

**PENGARUH MOTIVASI, BUDAYA PERUSAHAAN DAN STRES KERJA TERHADAP KINERJA  
PEGAWAI PT. TELKOM SEMARANG**

**Adisti Nurul Aulia<sup>1</sup>, Agus Hermani DS<sup>2</sup>, dan Bulan Prabawani<sup>3</sup>**

**Email: adistinaulia@gmail.com**

**ABSTRACT**

*Telkom Semarang is a branch from Indonesia State Owned Enterprise, Telkom Indonesia, which provides the telecommunication service at their best. Telkom Semarang supports any means to enhance the job performance, especially by the employee performance. To manage the employee's performance, Telkom Semarang use a special assesment system named Competency Based Human Resouce Management (CBHRM) which evaluates job performance within two assesments, competency and achievement based. From 2012-2015, most of the employees have worked above the standard, however, the number of employees who reached this achievement were decline year by year. In addition, there was a contrast between the incline of the employees competencies and the decline of the achievements.*

*The objectives of this research is to examine the influence of motivation, corporate culture and work stress with employee's performance of Telkom Semarang. The type of this research is an explanative research. The sampling method used was incidental sampling (non-probability sampling). The total sampling of this research was 74 employees of Telkom Semarang. Measurement scales used was modified Likert (1-6). Quantitative analysis used were validity test, realibility test, crosstab, the coefficient of corelation, linear and multiple regression, the coefficient of determination, and significant test (t and F test) using SPSS 15.0.*

*Based on the analysis, it was found that in partial, the variable of motivation contributes 17,6% of the employees performance, while corporate culture contribution is 55,7% and work stress contribution is 67,4%. Simultaneously the variable of motivation, corporate culture and work sress contribute 69,7% of the employees performance.*

*Based on the results, the researcher suggest that the company should improve the rewarding for the employees outside from their works, giving a comprehensive leadership training as well as the job training for the employees of Telkom Semarang.*

*Keywords: motivation, corporate culture, work stress, job performance, CBHRM*

**ABSTRAK**

PT. Telkom Semarang adalah anak perusahaan PT. Telekomunikasi Indonesia (Telkom) yang merupakan badan usaha milik negara yang bergerak di bidang layanan jasa telekomunikasi yang dituntut untuk memberikan performa terbaiknya. Oleh sebab itu, PT. Telkom mendukung upaya-upaya untuk meningkatkan kinerja, khususnya peningkatan kinerja pegawai. Dalam mengelola kinerja pegawai, PT. Telkom menggunakan sistem penilaian yang dinamakan *Competency Based Human Resource Management (CBHRM)* yang di dalamnya

---

<sup>1</sup> Adisti Nurul Aulia, Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro, adistinaulia@gmail.com.

<sup>2</sup> Drs. Agus Hermani DS, MM, Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro

<sup>3</sup> Bulan Prabawani, S.Sos, MM, Ph.D. Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro

**Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis**  
**Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis**  
**Universitas Diponegoro**  
**Jalan Profesor Haji Soedarto, Sarjana Hukum Tembalang Semarang Kotak Pos 1269**  
**Telepon (024) 76480648**

**Email: [administrasi.bisnis@undip.ac.id](mailto:administrasi.bisnis@undip.ac.id)**

---

memuat penilaian mengenai kompetensi serta pencapaian target kinerja pegawai. Meskipun sebagian besar pegawai telah dinyatakan memiliki kinerja yang diatas standar, namun terjadi penurunan akan jumlah pegawai yang mampu mencapai kinerja diatas standar. Selain itu, terjadi ketimpangan berupa adanya kontras antara peningkatan kompetensi yang tidak dibarengi dengan peningkatan pencapaian target kerja.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana pengaruh motivasi, budaya perusahaan, dan stres kerja terhadap kinerja pegawai PT. Telkom Semarang. Tipe dari penelitian ini adalah *explanative research*. Teknik pengambilan sampel menggunakan teknik *incidental sampling*. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 74 orang yang merupakan pegawai PT. Telkom Semarang. Skala pengukuran menggunakan Skala Likert yang dimodifikasi 1-6. Analisis penelitian menggunakan uji validitas, uji reliabilitas, tabulasi silang, koefisien korelasi, analisis regresi sederhana dan berganda, koefisien determinasi, dan uji signifikansi (uji t dan uji F) dengan bantuan SPSS 15.0.

Dari hasil analisis data dapat disimpulkan bahwa secara parsial motivasi memberikan kontribusi pengaruh terhadap kinerja pegawai sebesar 17,6%, sementara itu variabel budaya perusahaan sebesar 55,7%, variabel stres kerja sebesar 67,4%. Secara simultan motivasi, budaya perusahaan, dan stres kerja memberikan kontribusi pengaruh pada kinerja pegawai sebesar 69,7%.

