

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KOMUNIKASI ORGANISASI TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN MELALUI MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL  
INTERVENING PADA PT. PLN (Persero) AREA SEMARANG  
Abstract**

**Adinda Herlista<sup>1</sup>, Handoyo Joko W<sup>2</sup> & Reni Shinta Dewi<sup>3</sup>**

*This study aimed to determine the effect of variable organizational culture, organizational communication and motivation on employees performance at PT. PLN (Persero) Semarang area. The population of this study were all employees of PT. PLN (Persero) Semarang area 96 people total by spreading using census or sampling method saturated. Measurement scale using Likert scale. In the analysis of the data using simple linear regression and multiple regression test with SPSS 16.0.*

*From the analysis of the data is known that organizational culture variables affect employee performance at 31.3 percent. Organizational communication variables affect the performance of employees at 23.5 percent. Motivational variables affect the performance of employees at 45.2 percent. Taken together organizational culture, organizational communication and motivation affects the performance of employees at 52.6 percent. This means better or higher organizational culture, organizational communication, and motivation of employees it is expected that the better performance and higher as well. Based on these research result, the management of PT. PLN (Persero) Semarang area needs to consider the conditions of the organizational culture that have been implemented of the company. Organizational communication level also should be maintained properly so that employees can be more effective at work. Companies also need to increase the motivation of its employees. So employees can be more motivated in their works to improve its performance. With the increasing of the performance the company's goals of the PT. PLN (Persero) Semarang area can be reached.*

*Key Words: Organizational Culture, Organizational Communication, Motivation, and Performance*

**Abstraksi**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel budaya organisasi, komunikasi organisasi, dan motivasi terhadap Kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Area Semarang. Populasi dari penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. PLN (Persero) Area Semarang yang berjumlah 96 orang dengan penyebarannya menggunakan Metode *sensus atau sampling jenuh*. Skala pengukurannya menggunakan skala Likert. Pada analisis data menggunakan uji regresi linier sederhana dan uji regresi berganda dengan program SPSS 16.0.

Dari hasil analisis data diketahui bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan sebesar 31,3 persen. Variabel komunikasi organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan sebesar 23,5 persen. Variabel motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan sebesar 45,2 persen. Secara bersama-sama budaya organisasi, komunikasi organisasi, dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan sebesar 52,6 persen. Hal ini berarti semakin baik atau tinggi budaya organisasi, komunikasi organisasi, dan motivasi maka diharapkan kinerja karyawan semakin baik dan tinggi pula. Berdasarkan hasil penelitian ini manajemen PT. PLN (Persero) Area Semarang perlu memperhatikan kondisi budaya organisasi yang sudah diterapkan perusahaan. Tingkat komunikasi organisasi juga harus tetap dijaga dengan baik agar para karyawan dapat lebih efektif dalam bekerja. Perusahaan juga perlu meningkatkan motivasi para karyawannya. Agar para karyawan dapat semakin termotivasi dalam bekerja sehingga mampu meningkatkan kinerjanya. Dengan semakin meningkatnya kinerja maka tujuan perusahaan PT. PLN (Persero) Area Semarang dapat tercapai.

*Key Words : Budaya Organisasi, Komunikasi Organisasi, Motivasi, dan Kinerja*

<sup>1</sup>Adinda Herlista Widya, Jurusan Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro, [D2D008003@gmail.com](mailto:D2D008003@gmail.com)

<sup>2</sup>Handoyo Djoko W, Jurusan Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro

<sup>3</sup>Reni Shinta Dewi, Jurusan Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro

## Pendahuluan

Peran sumber daya manusia memang sangat penting dalam suatu organisasi agar tetap “*survive*” dalam iklim persaingan tanpa batas ini, sehingga peran manajemen sumber daya manusia tidak hanya menjadi tanggung jawab pegawainya tetapi juga untuk pimpinan organisasi. Pengelolaan dan pendayagunaan yang dilakukan pimpinan terhadap para pegawainya terus dikembangkan secara maksimal hingga tercapai tujuan organisasi. Organisasi yang baik, tumbuh dan berkembang akan menitikberatkan pada sumber daya manusia guna menjalankan fungsinya dengan optimal, khususnya menghadapi dinamika perubahan lingkungan yang terjadi. Dengan demikian kemampuan teknis, teoritis, konseptual, moral dari para pelaku organisasi / perusahaan di semua tingkat pekerjaan sangat dibutuhkan. Selain itu pula kedudukan sumber daya manusia pada posisi yang paling tinggi berguna untuk mendorong perusahaan menampilkan norma perilaku, nilai dan keyakinan sebagai sarana penting dalam peningkatan kinerjanya.

