

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN MOTIVASI  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI  
KEPUASAN KERJA PADA PT PLN  
(PERSERO) WILAYAH RIAU  
DAN KEPULAUAN RIAU  
KANTOR WILAYAH**

**Oleh :  
Yemi Tri Murni  
Pembimbing : Marzolina dan Restu**

*Faculty of Economics Riau University, Pekanbaru, Indonesia  
Email : [yemitrimurni@yahoo.com](mailto:yemitrimurni@yahoo.com)*

*The Effect of Organizational Culture And Motivation On Employee Performance  
Through of Job Satisfaction at PT PLN (Persero) Wilayah Riau dan  
Kepulauan Riau Kantor Wilayah*

**ABSTRACT**

*This research was conducted at PT PLN (Persero) of Riau and Riau Islands Regional Office where the population is all employees in that office. The samples taken were 65 respondents. The purpose of this study was to determine empirically the influence of organizational culture on employee performance and motivation through job satisfaction at PT PLN (Persero) of Riau and Riau Islands Regional Office. The data obtained were analyzed using path analysis, to test the effect of cultural variables work, motivation to employee performance through job satisfaction. The result showed that organizational culture influence on employee performance and organizational culture influence on employee performance is through the satisfaction of the performance of employees of PT PLN (Persero) of Riau and Riau Islands Regional Office, while the motivation variable does not affect the performance of employees. The researchers suggest the company may need to increase efforts to internalize the organizational culture in the workplace and also more attention to aspects of employee satisfaction in order to support improved performance.*

*Keywords: organizational culture, motivation, employee performance, job satisfaction*

**PENDAHULUAN**

PT PLN (Persero) merupakan Badan Usaha Milik Negara yang bergerak dalam penyediaan tenaga listrik. Melalui empat puluh sembilan unit yang tersebar di seluruh Indonesia, PLN mempunyai kewajiban untuk melistriki seluruh

Nusantara. Masing – masing unit menjalankan peran dan tugasnya sesuai dengan proses bisnisnya. Adapun bisnis yang dijalankannya meliputi proyek pembangunan pembangkit, produksi tenaga listrik, distribusi tenaga listrik, sampai dengan bisnis penunjang yaitu unit pendidikan dan pelatihan.

Dari pengambilan data yang dilakukan oleh penulis di tempat penelitian didapatkan data sebagai berikut:

**Tabel 1**  
**Data Penambahan Jumlah**  
**Pelanggan Listrik PT PLN**  
**(Persero) Wilayah Riau dan**  
**Kepulauan Riau Kantor Wilayah**  
**Tahun 2011 – 2015**

No	Tahun	Target	Realisasi	Prosentase Pencapaian
1	2011	210.000	199.541	95%
2	2012	109.314	159.151	146%
3	2013	160.000	139.472	87%
4	2014	122.575	114.817	94%
5	2015	118.456	115.919	98%

**Sumber :** *Data Realisasi Kinerja PT PLN (Persero) Wilayah Riau dan Kepri, 2015.*

Dari tabel 1 di atas dapat disimpulkan bahwa terjadi penurunan yang signifikan terhadap target penambahan jumlah pelanggan listrik dari tahun 2012 ke tahun 2013, dan pada tahun 2014 dan 2015 belum tercapainya hingga 100%.

Dalam observasi maupun wawancara yang dilakukan peneliti pada objek penelitian didapatkan bahwa pegawai belum memahami dan melaksanakan budaya PLN secara konsisten dan berkelanjutan. Salah satu indikasinya adalah belum optimalnya pelaksanaan sharing pagi. Sharing pagi adalah salah satu program yang ada pada PT PLN (Persero) Wilayah Riau dan Kepulauan Riau dan wajib dilaksanakan oleh seluruh bidang, Unit, maupun sub unit yang ada di bawah wilayah kerja. Adapun tujuan dari sharing pagi tersebut adalah:

1. Memberi pemahaman kepada seluruh pegawai tentang visi dan misi perusahaan.
2. Membudayakan pegawai untuk mengerti dan paham pedoman perilaku yang harus dilaksanakan dan yang tidak boleh dilaksanakan.
3. Membudayakan pegawai untuk saling berbagi pengetahuan.
4. Melakukan koordinasi antar bagian dalam melaksanakan fungsi dan tugas masing-masing pegawai.
5. Memberikan motivasi kepada rekan kerja untuk selalu semangat dalam menjalankan tugas kedinasan.
6. Dan lain sebagainya.