Berdasarkan hasil penelitian ini, peneliti menyarankan agar PT. Telkom dapat memberikan penghargaan diluar prestasi kerja, pelatihan kepemimpinan yang lebih menyeluruh, menggelar atau mendukung terselenggaranya lebih banyak training kepada pegawai. PT. Telkom Semarang

Kata kunci : *motivasi, budaya perusahaan, stres kerja, kinerja pegawai, CBHRM*

## **PENDAHULUAN**

PT Telekomunikasi Indonesia (TELKOM) adalah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) di bidang telekomunikasi yang merupakan penyelenggara layanan telekomunikasi dengan jaringan terbesar di Indonesia. PT. Telkom sangat mementingkan kualitas sumber daya manusia, dimana dalam melakukan pekerjaannya, pegawai diharapkan memiliki kinerja yang tinggi dan handal, berbudi pekerti yang luhur dan kompeten agar sejalan dengan budaya perusahaan yang disebut *The Telkom Way*. Kinerja merupakan penentu dalam pencapaian tujuan perusahaan. Kinerja pegawai yang tinggi merupakan langkah menuju tercapainya tujuan perusahaan secara efektif dan efisien. PT. Telkom telah membuktikan prestasi yang gemilang dengan memenangkan beberapa penghargaan seperti menjadi *The Best Corporate Innovation Culture and Management level* pada BUMN Innovation Expo and Award tahun 2013, *The Best Corporation for Learning Organization of the Year* dan *The Best GCG Implementation of the Year* pada tahun 2013. Meskipun begitu, masih ditemukan permasalahan antara lain mengenai penilaian yang dilakukan secara internal oleh PT. Telkom yang berkaitan dengan penerapan GCG, etika bisnis dan budaya perusahaan mengalami penurunan pada tahun 2012-2013. Penilaian kinerja berbasis sasaran kerja individu (SKI) atas pegawai yang dapat mencapai nilai di atas standar pun mengalami penurunan pada tiga tahun terakhir di saat penilaian kompetensi justru meningkat. Hal ini menimbulkan kontras dimana seharusnya, apabila kompetensi pegawai naik, maka seharusnya pegawai lebih mudah dalam mencapai sasaran kerja.

Rivai dan Sagala (2009) mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Tinggi rendahnya kinerja yang dihasilkan pegawai dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor internal maupun faktor eksternal. Faktor motivasi memiliki hubungan yang searah dengan kinerja yang dihasilkan. Tinggi rendahnya motivasi akan menjadikan pegawai untuk menghasilkan perilaku yang searah dengan motivasi yang dimiliki. Motivasi yang tinggi akan menghasilkan kinerja yang tinggi, begitupun sebaliknya. Selain itu, faktor yang perlu diperhatikan dalam penilaian tinggi rendahnya kinerja adalah budaya perusahaan. Robbins (2002) mendefinisikan budaya organisasi sebagai nilai-nilai dominan yang disebarluaskan dalam organisasi yang dijadikan filosofi kerja karyawan yang menjadi panduan bagi kebijakan organisasi dalam mengelola pegawai

dan konsumen. Dengan adanya budaya perusahaan, pegawai menganut seperangkat nilai dan metode kerja yang konsisten sehingga mudah dievaluasi. Selain itu, nilai dan perilaku yang dianut bersama dalam budaya perusahaan memungkinkan pegawai untuk merasa nyaman dalam bekerja, memunculkan komitmen dan loyalitas sehingga dapat menghasilkan kinerja yang tinggi. Budaya perusahaan yang kuat akan menghasilkan kinerja pegawai yang tinggi, sebaliknya, budaya perusahaan yang lemah akan menghasilkan kinerja pegawai yang lemah. Selain itu, stres kerja pun dapat mempengaruhi tinggi dan rendahnya kinerja pegawai. Stres kerja memiliki hubungan yang negatif, dimana apabila stres kerja tinggi, maka kinerja yang dihasilkan pegawai akan rendah. Stres kerja yang rendah membuat pegawai lebih tenang, lebih relaks, mampu bekerja dengan otak jernih dan ringan sehingga hasil kerja yang dihasilkan pun akan tinggi.

## **MOTIVASI**

Robbins dan Coulter (2007) merumuskan motivasi sebagai kesediaan untuk melaksanakan upaya tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan keorganisasian, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya, untuk memenuhi kebutuhan individual tertentu. Motivasi adalah suatu proses yang paling penting dalam pendekatan mikro terhadap perilaku organisasi dan tidak sedikit pula orang yang menyamakan sebab-sebab perilaku dengan sebab-sebab motivasi (Moekijat, 1990:63). Luthans (2006: 594) berkata bahwa dalam beberapa dekade ini riset menunjukkan bahwa motivasi ada sebagai hasil dari apa yang orang pikirkan akan terjadi pada mereka jika mereka memiliki kinerja yang baik.

