya organisasi dan kepemimpinan manager perusahaan, maka akan semakin tinggi pula kinerjanya.
7. Variabel motivasi mempengaruhi variabel kinerja yang dapat dilihat dari analisis regresi sederhana antara variabel motivasi dengan variabel kinerja yang menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi kerja karyawan , maka akan semakin tinggi pula kinerjanya.
8. Variabel budaya organisasi, dan variabel motivasi mempengaruhi variabel kinerja yang dapat dilihat dari analisis regresi berganda antara variabel budaya organisasi, dan motivasi dengan variabel kinerja yang menunjukkan bahwa semakin baik budaya organisasi dan motivasi karyawan, maka akan semakin tinggi pula kinerjanya.

## Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh, maka saran yang dapat disampaikan oleh penulis kepada PT. PLN (Persero) Area Semarang adalah sebagai berikut :

1. Untuk menciptakan iklim budaya organisasi yang lebih baik dalam perusahaan, maka sebaiknya diadakan evaluasi secara berkala mengenai penerapan *Electricity for a Better Life*

yang artinya adalah Listrik merupakan kebutuhan masyarakat untuk menciptakan kehidupan yang lebih baik.

2. Untuk kepemimpinan manager lebih meningkatkan dalam pengarahan pekerjaan serta pengawasan karyawan, agar karyawan merasa diperhatikan oleh manager.
3. Untuk menciptakan tingkat motivasi kerja yang lebih baik kepada karyawan, maka sebaiknya perlu diberikan motivasi yang lebih baik pada tingkat dorongan untuk berprestasi serta kesesuaian dalam penghargaan dan perhatian perusahaan terhadap hasil kerja. Untuk meningkatkan kinerja karyawan yang lebih tinggi, maka sebaiknya perlu adanya kontrol terhadap kesesuaian kualitas kerja internal dengan standar yang ditetapkan perusahaan.

#### Daftar pustaka

- Amirullah dan Haris Budiyo. (2004). *Pengantar Manajemen*. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Anikmah. (2008). Skripsi: *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Survey Pada PT. Jati Agung Arsitama Grogol Sukoharjo)*. Skripsi. Semarang: Universitas Diponegoro
- Arif. Rusdan. (2010). Skripsi: *Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan ( Studi pada PT. Bank Mega Cabang Semarang)*. Skripsi. Semarang: Universitas Diponegoro
- Dessler, Gary .2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Kesepuluh, Cetakan Pertama, Penerbit PT. Indeks, Jakarta, Indonesia.
- Ghozali, Imam. (2007). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang : Universitas Diponegoro
- Handoko,T.Hani.(2008) *.Manajemen edisi 2*.Yogyakarta:BPFE
- Hasibuan, Malayu. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Hasselbain F, M. Goldsmith & Beckhard. (1996). *The Leader of The Future*. New York: The Drecker Foundation.
- Lako, Andreas. (2004). *Kepemimpinan dan Kinerja Organisasi*. Yogyakarta : Amara Books.
- Malthis, Robert L dan John H. Jackson. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Salemba Empat.
- McKenna, Eguene; Nick Beech. (2002). *The Essence of Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Penerbit Andi.
- Ndraha, Taliziduhu. (1999). *Pengantar Teori Pengembangan SDM*. Jakarta : Rineka Cipta.
- , (2005). *Teori Budaya Organisasi*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Nur Tjahjono, Binawan dan Gunarsih, Tri (2008) “ Pengaruh motivasi kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dilingkungan dinas bina marga propinsi jawa tengah”. *Jurnal daya saing* 8 No.2 PP.15-22.
- Rivai, Veithzal; Ella Jauvani Sagala. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari teori ke praktik*. Jakarta : Rajawali Pers.

- Robbins, Stephen P. & Mary Coulter. (2005). *Manajemen*. Jakarta : Indeks Kelompok Gramedia.
- Robbins, Stephen P. (2003). *Perilaku Organisasi*. Jakarta : Kelompok Gramedia.
- Safaria, Triantoro. (2004) *Kepemimpinan*. Yogyakarta :Graha Ilmu
- Sarwono, Jonathan. (2007). *Analisis Jalur untuk Riset Bisnis dengan SPSS*. Yogyakarta: C.V Andi.
- Sugiyono. (2008). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung : CV. Alfabeta.
- . (2009). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatis dan R&D*. Bandung : CV. Alfabeta.
- Suhartini. (2009). *Pengaruh Kompensasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada karyawan PG. Djombang Baru)*. Skripsi. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Sunyoto, Danang. (2012) . *Teori,Kuesioner, dan Analisis Data Sumber Daya Manusia (Praktek Penelitian)*.Yogyakarta:CAPS
- Susanto, A.B. (1997). *Budaya Perusahaan*. Jakarta : PT. Elex Media Komputindo.
- Thompson. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Salemba Empat.
- Tika, Moh. Pabundu. (2006). *Budaya Organisasi & Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Wahjosumijo. (1991). *Kepemimpinan dan Motivasi*. Jakarta : Ghalialad.
- Wibowo. (2007). *Manajemen Kinerja*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- . (2011). *Manajemen kinerja (4<sup>th</sup> ed. )* Jakarta : PT. RajaGrafindo Persada.
- Winardi. (2002). *Motivasi dan Permotivasi dalam Manajemen*. Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- Wirawan. (2007). *Budaya dan Iklim Organisasi Teori Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta : Salemba Empat.
- .(2009). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Salemba Empat.
- Yukl, Gary. (2009). *Kepemimpinan dalam Organisasi (Edisi Kelima)*. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.