Budaya perusahaan yang disosialisasikan dengan komunikasi yang baik dapat menentukan kekuatan menyeluruh perusahaan, kinerja dan daya saing dalam jangka panjang. Pembentukan kinerja yang baik dihasilkan jika terdapat komunikasi antara seluruh karyawan sehingga membentuk internalisasi budaya perusahaan yang kuat dan dipahami sesuai dengan nilai-nilai organisasi yang dapat menimbulkan persepsi yang positif antara semua tingkatan karyawan untuk mendukung dan mempengaruhi iklim kepuasan yang berdampak pada kinerja karyawan (Mangkunegara, 2009:28).

Pada PT PLN (Persero) Wilayah Riau dan Kepri Kantor Wilayah terdapat program bintang Absensi, ini merupakan sebuah program yang dilaksanakan dengan tujuan meningkatkan kedisiplinan pegawai. Dari data hasil observasi yang dilakukan oleh peneliti didapatkan bahwa terdapat peningkatan yang cukup fluktuatif pada jumlah pegawai yang mendapat

predikat bintang siang pada tahun 2014 dan 2015. Bintang siang adalah pegawai yang mempunyai keterlambatan  $\geq$  dua jam setiap bulannya dari akumulasi keterlambatan setiap harinya. Dengan kata lain rata – rata keterlambatan pegawai tersebut adalah lebih dari 5 menit setiap harinya. Sehingga dapat disimpulkan bahwa ada permasalahan terhadap motivasi kerja pegawai.

Dari hasil wawancara yang telah dilakukan peneliti dengan beberapa pegawai didapatkan bahwa masih terdapat ketidakpuasan kerja pada mereka.

Robbins (2006) juga menyatakan mengenai dampak kepuasan kerja pada kinerja karyawan. Karyawan yang merasa puas akan pekerjaannya memiliki kemungkinan yang lebih besar untuk membicarakan hal-hal positif tentang organisasinya, membantu yang lain, dan berbuat untuk kinerja pekerjaan mereka melampaui perkiraan normal.

Dari penelitian terdahulu oleh Allysa Laura Jayne Ghanie, 2011 didapatkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan dengan sifat hubungan sangat kuat dan searah antara budaya organisasi, motivasi kerja, kepuasan kerja dan kinerja pegawai.

Kinerja adalah permasalahan penting yang harus segera ditindaklanjuti untuk dicari penyelesaiannya, dan tidak dapat diremehkan karena menyangkut keberlangsungan perusahaan kedepannya ingin seperti apa. Oleh karena itu dari uraian diatas yang melatarbelakangi penulis untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja**

### **Pada PT PLN (Persero) Wilayah Riau dan Kepulauan Riau Kantor Wilayah “.**

Adapun rumusan masalah dalam penelitian ini adalah 1) Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada PT PLN(Persero) Wilayah Riau dan Kepulauan Riau Kantor Wilayah? 2) Bagaimana pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai pada PT PLN(Persero) Wilayah Riau dan Kepulauan Riau Kantor Wilayah? 3) Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai pada PT PLN(Persero) Wilayah Riau dan Kepulauan Riau Kantor Wilayah? 4) Bagaimana pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja pegawai pada PT PLN(Persero) Wilayah Riau dan Kepulauan Riau Kantor Wilayah? 5) Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pada PT PLN(Persero) Wilayah Riau dan Kepulauan Riau Kantor Wilayah? 6) Bagaimana pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pada PT PLN(Persero) Wilayah Riau dan Kepulauan Riau Kantor Wilayah? 7) Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada PT PLN(Persero) Wilayah Riau dan Kepulauan Riau Kantor Wilayah?

Tujuan dari penelitian ini adalah beberapa hal sebagai berikut: 1) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada PT PLN(Persero) Wilayah Riau dan Kepulauan Riau Kantor Wilayah? 2) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai pada PT PLN(Persero) Wilayah Riau dan Kepulauan Riau Kantor Wilayah? 3) Untuk

mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai pada PT PLN(Persero) Wilayah Riau dan Kepulauan Riau Kantor Wilayah? 4) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja pegawai pada PT PLN(Persero) Wilayah Riau dan Kepulauan Riau Kantor Wilayah? 5) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pada PT PLN(Persero) Wilayah Riau dan Kepulauan Riau Kantor Wilayah? 6) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pada PT PLN(Persero) Wilayah Riau dan Kepulauan Riau Kantor Wilayah? 7) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada PT PLN(Persero) Wilayah Riau dan Kepulauan Riau Kantor Wilayah?