McClelland (1987) mengemukakan enam karakteristik seseorang yang memiliki motivasi tinggi, yaitu memiliki tingkat tanggung jawab pribadi yang tinggi, berani mengambil dan memikul resiko dan juga memiliki tujuan yang realistis. Pegawai yang memiliki motivasi tinggi juga memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan bertujuan untuk merealisasikan tujuan, memanfaatkan umpan balik yang konkrit dalam semua kegiatan yang dilakukan serta mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah terprogram.

## **BUDAYA PERUSAHAAN**

Morey dan Luthans (2006:126), menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan persepsi umum yang dipegang oleh anggota organisasi. Budaya perusahaan merefleksikan segala aktivitas di dalam sebuah organisasi – mulai dari bagaimana karyawan menyapa pelanggannya hingga bagaimana seorang karyawan bersikap dalam rapat – dalam arti lain, budaya mempengaruhi seluruh aspek dari aktivitas perusahaan (Johnson and Phillips, 2003:25).

Kotter dan Heskett (1992:12-13) menarik kesimpulan mengenai kaitan antara budaya dan kinerja. Alasannya, budaya perusahaan dianggap mampu berpengaruh signifikan terhadap kinerja ekonomi jangka panjang bagi perusahaan. Selain itu, budaya perusahaan dapat menjadi kunci kesuksesan atau kegagalan perusahaan di masa yang akan datang. Kotter dan Heskett (1992) juga mengungkapkan bahwa tidak sedikit budaya perusahaan yang dapat merusak kinerja jangka panjang dari sebuah perusahaan meskipun perusahaan tersebut memiliki pegawai-pegawai yang cerdas. Oleh sebab itu, meskipun budaya perusahaan sulit diubah, budaya perusahaan dapat dibuat sedemikian rupa agar dapat mendukung kinerja perusahaan.

## **STRES KERJA**

Stres adalah suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses berpikir dan kondisi seseorang (Handoko, 2001:200). Penting bagi perusahaan untuk menyadari bahwa stres kerja ada dan melakukan pendekatan karena stres dapat mempengaruhi prestasi dan efektifitas perusahaan secara keseluruhan (Rivai dan Sagala, 2009:1008). Pekerja dengan tingkat stress yang tinggi akan cenderung kurang sehat, kurang termotivasi, kurang produktif dan organisasi pun akan cenderung kurang sukses di pasar yang kompetitif (Park, 2007:5).

Cooper dan Straw (1995:8-15) turut mengungkapkan pendapatnya mengenai gejala-gejala stres kerja. Gejala-gejala tersebut dapat dibagi dua, antara lain gejala fisik dan gejala di tempat kerja. Gejala stres yang menyangkut fisik mencakup: nafas memburu, mulut dan kerongkongan yang kering, tangan lembab, merasa

panas, otot tegang, pencernaan terganggu, letih yang tidak beralasan, sakit kepala, salah urat, gelisah. Gejala tersebut dapat timbul dalam bentuk perilaku antara lain dalam bentuk perasaan bingung, cemas, sedih, jengkel, mudah salah paham, merasa lemah, gagal dan kehilangan semangat. Pegawai yang stres pun dapat mengalami kesulitan berkonsentrasi sehingga sulit berpikir jernih dan membuat keputusan serta kehilangan kreatifitas, gairah dan minat terhadap orang lain. Selain itu, pegawai yang stres pun kerap menunjukkan gejala-gejala stres yang tinggi di tempat kerja, antara lain kepuasan kerja yang rendah, penurunan kinerja dan semangat, komunikasi yang tidak lancar, pengambilan keputusan yang buruk serta sering kali bergulat dengan tugas-tugas yang tidak produktif.