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). Kinerja pegawai merupakan hasil sinergi dari sejumlah faktor. Faktor-faktor tersebut adalah faktor lingkungan internal organisasi, faktor lingkungan eksternal, dan faktor internal karyawan atau pegawai. Karyawan dapat bekerja dengan baik bila memiliki kinerja yang tinggi sehingga dapat menghasilkan kerja yang baik pula. Dengan adanya kinerja yang tinggi yang dimiliki karyawan, diharapkan tujuan organisasi dapat tercapai. Sebaliknya, tujuan organisasi susah atau bahkan tidak dapat tercapai bila karyawannya bekerja tidak memiliki kinerja yang baik sehingga tidak dapat menghasilkan kerja yang baik pula.

Definisi alternatif diberikan oleh Moorhead dan Griffin (dalam Mc.Kenna; Nick Beech, 2002;63) yang menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan seperangkat nilai, yang diterima selalu benar, yang membantu seseorang dalam organisasi untuk memahami tindakan-tindakan mana yang dapat diterima dan tindakan mana yang tidak dapat diterima. Budaya organisasi mempunyai peran yang sangat besar dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Budaya organisasi pada mulanya akan dipengaruhi oleh budaya sekitar dari para anggota organisasi. Budaya organisasi menunjukkan kepribadian dari organisasi tersebut.

Komunikasi merupakan aktivitas dasar. Pentingnya komunikasi bagi manusia tidaklah dapat dipungkiri begitu juga halnya bagi suatu organisasi. Dalam melaksanakan pekerjaan, karyawan tidak lepas dari komunikasi dengan sesama rekan sekerja, dengan atasan dan dengan bawahan. Komunikasi yang baik dapat menjadi sarana yang tepat dalam meningkatkan kinerja karyawan. Komunikasi yang efektif adalah penting bagi semua organisasi. Oleh karena itu, menurut Kohler (dalam Arni Muhammad, 2002;1) para pimpinan organisasi dan para komunikator dalam organisasi perlu memahami dan menyempurnakan kemampuan komunikasi mereka.

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 (*volunter*) 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. Oleh karena itulah tidak heran jika karyawan yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi biasanya mempunyai kinerja yang tinggi pula. Untuk itu motivasi kerja karyawan perlu dibangkitkan agar karyawan dapat menghasilkan kinerja yang terbaik.

PT. PLN (Persero) sebagai perusahaan pemerintah, dapat dikategorikan sebagai perusahaan jasa kelistrikan yang mengandalkan kualitas pelayanan jasa telah terus berusaha untuk tidak mengabaikan para pelanggannya, tetapi harus mampu meningkatkan kualitas pelayanan jasa yang diberikan kepada

masyarakat. Seperti PT. PLN Distribusi Jawa Tengah dan Yogyakarta juga merupakan perusahaan yang memproduksi listrik melalui unit-unit pembangkitnya. Sebagaimana sebuah perusahaan negara, PT. PLN Distribusi Jawa Tengah dan Yogyakarta banyak mendapatkan sorotan dari berbagai pihak mengenai efektivitas kerja dalam organisasi dan kualitas layanan yang diberikan. Oleh karena itu peningkatan kualitas dan efektivitas kerja menjadi sangat penting melalui peningkatan kinerja di dalamnya. Hal ini dapat dilihat dari seberapa besar tingkat efektivitas organisasi dalam melaksanakan fungsinya. Salah satu unit yang perlu memperhatikan efektivitasnya adalah PT. PLN (Persero) Area Semarang. Dimana di dalamnya diperlukan juga peningkatan kinerja agar sasaran yang dituju dapat terealisasi dengan baik.

PT. PLN (Persero) Area Semarang pada umumnya masih menggunakan penilaian kinerja karyawan sebagai instrumen untuk mengendalikan perilaku karyawan, membuat keputusan-keputusan yang berkaitan dengan kenaikan gaji, pemberian bonus, promosi dan penempatan karyawan pada posisi yang sesuai serta mengetahui kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan yang bersangkutan. Didalam PT. PLN (Persero) Area Semarang memiliki suatu ketetapan bahwa pada pengukuran kinerja pelaksanaan pengukuran harus melalui diskusi atasan dan bawahan sesuai pencapaian dan dampak bagi perusahaan.