Adapun Manfaat Penelitian adalah sebagai berikut: a) Bagi penulis : Penelitian ini memberikan kesempatan yang baik kepada penulis untuk menerapkan teori yang telah didapatkan di bangku perkuliahan khususnya di bidang manajemen Sumber Daya Manusia yang dapat langsung diaplikasikan ke dalam objek penelitian. 2) Bagi perusahaan: Hasil penelitian ini dapat dijadikan bahan masukan yang bermanfaat bagi perusahaan dalam hal ini adalah PT PLN (Persero) Wilayah Riau dan Kepri Kantor Wilayah untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variable tersebut sehingga dapat ditemukan solusi perbaikan. c) Bagi pihak lain Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan referensi bagi pembaca dan dapat memberikan

informasi bagi penelitian lain yang berkaitan dengan peningkatan kinerja pegawai melalui budaya organisasi.

## **TELAAH PUSTAKA**

### **Budaya Organisasi**

Budaya organisasi merupakan perekat bagi semua hal di dalam organisasi (Wibowo, 2006:353). Artinya budaya organisasi mampu menjadi pemersatu dari perbedaan-perbedaan yang ada dalam organisasi dan menyatukannya dalam satu tujuan. Pendapat berikutnya mengatakan, kultur organisasi (*organizational culture*) mengacu pada sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya (Robbins, 2008:256). Menurut pengertian di atas, budaya organisasi merupakan suatu sistem makna bersama yang artinya sistem tersebut perlu disosialisasikan kepada anggota organisasi agar tujuan organisasi dapat tercapai.

Budaya organisasi memiliki beberapa fungsi (Robbins, 2008:262), yaitu: pertama, hal ini berperan sebagai batas-batas; artinya, kultur menciptakan perbedaan atau distingsi antara satu organisasi dengan organisasi lainnya. Kedua, hal ini memuat rasa identitas anggota organisasi. Ketiga, kultur memfasilitasi lahirnya komitmen terhadap sesuatu yang lebih besar daripada kepentingan individu. Keempat, kultur meningkatkan stabilitas sistem sosial.

Menurut Robbins budaya organisasi memiliki tujuh karakteristik utama yang secara keseluruhan, merupakan hakikat budaya sebuah organisasi (Robbins, 2008:256), yaitu: 1) inovasi dan

keberanian pengambilan resiko, 2) perhatian pada hal-hal rinci, 3) orientasi hasil, 4) orientasi orang, 5) orientasi tim, 6) keagresifan, 7) stabilitas.

Budaya perusahaan yang disosialisasikan dengan komunikasi yang baik dapat menentukan kekuatan menyeluruh perusahaan, kinerja dan daya saing dalam jangka panjang. Pembentukan kinerja yang baik dihasilkan jika terdapat komunikasi antara seluruh karyawan sehingga membentuk internalisasi budaya perusahaan yang kuat dan dipahami sesuai dengan nilai-nilai organisasi yang dapat menimbulkan persepsi yang positif antara semua tingkatan karyawan untuk mendukung dan mempengaruhi iklim kepuasan yang berdampak pada kinerja karyawan (Mangkunegara, 2009:28).

### **Motivasi**

Motivasi kerja adalah kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan, dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja ( McCormick, 1985:268 dalam Mangkunegara 2005:94)

Variabel motivasi kerja ini secara operasional diukur dengan menggunakan 3 (tiga) indikator, yaitu: kebutuhan berprestasi (need for achievement), kebutuhan fisik (physiological needs), dan kebutuhan rasa aman (safety needs).

Menurut Armstrong (2009), hubungan antara motivasi dan kinerja adalah positif karena karyawan yang memiliki motivasi yang tinggi akan menghasilkan kinerja yang tinggi pula. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi motivasi maka akan semakin tinggi pula kinerja karyawan. Manusia bekerja untuk memenuhi

kebutuhan hidupnya sehingga tujuan hidupnya dapat tercapai, maka secara tidak langsung manusia akan berusaha memaksimalkan kinerjanya dengan asumsi hasil dari pekerjaan tersebut sesuai dengan keinginannya.

Berdasarkan hasil penelitian McClelland, Edward Murray, Miller dan Gordon W., menyimpulkan bahwa ada hubungan yang positif antara motivasi dan berprestasi dengan pencapaian kinerja. Artinya, pimpinan, manajer dan pegawai yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi akan mencapai kinerja tinggi, dan sebaliknya mereka yang kinerjanya rendah disebabkan karena motivasi kerjanya rendah (Mangkunegara,2009:76).

### **Kinerja**

Kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2009:9).