## **KINERJA**

Mangkunegara (2000) mengungkapkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikannya. Kinerja pegawai yang tinggi merupakan langkah menuju tercapainya tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

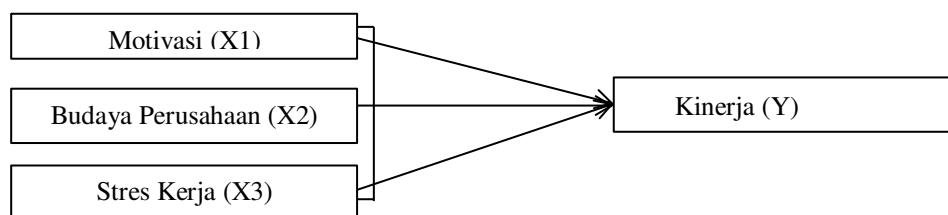
Selain itu, Bernadin dan Russel (2000:213) menyatakan enam kriteria primer yang dapat digunakan dalam pengukuran kinerja. Keenam kriteria tersebut antara lain berupa *quality of work*, yaitu sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan. Kriteria lain yaitu *quantity of work* yang merupakan jumlah yang dihasilkan, dalam jumlah rupiah, unit, siklus, kegiatan yang diselesaikan serta *timeliness* yang merupakan tingkat sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki dengan memperhatikan koordinasi output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan lain. Selain itu, ada pula *cost effectiveness* yang merupakan tingkat sejauh mana penggunaan daya organisasi (manusia, keuangan, teknologi, material) dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumber daya dan *need for supervisor*, tingkat sejauh mana seorang pejabat dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan. Adapula *interpersonal impact* yang merupakan tingkat sejauh mana pegawai memelihara harga diri, nama baik dan kerjasama di antara rekan kerja dan bawahan.

## **HIPOTESIS PENELITIAN**

Hipotesis dapat diartikan sebagai jawaban sementara terhadap rumusan penelitian di mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Berdasarkan perumusan masalah, tinjauan pustaka dan tinjauan penelitian, maka dapat ditarik hipotesis sementara dari penelitian ini yaitu:

- H1 : Motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai PT. Telkom Semarang
- H2 : Budaya perusahaan berpengaruh terhadap kinerja pegawai PT. Telkom Semarang
- H3 : Stres kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai PT. Telkom Semarang
- H4 : Motivasi, budaya perusahaan, dan stres kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai PT. Telkom Semarang

**Gambar 1**  
**Kerangka Hipotesis**



## **METODE PENELITIAN**

Tipe penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian eksplanatif. Penelitian eksplanatif merupakan penelitian yang bertujuan untuk menerangkan, menguji hipotesis dari variabel-variabel penelitian. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan metode kuesioner, studi pustaka, dan wawancara dengan instrumen pengumpulan data berupa kuesioner. Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala Likert yang dimodifikasi. Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pernyataan atau pertanyaan (Sugiyono, 2008:133).

### **Populasi dan Sampel**

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2008:115). Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai PT. Telkom Semarang yang berjumlah 282 orang. Sementara itu, Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2008:116). Jumlah sampel dihitung dengan teknik penentuan jumlah sampel milik Tabachnick dan Fidell yang dibutuhkan dalam uji regresi (Boduszek, 2012) dimana penelitian ini menggunakan tiga variabel independen sehingga jumlah sampel minimum penelitian ini berjumlah 74 orang. Teknik sampling pada penelitian ini adalah dengan menggunakan *non probability sampling* yang berarti teknik pengambilan sampel tidak memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel. Sedangkan metode pengambilan sampel menggunakan *incidental sampling* karena pengambilan anggota sampel dari populasi dilakukan berdasarkan kebetulan, yaitu siapa saja yang secara kebetulan/insidental bertemu dengan peneliti dapat digunakan sebagai sampel, bila dipandang orang yang kebetulan ditemui itu cocok sebagai sumber data.

### **Teknik Analisis**

#### **1. Analisis Kualitatif**

Yaitu teknik analisis data dengan menggunakan penganalisaan data dengan memberikan penjelasan mengenai pengamatan terhadap objek yang diteliti, dengan metode yang diperoleh dari pengamatan dan wawancara yang berkaitan dengan motivasi, budaya perusahaan, dan stres kerja serta pengaruhnya terhadap kinerja pegawai di PT. Telkom Semarang.

#### **2. Analisis Kuantitatif**

Yaitu suatu teknik analisis yang pengolahan datanya dalam bentuk uraian atau penggambaran tentang gejala atau fenomena yang sedang diteliti, terutama mengenai motivasi, budaya perusahaan dan stres kerja terhadap kinerja karyawan dengan tetap mengacu pada teori-teori yang melandasi penelitian ini.

Penelitian ini menggunakan uji validitas yang berfungsi untuk tingkat-tingkat kevalidan atau kesahihan suatu instrumen atau kuesioner (Arikunto, 1990:218). Dalam hal ini digunakan beberapa butir pertanyaan yang dapat secara tepat mengungkapkan variabel yang diukur tersebut. Uji validitas yang dilakukan dalam penelitian ini menggunakan program SPSS yang dilihat berdasarkan *corrected item-total correlation*. Uji realibilitas pun digunakan untuk mengukur suatu instrumen atau kuesioner dapat dipercaya atau tidak sebagai hasil penelitian yang baik (Arikunto, 1990 :218). Dalam penelitian ini untuk menguji reliabilitasnya menggunakan rumus Alpha Cronbach karena instrumen yang digunakan oleh peneliti adalah kuesioner yang skornya bukan 1 dan 0 tetapi berbentuk skala 1 - 6. Selain itu, dilakukan analisis tabulasi silang untuk mengetahui persentase kecenderungan hubungan antara variabel independen terhadap variabel dependen yang pada prinsipnya menyajikan data dalam bentuk tabulasi yang meliputi baris dan kolom (Ghozali, 2005:21).