Bagi PT. PLN (Persero) Area Semarang budaya organisasi merupakan pemegang peran penting dalam pencapaian target perusahaan. Budaya baru yang dikembangkan perusahaan telah ditetapkan PT. PLN (Persero) Area Semarang melalui pedoman perilaku (*code of conduct*) yang menjelaskan bagaimana hubungan yang seharusnya terjadi antara atasan terhadap bawahan, bawahan terhadap atasan dan juga hubungan dengan rekan kerja. Dalam buku *code of conduct* tersebut juga dijelaskan nilai-nilai yang seharusnya menjadi dasar terbentuknya budaya perusahaan. Nilai-nilai tersebut antara lain adalah saling percaya, integritas, peduli dan pembelajar.

Selain berpegang pada nilai budaya organisasi, di PT. PLN (Persero) Area Semarang aktivitas komunikasi juga berperan penting dalam pengembangan karyawan yang terjadi di dalam organisasi. Berdasarkan pengamatan yang dilakukan, PT. PLN (Perseo) Area Semarang juga mengutamakan akan komunikasi yang efektif guna memperlancar komunikasi yang baik menyangkut komunikasi internal maupun komunikasi eksternal. Komunikasi internal yang dilakukan oleh PT. PLN (Persero) Area Semarang lebih banyak ditujukan kepada pembinaan manajemen organisasi bagi karyawannya. Seperti halnya para karyawan dapat mengemukakan pendapatnya, ide-ide atau inovasinya terhadap pimpinan di setiap apel pagi yang selalu dilakukan oleh pihak perusahaan. Selain itu adanya hubungan yang terjalin dengan baik antara pimpinan dengan para karyawannya, karena karyawan dapat saling bertukar pikiran/sharing kepada pimpinan, sehingga pimpinan mengetahui apa yang dibutuhkan karyawannya. Sedangkan komunikasi eksternal yang dilakukan lebih ditujukan kepada pelayan tugas organisasi, pembinaan hubungan baik atau pelaksanaan yang melibatkan masyarakat. Seperti, bagaimana para karyawan dalam mengatasi keluhan para pelanggan dan itu harus ada komunikasi yang baik dan edukatif antara pihak perusahaan dengan pelanggan. Sehingga pelanggan merasa puas dan percaya atas pelayanan yang diberikan oleh PT. PLN (Persero) Area Semarang. Oleh karena itu, adanya komunikasi yang efektif dalam organisasi dapat mempengaruhi para karyawan dalam meningkatkan kinerjanya.

**Tabel 1.1 Realisasi Kinerja PT. PLN (Persero) Area Semarang**

No	Tahun	Target	Realisasi	Realisasi (%)	Persentase kenaikan/penurunan	Kategori
1	2007	100	95,88	95,88 %	-	K-1
2	2008	100	93,20	93,20 %	(2,79 %)	K-1
3	2009	100	86,99	86,99 %	(6,66 %)	K-2
4	2010	100	94,84	94,84 %	9,02 %	K-1
5	2011	100	96,45	96,45 %	1,69 %	K-1

Sumber : Data Realisasi Kinerja Unit PT. PLN ( Persero) Area Semarang

Keterangan :

1. PLN – KI : bila,  $90 \geq \text{Total nilai bobot} \leq 100$
2. PLN – K2 : bila,  $80 \leq \text{Total nilai bobot} < 90$
3. PLN – K3 : bila,  $70 \leq \text{Total nilai bobot} < 80$
4. PLN – K4 : bila,  $\text{Total nilai bobot} < 70$

Dari tabel diatas Realisasi Kinerja Unit PT. PLN (Persero) Area Semarang dari tahun 2007 sampai dengan tahun 2011 realisasi target kinerja tidak tercapai, sehingga terjadi fluktuasi. Dimana pada tahun 2007 sampai dengan tahun 2009 kinerja mengalami penurunan. Penurunan kinerja yang terjadi tersebut tidak terlepas juga dari pengaruh para karyawannya di tiap unitnya. Sehingga ini juga bisa menjadi masalah bagi PT. PLN (Persero) Area Semarang.

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah : (a) untuk mengetahui pengaruh antara budaya organisasi terhadap motivasi; (b) untuk mengetahui pengaruh antara komunikasi organisasi terhadap motivasi; (c) untuk mengetahui pengaruh antara budaya organisasi dan komunikasi organisasi terhadap motivasi; (d) untuk mengetahui pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan; (e) untuk mengetahui pengaruh antara komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan; (f) untuk mengetahui pengaruh antara motivasi terhadap kinerja karyawan; (g) untuk mengetahui pengaruh antara budaya organisasi, komunikasi organisasi, dan motivasi terhadap kinerja karyawan.