Lawyer dan Porter (1967, 2010:170 ) menyatakan bahwa kinerja adalah kesuksesan seseorang dalam melaksanakan tugasnya. Prawirosentono (1999, 2010:170), mengemukakan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing – masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral maupun etika. Menurut Miner (1990, 2010:170), kinerja adalah bagaimana seseorang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku

sesuai dengan tugas yang telah dibebankan kepadanya.

### **Indikator Kinerja**

Bernadin 2001 dalam Sudarmanto (2009:12) menyampaikan ada enam kriteria dasar atau dimensi untuk mengukur kinerja antara lain:

1. Kualitas pekerjaan (*quality*) merupakan nilai dimana proses atau hasil dari ketelitian dalam melaksanakan pekerjaan kesempurnaan pekerjaan itu sendiri.
2. Kuantitas pekerjaan (*quantity*) merupakan jumlah pekerjaan yang dihasilkan atau dilakukan, dan ditandakan seperti nilai uang, jumlah barang, atau jumlah kegiatan yang telah dikerjakan atau yang terlaksana.
3. Ketepatan waktu (*timeliness*) merupakan nilai dimana suatu pekerjaan dapat dilaksanakan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan, atau pada waktu yang ditentukan.
4. Efektifitas biaya (*cost-effectiveness*)
5. merupakan terkait dengan penggunaan sumber-sumber organisasi dalam mendapatkan atau memperoleh hasil atau pengurangan pemborosan dalam menggunakan sumber-sumber organisasi.
6. Kebutuhan akan pengawasan (*need for supervision*) merupakan dimana pegawai dapat menyelesaikan pekerjaan atau fungsi-fungsi pekerjaan tanpa asistensi pemimpin atau intervensi pengawasan pimpinan.
7. Kemampuan diri (*Interpersonal Impact*) merupakan terkait dengan kemampuan individu

dalam meningkatkan perasaan harga diri, keinginan baik dan kerja sama diantara sesama pekerja dan anak buah.

### **Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja karyawan adalah sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya (Robbins, 2001:148). Variabel kepuasan kerja karyawan ini secara operasional diukur dengan menggunakan 4 (empat) indikator yang diadopsi dari teori dua faktor Herzberg dalam Mangkunegara (2005:121-122), yaitu: (1) Kompensasi, (2) Kondisi kerja, (3) Sistem.

Secara definisi, kepuasan kerja merupakan sikap positif karyawan terhadap pekerjaannya, yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja (Robbins dan Judge, 2008; Umam, 2010). Situasi kerja yang menyenangkan dapat terbentuk apabila sifat dan jenis pekerjaan yang harus dilakukan sesuai dengan kebutuhan dan nilai yang dimiliki oleh karyawan. Dengan demikian, karyawan yang puas lebih menyukai situasi kerjanya daripada karyawan yang tidak puas, yang tidak menyukai situasi kerjanya. Kepuasan kerja yang dirasakan karyawan tersebut dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik (Johan, 2002).

Faktor intrinsik adalah faktor yang berasal dari dalam diri individu yang dibawa setiap karyawan sejak mulai bekerja di tempat kerjanya. Sedangkan faktor ekstrinsik merupakan faktor yang menyangkut hal-hal yang berasal dari luar diri karyawan, seperti kondisi fisik lingkungan kerja, interaksi dengan

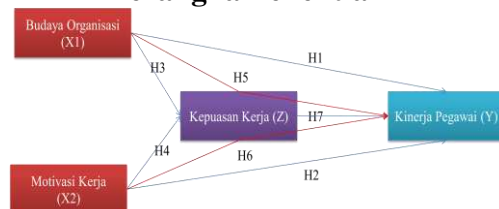
karyawan lain, sistem penggajian, dan lain sebagainya.

Kepuasan Kerja Karyawan menurut Luthans (2006:243), “kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting. Variabel kepuasan kerja karyawan ini secara operasional diukur dengan menggunakan dimensi faktor-faktor penentu kepuasan kerja menurut Luthans (2005:212), yaitu: Pekerjaan itu sendiri, Gaji, Kesempatan promosi, Supervisi, Rekan kerja, dan Kondisi kerja.

Hubungan Kepuasan Kerja dengan Kinerja Menurut Soedjono (2005) Karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mengalami kematangan psikologik dan pada gilirannya akan menjadi frustrasi. Sedangkan karyawan yang mendapatkan kepuasan kerja biasanya mempunyai catatan kehadiran yang baik, dan berprestasi kerja lebih baik dari pada karyawan yang tidak memperolehkepuasan kerja.