Analisis regresi linear sederhana digunakan untuk mengetahui hubungan masing-masing variabel bebas, yaitu motivasi, budaya perusahaan dan stres kerja terhadap variabel terikatnya yakni kinerja. Sementara itu,

**Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis**  
**Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis**  
**Universitas Diponegoro**  
**Jalan Profesor Haji Soedarto, Sarjana Hukum Tembalang Semarang Kotak Pos 1269**  
**Telepon (024) 76480648**

**Email: [administrasi.bisnis@undip.ac.id](mailto:administrasi.bisnis@undip.ac.id)**

analisis regresi linear berganda dilakukan untuk mengetahui hubungan variabel bebas (motivasi, budaya perusahaan dan stres kerja) secara bersama-sama terhadap variabel terikatnya, yakni kinerja pegawai. Untuk mengetahui ada atau tidaknya hubungan yang signifikan antara variabel dependen dengan variabel-variabel independen dilakukan uji korelasi. Apabila data diolah dengan menggunakan SPSS maka akan dapat diketahui tabel *summary* pada kolom R dapat diketahui besarnya ( $r$ ). Koefisien determinasi ( $R^2$ ) mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel terikat. (Ghozali, 2005).

Uji t merupakan pengujian secara individual, pengujian ini dimaksudkan untuk mengetahui apakah variabel bebas (X) secara individual berpengaruh berarti atau tidak terhadap variabel terikat (Y). Sedangkan uji F digunakan untuk mengetahui pengaruh antara variabel independen secara keseluruhan terhadap variabel dependen.

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Setelah di lakukan proses pengolahan data, maka dapat dihasilkan pengujian analisis data pada penelitian ini. Hasil analisis data dapat dilihat pada tabel berikut:

No	Uji Hipotesis	Hasil					Keterangan
		Regresi	Korelasi	Determinasi	t hitung	F Hitung	
1.	Motivasi terhadap kinerja pegawai	0,283	0,419	17,6%	3,920	-	Ha diterima
2.	Budaya perusahaan terhadap kinerja pegawai	0,570	0,746	55,7%	9,514	-	Ha diterima
3.	Stres Kerja terhadap kinerja pegawai	-0,552	0,821	67,4%	-12,188	-	Ha diterima
4.	Motivasi, budaya perusahaan dan stres kerja terhadap kinerja pegawai	0,039 0,167 -0,418	0,835	69,7%	-	6,118	Ha diterima

Sumber: *data primer yang diolah, 2015*

Motivasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini dibuktikan dengan koefisien regresi sebesar 0,283. Sehingga, hipotesis 1 yang berbunyi “motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai PT. Telkom Semarang”, **diterima**. Nilai ini menggambarkan adanya hubungan yang positif antara motivasi dan kinerja pegawai, dimana apabila motivasi mengalami kenaikan maka kinerjanya pun akan naik dan begitu sebaliknya. Hal ini sejalan dengan penelitian yang sebelumnya dilakukan oleh Virdiansyah (2014) yang menemukan bahwa motivasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja. Dalam penelitian ini, pengaruh motivasi terbukti dapat menggerakkan kenaikan atau penurunan kinerja pegawai dengan kekuatan yang sedang, yakni dengan nilai korelasi sebesar 0,419. Namun dikarenakan pengaruhnya yang sedang, maka apabila perubahan yang terjadi di variabel motivasi kecil, maka kinerja pegawai tidak akan terlalu terpengaruh. Namun apabila pengaruhnya besar, maka peningkatan atau penurunannya dapat terlihat. Hal ini sesuai dengan pendapat Mangkunegara (2009:61) yang menyatakan bahwa motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Dalam penelitian ini, kinerja pegawai yang tinggi merupakan salah satu dari tujuan organisasi perusahaan.

Budaya perusahaan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Sehingga, hipotesis 2 yang berbunyi “budaya perusahaan berpengaruh terhadap kinerja pegawai PT. Telkom Semarang”, **diterima**. Hal ini dibuktikan dengan koefisien regresi sebesar 0,570. Hal ini menunjukkan bahwa apabila budaya perusahaan semakin kuat, maka kinerja pegawai pun akan semakin tinggi. Hal ini didukung oleh nilai korelasi sebesar 0,746 yang menandakan hubungan yang kuat antara budaya perusahaan dan kinerja pegawai. Sehingga, dengan nilai ini dapat disimpulkan bahwa perubahan kecil yang terjadi pada budaya perusahaan akan besar mempengaruhi kinerja pegawai. Santoso (2005) berpendapat bahwa budaya perusahaan adalah jiwa

perusahaan, yang menjiwai keseharian dan segala aktivitas dalam perusahaan. Sangat ditekankan pentingnya budaya perusahaan yang menjadi dasar kinerja perusahaan agar mampu berkembang dan bersaing dalam jangka panjang. Dari pendapat tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa budaya perusahaan merupakan kekuatan yang tak terlihat yang mempengaruhi pemikiran, persepsi, dan tindakan manusia yang bekerja di dalam perusahaan, yang menentukan dan mengharapkan bagaimana cara mereka bekerja sehari-hari dan membuat mereka lebih senang dalam menjalankan tugasnya.

Stres kerja memiliki pengaruh yang negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini dibuktikan dengan koefisien regresi sebesar -0,552. Sehingga, hipotesis 3 yang berbunyi “stres kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai PT. Telkom Semarang”, **diterima**. Koefisien regresi yang ditunjukkan memiliki pengaruh negatif yang artinya, stres dan kinerja pegawai memiliki kinerja yang berkebalikan. Apabila stres tinggi, maka kinerja rendah dan begitupun sebaliknya. Nilai korelasi yakni sebesar 0,821 menunjukkan pengaruh yang sangat kuat, dimana perubahan kecil pada stres kerja akan berpengaruh sangat besar terhadap kinerja pegawai. Penting bagi perusahaan untuk menyadari bahwa stres kerja ada dan melakukan pendekatan karena stres dapat mempengaruhi prestasi dan efektifitas perusahaan secara keseluruhan (Rivai dan Sagala, 2009:1008). Pekerja dengan tingkat stress yang tinggi akan cenderung kurang sehat, kurang termotivasi, kurang produktif dan organisasi pun akan cenderung kurang sukses di pasar yang kompetitif (Park, 2007:5).

Berdasarkan uji regresi linier sederhana dan analisis koefisien determinasi pada masing-masing variabel (motivasi, budaya perusahaan dan stres kerja) dan pengaruhnya terhadap variabel keputusan pembelian diketahui bahwa variabel stres kerja memberikan pengaruh terbesar yakni sebesar 67,4% dan variabel motivasi memberika pengaruh terkecil sebesar 17,6%.

Motivasi, budaya perusahaan dan stres kerja secara bersama-sama memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai. Adapun motivasi dan budaya perusahaan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai sementara stres kerja berpengaruh negatif. Hal ini dibuktikan dengan koefisien regresi sebesar. Sehingga, hipotesis 4 yang berbunyi “motivasi, budaya perusahaan dan stres kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai PT. Telkom Semarang”, **diterima**. Koefisien korelasi antara ketiga variabel tersebut menunjukkan angka 0,835 yang artinya variabel motivasi, budaya perusahaan dan stres kerja memiliki pengaruh yang sangat kuat terhadap kinerja pegawai. Perubahan kecil yang terjadi pada ketiga variabel tersebut dapat berpengaruh sangat besar terhadap kinerja pegawai. Hal ini sejalan dengan Simamora (2004) yang menyatakan bahwa hal-hal yang mempengaruhi kinerja pegawai faktor individual seperti kemampuan, keahlian, latar belakang, motivasi dan demografi, faktor psikologis yang mencakup persepsi, *attitude*, *personality*, stres, konflik, dan pembelajaran serta faktor organisasi yang terdiri dari sumber daya, kepemimpinan, budaya organisasi, penghargaan, struktur dan *job design*.

## **KESIMPULAN**

Motivasi pegawai pada PT. Telkom Semarang adalah tinggi. Hal ini ditunjukkan dengan nilai sebesar 58,11% pegawai memiliki motivasi yang tinggi dan 29,73% pegawai memiliki motivasi yang sangat tinggi. Motivasi yang tinggi di kalangan pegawai ditunjukkan dengan ada dorongan yang tinggi pada pegawai atas keinginan mendapatkan penghargaan, menjaga hubungan baik dengan atasan, menjaga hubungan baik dengan rekan kerja, mendapatkan kenyamanan saat bekerja, meningkatkan prestasi, mendapatkan promosi jabatan, mendapatkan imbalan, mengembangkan kemampuan, mendapatkan pelatihan-pelatihan kerja, mendapatkan tantangan, dan mendapatkan tanggung jawab. Nilai mean terendah ditunjukkan oleh indikator keinginan mendapatkan penghargaan dan tertinggi oleh indikator keinginan mendapatkan imbalan.