## Kerangka Penelitian

**Gambar1**  
**Kerangka Penelitian**



**Sumber:** *Diadopsi dari penelitian Allyssa Jayne Ghanie (2012)*

Persamaan struktural untuk diagram alur yaitu:

$$Z = \rho_{zx1} X1 + \rho_{zx2} X2 + \epsilon1$$

$$Y = \rho_{yx1} X1 + \rho_{yx2} X2 + \epsilon1$$

## Hipotesis Penelitian

1. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai di PT PLN (Persero) Wilayah Riau dan Kepulauan Riau Kantor Wilayah.
2. Motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai di PT PLN (Persero) Wilayah Riau dan Kepulauan Riau Kantor Wilayah.
3. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai di PT PLN (Persero) Wilayah Riau dan Kepulauan Riau Kantor Wilayah.
4. Motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai di PT PLN (Persero) Wilayah Riau dan Kepulauan Riau Kantor Wilayah.
5. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja di PT PLN (Persero) Wilayah Riau dan Kepulauan Riau Kantor Wilayah.
6. Motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja di PT PLN (Persero) Wilayah Riau dan Kepulauan Riau Kantor Wilayah.
7. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai di PT PLN (Persero) Wilayah Riau dan Kepulauan Riau Kantor Wilayah.

## METODE PENELITIAN

Objek Penelitian yang dilakukan penulis adalah pada PT PLN(Persero) Wilayah Riau dan Kepulauan Riau Kantor Wilayah Jalan Setia Budhi No. 57 Pekanbaru.

Dalam penelitian ini populasi adalah seluruh pegawai PT PLN

(Persero) Wilayah Riau dan Kepulauan Riau Kantor Wilayah sejumlah 185 orang.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer, yaitu data yang didapat dari sumber pertama melalui kuesioner yang disampaikan kepada pegawai PT PLN (Persero) Wilayah Riau dan Kepulauan Riau Kantor Wilayah. Kemudian pegawai memberikan tanggapan secara tertulis dengan atas pernyataan yang disajikan dalam bentuk kuesioner terstruktur.

Uji validitas dan reliabilitas dilakukan untuk memastikan instrumen penelitian sebagai alat ukur yang akurat dan dapat dipercaya. Suatu instrumen dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan dan tinggi rendahnya validitas instrumen menunjukkan sejauh mana data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran tentang variabel yang dimaksud.

Tinggi rendahnya reliabilitas, secara empirik ditunjukkan oleh suatu angka yang disebut nilai koefisien reliabilitas. Reliabilitas yang tinggi ditunjukkan dengan nilai rxx mendekati angka 1. Kesepakatan secara umum reliabilitas yang dianggap sudah cukup memuaskan jika  $\geq 0.700$ .

Jika nilai alpha  $> 0.7$  artinya reliabilitas mencukupi (sufficient reliability) sementara jika alpha  $> 0.80$  ini mensugestikan seluruh item reliabel dan seluruh tes secara konsisten memiliki reliabilitas yang kuat. Atau, ada pula yang memaknakan sebagai berikut:

Jika alpha  $> 0.90$  maka reliabilitas sempurna.

Jika alpha antara  $0.70 - 0.90$  maka reliabilitas tinggi. Jika alpha  $0.50 - 0.70$  maka reliabilitas moderat. Jika

alpha  $< 0.50$  maka reliabilitas rendah. Jika alpha rendah, kemungkinan satu atau beberapa item tidak reliabel.

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi variabel terikat dan variabel bebas keduanya apakah mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik harus mempunyai distribusi normal atau mendekati normal (Ghozali 2001). Pengujian dilakukan dengan analisis grafik (*scatterplot*) yakni dengan melihat normal *probability* plot yang membandingkan distribusi kumulatif dengan distribusi normal. Distribusi normal akan membentuk satu garis lurus diagonal dan plotting data residual akan dibandingkan dengan garis diagonal. Jika distribusi data residual normal maka garis yang menggambarkan data sesungguhnya akan mengikuti garis diagonalnya.

Analisis jalur digunakan untuk menganalisis hubungan antar variabel, dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung, seperangkat variabel bebas (eksogen) terhadap variabel terikat (endogen). Model analisis jalur merupakan pola hubungan sebab akibat atau a set of hypothesized causal asymmetric relation among the variable (Riduwan dan Engkos, 2007:2).

1. Menghitung koefisien jalur secara individual

Hipotesis penelitian yang akan diuji dirumuskan menjadi Hipotesis statistik berikut :

$$H_a : \rho_{x1} > 0$$

$$H_o : \rho_{x1} \leq 0$$

Hipotesis bentuk kalimat:

H<sub>a</sub>: Budaya Organisasi berpengaruh terhadap kinerja.



Ho : Budaya Organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja.

Secara individual uji statistik yang digunakan adalah uji t yang dihitung dengan rumus (Riduwan, 2007:132) :

$$t_{x1} = \frac{\rho_{x1}}{se_{\rho_{x1}}}$$

Keterangan :

Statistik  $se_{\rho_{x1}}$  diperoleh dari hasil komputasi pada SPSS untuk analisis regresi setelah data ordinal ditransformasikan ke interval.

Selanjutnya, untuk mengetahui signifikansi analisis jalur bandingkan antara nilai probabilitas 0,05 dengan nilai probabilitas *sig* dengan dasar pengambilan keputusan sebagai berikut :

- (1) Jika nilai probabilitas 0,05 *lebih kecil atau sama dengan* nilai probabilitas Sig atau ( $0,05 \leq \text{Sig.}$ ), maka Ho diterima dan Ha ditolak, artinya tidak signifikan.
- (2) Jika nilai probabilitas 0,05 *lebih besar atau sama dengan* nilai probabilitas Sig atau ( $0,05 > \text{Sig.}$ ), maka Ho ditolak dan Ha diterima, artinya signifikan.
3. Meringkas dan menyimpulkan (interpretasi hasil perhitungan) yaitu menentukan jalur-jalur pengaruh yang signifikan dan mengidentifikasi jalur pengaruhnya lebih kuat, yaitu dengan membandingkan besarnya koefisien jalur yang standar.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Budaya organisasi adalah makna bersama yang dianut oleh para anggotanya untuk membedakan antara organisasi dengan organisasi

yang lain. Berdasarkan tanggapan dari kuesioner yang telah disebar maka didapatkan hasil pengolahan bahwa kejujuran adalah sikap yang terpenting dalam lingkungan kerja.

Motivasi Kerja, pada variabel ini menunjukkan bahwa kebutuhan rasa aman dan kebutuhan untuk berprestasi merupakan faktor tertinggi yang melatarbelakangi pegawai untuk mempunyai motivasi kerja.

Pada variabel kinerja pegawai hasil penelitian menunjukkan bahwa bekerja dengan efektif yang membuat kinerja pegawai tinggi.

Pada variabel kepuasan kerja, indikator kondisi kerja yang paling mempengaruhi kepuasan kerja pegawai.

## Uji Validitas

Uji validitas dan reliabilitas dilakukan untuk memastikan instrumen penelitian sebagai alat ukur yang akurat dan dapat dipercaya. Suatu instrumen dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan dan tinggi rendahnya validitas instrumen menunjukkan sejauh mana data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran tentang variabel yang dimaksud.

Hasil Pengujian validitas variabel budaya organisasi, variabel motivasi pegawai, variabel kinerja pegawai dan kepuasan kerja menunjukkan bahwa konsep yang digunakan untuk mengukur seluruh variabel tersebut adalah valid.

## Uji Reliabilitas

Reliabilitas menunjuk pada suatu pengertian bahwa instrumen yang digunakan dalam penelitian untuk memperoleh informasi yang digunakan dapat dipercaya sebagai

alat pengumpulan data dan mampu mengungkap informasi yang sebenarnya dilapangan.

**Tabel 3**  
**Hasil Pengujian Reliabilitas**

Variabel	Alpha	Keterangan
Kinerja Pegawai	0.660	Reliabilitas
Budaya Organisasi	0.720	Reliabilitas
Kepuasan Kerja	0.428	Reliabilitas
Motivasi Kerja	0.322	Reliabilitas

Sumber : Data olahan , 2016.

Dari tabel 3 menunjukkan bahwa hasil pengujian reliabilitas variabel kinerja pegawai, budaya organisasi, kepuasan kerja dan motivasi mempunyai koefisien Alpha lebih dari r tabel sehingga dapat dikatakan bahwa konsep pengukuran yang telah dipakai oleh peneliti adalah reliabel.

### Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah dalam suatu model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas penelitian. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel bebas. Ada tidaknya korelasi antar variabel tersebut dapat dideteksi dengan melihat nilai *Variance Inflation Factor* (VIF).