Budaya perusahaan pada PT. Telkom Semarang adalah kuat. Hal ini ditunjukkan dengan hasil bahwa sebanyak 71,62% responden menyatakan bahwa budaya perusahaan yang ada di PT. Telkom Semarang adalah kuat. Sementara itu, 25,68% responden memiliki budaya perusahaan yang sangat kuat. Budaya perusahaan dikatakan kuat apabila tingkat koordinasi kerja yang baik, pegawai memahami visi dan misi perusahaan, hasil pekerjaan pegawai sesuai dengan SOP, kerja sama yang terjalin baik antar pegawai, cepat dalam mengambil keputusan keputusan, cepat mengenali timbulnya masalah, cepat dalam menyelesaikan masalah, dan cepat beradaptasi dengan teknologi baru, berani mengambil resiko, banyak berinovasi, patuh dengan peraturan, mampu menyampaikan gagasan, dan mampu berpikir secara sistematis. Nilai mean tertinggi berada pada indikator pemahaman mengenai SOP pekerjaan dan terendah pada indikator keberanian mengerjakan pekerjaan beresiko tinggi.

Stres kerja pada pegawai PT. Telkom Semarang adalah rendah. Sebesar 63,51% pegawai memiliki stres kerja yang rendah dan 25,68% responden memiliki stres kerja yang sangat rendah. Hanya terdapat 2,7% responden yang memiliki stres kerja yang agak tinggi. Stres kerja dikatakan rendah apabila frekuensi timbulnya gangguan kesehatan sedikit, tingkat kesulitan menyelesaikan pekerjaan rendah, frekuensi terjadinya konflik dengan orang sekitar rendah, tingkat kebosanan karyawan rendah, rasa apatis terhadap pekerjaan rendah, semangat kerja pegawai tinggi, tingkat kesulitan komunikasi dengan orang sekitar rendah, kualitas pengambilan keputusan tinggi, tingkat konsentrasi ketika bekerja tinggi, dan tingkat kreativitas pada diri pegawai tinggi. Nilai mean tertinggi terletak pada indikator frekuensi timbulnya kesulitan dalam mengerjakan pekerjaan dan terendah terletak pada indikator rasa apatis dalam pekerjaan.

Kinerja pegawai pada PT. Telkom Semarang adalah tinggi. Hal ini dibuktikan dengan sebesar 71,62% menyatakan bahwa kinerja yang dihasilkan oleh pegawai adalah tinggi. Dan sebanyak 20,27% responden memiliki kinerja yang sangat tinggi. Adapun yang dimaksud dengan kinerja pegawai yang tinggi adalah ketika pegawai tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan, hasil kerja sesuai standar, cekatan dalam bekerja, adanya kerja sama dengan pegawai, berkontribusi dalam tim, memanfaatkan kesempatan untuk menyampaikan gagasan dan pendapat, mudah dalam menyampaikan gagasan, bersedia bertanggung jawab terhadap hasil kerja, bersedia bekerja dengan penuh tanggung jawab, senang mengerjakan tugas baru, mampu menyesuaikan diri dengan tugas baru, mampu memanfaatkan potensi, mampu mengembangkan kreatifitas, cepat dalam memecahkan masalah, mampu menganalisis masalah, mampu bersikap tenang dalam bekerja, memiliki rasa percaya diri, dan banyak menggunakan pengalaman dalam bekerja. Mean tertinggi berada pada indikator mengenai kemampuan mengatasi hambatan dan terendah pada indikator ketepatan waktu, kemudahan menyampaikan gagasan dan kemampuan mengembangkan kreativitas.

## **SARAN**

Motivasi berpengaruh kepada kinerja pegawai di PT. Telkom Semarang. Mean terendah berada pada indikator keinginan mendapatkan imbalan, oleh karena itu, perlu evaluasi kembali mengenai sistem imbalan pada pegawai. Hal yang dapat dilakukan antara lain dengan memantau potensi-potensi pada pegawai sehingga pegawai tersebut dapat diberikan tanggung jawab baru dengan bonus sebagai imbalan. Selain itu, perusahaan pun dapat memberikan penghargaan pada pegawai di luar tanggung jawabnya sebagai pekerja, misalnya dengan mengadakan turnamen olahraga atau kompetisi seni di kalangan pegawai.

Budaya perusahaan berpengaruh terhadap kinerja pegawai di PT. Telkom Semarang. Mean terendahnya berada pada keberanian pegawai untuk mengerjakan pekerjaan beresiko tinggi, oleh sebab itu, peneliti menyarankan agar perusahaan dapat memberikan pelatihan kepemimpinan secara menyeluruh dan berkesinambungan kepada seluruh pegawai PT. Telkom Semarang.

Stres kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai PT. Telkom Semarang. Mean terendahnya berada pada indikator rasa apatis dalam pekerjaan. Sehubungan dengan hal ini, hendaknya pegawai diberikan kesempatan untuk mengikuti acara-acara yang sifatnya motivasional secara berkala. Selain itu, peneliti memberikan saran berupa apabila perusahaan akan mengadakan rekrutmen pegawai baru, hendaknya perusahaan menempatkan bidang pekerjaan sesuai dengan pendidikan dan potensi masing-masing pegawai.

Saran lain yang dapat diberikan peneliti antara lain adalah agar peneliti selanjutnya dapat menambahkan variabel lingkungan kerja sebagai salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Hal ini dikarenakan, perubahan *lay out* perusahaan yang cukup sering dilakukan mungkin akan memberikan pengaruh terhadap tinggi rendahnya kinerja pegawai.

Peneliti juga memberikan saran agar alat absensi di pintu di ruangan kerja masing-masing departemen difungsikan dan dirawat lebih baik sehingga pegawai yang keluar masuk, terutama pada jam-jam istirahat dapat dimonitori dan dievaluasi khususnya sehubungan dengan ketepatan waktu pegawai.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Arikunto, Suharsimi. (1992). *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktik*. Rineka Cipta: Jakarta.
- Bernadin dan Russel. (2000). *Human Resources Management*. New York: Mc Graw Hill.



**Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis**  
**Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis**  
**Universitas Diponegoro**  
**Jalan Profesor Haji Soedarto, Sarjana Hukum Tembalang Semarang Kotak Pos 1269**  
**Telepon (024) 76480648**

**Email: [administrasi.bisnis@undip.ac.id](mailto:administrasi.bisnis@undip.ac.id)**

---

- Boduszek, Daniel. (2012). *Multiple Regression*. University of Huddersfield.
- Cooper, Cary & Straw, Alison. (1995). *Stress Management yang Sukses*. Jakarta: Kesaint Blanc.
- Ghozali, Imam. (2005). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Universitas Diponegoro
- Handoko, T. Hani. (2001). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.
- Johnson, Larry dan Phillips, Bob.(2003) . *Absolute Honesty: Building a Corporate Culture that Values Straight Talks and Rewards Integrity*. New York: Amacom.
- Kotter, John P., dan James L. Heskett. (2006). *Budaya Korporat dan Kinerja*. Jakarta: Prenhallindo.
- Luthans, Fred. (2006). *Perilaku Organisasi: Edisi Sepuluh*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. (2005). *Evaluasi Kinerja*. Bandung: Penerbit Refika Aditama.
- McClelland, David C. (1987). *Human Motivation*. Boston: Cambridge University Press.
- Moekijat. (1990). *Asas-asas Perilaku Organisasi*. Bandung : CV Mandar Maju.
- Park, Jungwee. (2007). *Work Stress and Job Performance*. Statistic Canada- Catalogue no. 75-001 XIE. 5-17
- Rivai, Veithzal. & Sagala, Ella Jauvani. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada
- Robbins, Stephen P. (2002). *Organizational Behavior*. (10<sup>th</sup> ed.). New Jersey: Pearson Prentice Hall Inc.
- Robbins, Stephen P & Coulter, Mary. (2007). *Management* (9<sup>th</sup> ed.). New Jersey: Pearson Prentice Hall Inc.
- Santoso, Tanadi. (2005). Book Review: 4G Marketing (Sampoerna). [http://www.tanadisantoso.com/v6/book-reviews-detail/41\\_4g-marketing-sampoerna/](http://www.tanadisantoso.com/v6/book-reviews-detail/41_4g-marketing-sampoerna/). Diunduh pada tanggal 5 April 2015 pukul 22.00 WIB.
- Simamora, Henry. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. STIE YKPN: Yogyakarta
- Sugiyono. (2008). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: CV Alfabeta.
- Vidriansyah, Andro. (2014) Analisis Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT. Indosat Semarang). *Skripsi*. Universitas Diponegoro.
- Widiana, Lisa Rose. (2011). Hubungan Stres Kerja dan Produktivitas Tenaga Kerja Wanita Bagian Linting Rokok PT. Djitoe Indonesian Tobacco Surakarta. *Skripsi*. Universitas Sebelas Maret.
- Winardi.(2001). *Motivasi dan Pemotivasian dalam Manajemen*. Jakarta. Raja Grafindo Persada.