Menurut (Ghozali, 2013), VIF merupakan kebalikan dari *tolerance* jika nilai *tolerance* yang rendah sama dengan nilai VIF tinggi (karena  $VIF = \frac{1}{tolerance}$ ). Cara umum yang dipakai untuk menunjuka multikolinieritas adalah jika nilai *tolerance* < 0,10 atau sama dengan  $VIF > 10$  maka terjadi

multikolinieritas dalam penelitian ini. Hasil uji multikolinieritas dapat dilihat dari tabel berikut:

**Tabel 4**  
**Uji Multikolerasi**

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1 stant)		
Budaya Organisasi	.728	1.374
Motivasi	.601	1.664
Kepuasan Kerja	.515	1.943

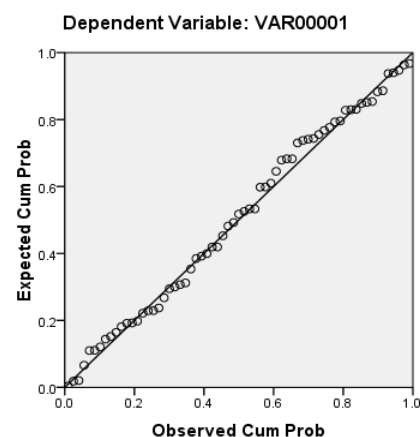
Sumber: Data Olahan, 2016.

Dari tabel 4 menunjukkan bahwa 3 variabel independent ( budaya organisasi, motivasi dan kepuasan kerja untuk hasil  $VIF < 10$  , dengan demikian tidak terjadi korelasi di antara variabel independen.

### Uji Normalitas

**Gambar 2**  
**Grafik Normal Probability Plot**

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Sumber: Data olahan, 2016

Berdasarkan gambar 2 grafik *normal probability plot*, menunjukkan bahwa model regresi layak dipakai dalam penelitian ini karena pada grafik normal plot terlihat titik-titik menyebar disekitar garis diagonal serta penyebarannya mengikuti arah garis diagonal dan data yang dimiliki terlihat merata dan cukup baik. Artinya model regresi tersebut memenuhi asumsi normalitas yang berarti bahwa data terdistribusi secara normal.

### Analisis Jalur

**Tabel 5**  
**Hasil dan Pengujian Hipotesis**  
**Pengaruh Variabel**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error			
1 (Constant)	5.804	2.191		2.649	.010
Budaya Organisasi	.662	.113	.687	5.857	.000
Motivasi	-.066	.125	-.068	-.529	.599
Kepuasan	-.181	.263	-.096	-.688	.494

Dependent Variable: Kinerja

Sumber: Data olahan, 2016.

Dari Tabel 5 diatas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh yang positif untuk meningkatkan Kinerja Pegawai sebesar  $= 0.687^2 = 47,20\%$ .

### Hipotesis 1 Budaya Organisasi Berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai

H0 : Budaya Organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai

Ha : Budaya Organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai

Kesimpulan dari hasil penelitian diatas adalah:

Nilai  $f = 37.558$  sig.  $0.000 < 0.05$  berarti H0 ditolak dan Ha diterima

### Hipotesis 2 Motivasi Berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai

H0 : Motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai

Ha : Motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai

Kesimpulan dari hasil penelitian diatas adalah:

Nilai  $f = 1.126$  sig.  $0.293 > 0.05$  berarti Ha ditolak dan H0 diterima

### Hipotesis 3 Budaya Organisasi Berpengaruh Terhadap Kepuasan Kerja

H0 : Budaya Organisasi tidak berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja

Ha : Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja

Kesimpulan dari hasil penelitian diatas adalah:

Nilai  $f = 22.980$  sig.  $0.000 < 0.05$  berarti H0 ditolak dan Ha diterima

### Hipotesis 4 Motivasi Berpengaruh Terhadap Kepuasan Kerja

H0 : Motivasi tidak berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja

Ha : Motivasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja

Kesimpulan dari hasil penelitian diatas adalah:

Nilai  $f = 41.092$  sig.  $0.000 < 0.05$   
berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_a$   
diterima

#### **Hipotesis 5 Budaya Organisasi Berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja**

$H_0$  : Budaya Organisasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja

$H_a$  : Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja

Kesimpulan dari hasil penelitian diatas adalah:

Nilai  $f = 19.577$  sig.  $0.000 < 0.05$   
berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_a$   
diterima

#### **Hipotesis 6 Motivasi Berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja**

$H_0$  : Motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui Kepuasan Kerja

$H_a$  : Motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui Kepuasan Kerja

Kesimpulan dari hasil penelitian diatas adalah:

Nilai  $f = 1.521$  sig.  $0.227 > 0.05$   
berarti  $H_a$  ditolak dan  $H_0$   
diterima

#### **Hipotesis 7 Kepuasan Kerja Berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai**

$H_0$  : Kepuasan Kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai

$H_a$  : Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai

Kesimpulan dari hasil penelitian diatas adalah:

Nilai  $f = 3.090$  sig.  $0.084 > 0.05$   
berarti  $H_a$  ditolak dan  $H_0$   
diterima

### **SIMPULAN DAN SARAN**

#### **Simpulan**

Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan, penelitian ini menyimpulkan bahwa:

1. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai di PT PLN (Persero) Wilayah Riau dan Kepulauan Riau Kantor Wilayah.
2. Motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai di PT PLN (Persero) Wilayah Riau dan Kepulauan Riau Kantor Wilayah.
3. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai di PT PLN (Persero) Wilayah Riau dan Kepulauan Riau Kantor Wilayah.
4. Motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai di PT PLN (Persero) Wilayah Riau dan Kepulauan Riau Kantor Wilayah.
5. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja di PT PLN (Persero) Wilayah Riau dan Kepulauan Riau Kantor Wilayah.
6. Motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja di PT PLN (Persero) Wilayah Riau dan Kepulauan Riau Kantor Wilayah.
7. Kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai di PT PLN (Persero)

Wilayah Riau dan Kepulauan Riau Kantor Wilayah.

### Saran

#### 1. Bagi Perusahaan

Budaya organisasi dan kepuasan pegawai merupakan hal penting yang ada dalam sebuah perusahaan untuk meningkatkan kinerja pegawai. Maka dari itu perusahaan perlu meningkatkan upaya internalisasi budaya organisasi di lingkungan perusahaan dan juga lebih memperhatikan aspek kepuasan pegawai demi mendukung peningkatan kinerja.

#### 2. Bagi Peneliti Selanjutnya

Pada penelitian ini budaya organisasi mempunyai pengaruh sebesar 47 persen terhadap peningkatan kinerja pegawai di PT PLN (Persero) Wilayah Riau dan Kepri. Sehingga pada penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas variabel sehingga kinerja pegawai lebih dapat ditingkatkan.

### DAFTAR PUSTAKA

Allysa Laura Jeyne Ghanie.2012. *“Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan PT. Asuransi Astra Buana”*

*Budaya Organisasi Melalui Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV. Kharisma Jaya Surabaya “*

Chaterina Melina Taurisa, Intan Ratnawati.2012. *“ Analisis*

*Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan di PT. Sidomuncul Kaligawa Semarang”*

Edy Sutrisno, 2010.*Budaya Organisasi*.Jakarta : Kencana Prenada Media Group

Engko, Cecilia.2008. *“Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Individu Dengan Self Esteem dan Self Efficacy Sebagai Variable Intervening”*

Ika Naryanti, 2013. *“ Analisis Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan budaya organisasi melalui kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada CV. Kharisma Jaya Surabaya”*

Indrawati, Ayu Desi.2013. *“Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dan Kepuasan Pelanggan Rumah Sakit Swasta di Kota Denpasar”*

<http://www.statistikolahdata.com/2011/11/structural-equation-modeling-sem-dengan.html>

<http://dadukembar.blogspot.co.id/2015/02/uji-asumsi-klasik-dan-uji-regresi.html>

<http://qmc.binus.ac.id/2014/11/01/uji-iv-a-l-i-d-i-t-a-s-d-a-n-u-j-i-r-e-l-i-a-b-i-l-i-t-a-s/>

<https://teorionline.wordpress.com/tag/aplikasi-analisis-jalur/>

<https://teorionline.wordpress.com/20>

- 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)”*
- Koesmono, H.Teman.2005 *“ Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah di Jawa Timur ”*
- Mohammad Jasim Uddin, Rumana Huq Luva & Saad Md. Maroof Hossian, 2012. *“Impact of Organizational Culture on Employee Performance and Productivity: A Case Study of Telecommunication Sector in Bangladesh”*
- Sharma, Geeta.2014.*“Internet Banking Service Quality and Its Impact on Customer Satisfaction in Indore District Of Madhya Pradesh”*
- Soedjono, 2005. *“Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan Pada Terminal Penumpang Umum Surabaya”*
- Zunaidah,Adi Novarandi, Arif Budiman.2014.”*Analisis Pengaruh Motivasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Business Unit SPBU PT. Putra Kelana Makmur Group Batam)* “