## Kajian Teori

Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Kinerja (*performance*) sering kali diartikan sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya. Kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya menyatakan sebagai hasil kerja, tetapi juga bagaimana proses kerja berlangsung. Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Menurut Helfert (dalam Rivai & Ella Juvani, 2010;604) kinerja adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber-sumber yang dimiliki. Sedangkan menurut Mulyadi (dalam Rivai & Ella Juvani, 2010;604) kinerja merupakan penentuan secara periodik efektivitas operasional organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

Kinerja pegawai merupakan hasil sinergi dari sejumlah faktor, yaitu: (1) Faktor Internal pegawai, yaitu faktor-faktor dalam diri pegawai yang merupakan bawaan dari lahir dan faktor yang diperoleh ketika ia berkembang; (2) Faktor Lingkungan Internal pegawai, dalam melaksanakan tugasnya, pegawai memerlukan dukungan organisasi tempat ia bekerja; (3) Faktor Lingkungan Eksternal pegawai, adalah keadaan, kejadian, atau situasi yang terjadi di lingkungan eksternal organisasi yang mempengaruhi kinerja karyawan.

Budaya menurut Robert G. Owens (dalam Tika, 2006;2) sebagai berikut “*Culture is a system of shared values and benefit that interact with an organization’s people, organizational structures, and control systems to produce behavioral norms*”. Budaya adalah suatu sistem pembagian nilai dan kepercayaan yang berinteraksi dengan orang dalam suatu organisasi, struktur organisasi, dan sistem kontrol yang menghasilkan norma perilaku. Secara umum, perusahaan atau organisasi terdiri atas sejumlah orang dengan latar belakang, kepribadian, emosi dan ego yang beragam. Hasil penjumlahan dan interaksi berbagai orang tersebut akan membentuk budaya organisasi. Secara sederhana, budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai kesatuan orang-orang yang memiliki tujuan, keyakinan (*beliefs*), dan nilai-nilai yang sama. Menurut Wirawan (2007;10) budaya organisasi didefinisikan sebagai norma, nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi, dan sebagainya (isi

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

Berdasarkan pengamatan / hasil riset, dikemukakan tujuh karakteristik primer yang secara bersama-sama menangkap hakikat budaya suatu organisasi, yaitu : (a) Inovasi dan pengambilan resiko. Yaitu sejauh mana para karyawan didorong untuk berinovasi dan berani mengambil resiko; (b) Perhatian ke rincian, yaitu sejauh mana para karyawan diharapkan memperlihatkan presisi/kecermatan, analisis, dan perhatian kepada rincian; (c) Orientasi hasil, yaitu sejauh mana manajemen berfokus pada hasil, bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil; (d) Orientasi orang, yaitu sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi; (e) Orientasi tim, yaitu sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim, bukannya individu-individu; (f) Keagresifan, yaitu sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif dan bukannya santai-santai; (g) Kemantapan, yaitu sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo sebagai kontras dengan pertumbuhan.

Arni Muhammad (2008;4-5) menyimpulkan bahwa komunikasi adalah pertukaran pesan verbal maupun non verbal antara si pengirim dengan si penerima pesan untuk mengubah tingkah laku. Istilah proses maksunya bahwa komunikasi itu berlangsung melalui tahap-tahap tertentu secara terus menerus, berubah-ubah, dan tidak ada henti-hentinya. Proses komunikasi merupakan proses yang timbal balik karena antara si pengirim dan si penerima saling mempengaruhi satu sama lain. Redding dan Sanborn (dalam Arni Muhammad, 2002;65) mengatakan bahwa komunikasi organisasi adalah pengiriman dan penerimaan informasi dalam organisasi yang kompleks, yang termasuk adalah komunikasi interpersonal, hubungan manusia, hubungan persatuan pengelola, komunikasi dari atasan ke bawahan, komunikasi dari bawahan kepada atasan, komunikasi horizontal atau komunikasi dari orang-orang yang sama level/tingkatnya dalam organisasi, ketrampilan berkomunikasi dan berbicara, mendengarkan, menulis dan komunikasi evaluasi program. Berdasarkan fungsionalnya arus komunikasi yang terjadi dalam organisasi formal terdiri dari: (1) Arus Komunikasi Vertikal dari Atas ke Bawah; (2) Arus Komunikasi Vertikal dari Bawah ke Atas; (3) Arus Komunikasi Horizontal.

Menurut Stephen Robbins (dalam Rivai & Ella Jauvani, 2010;838) motivasi adalah “*The willingness to exert high levels of effort toward organizational goals, conditional by the efforts ability to satisfy some individual need.*” Motivasi sebagai suatu kerelaan untuk berusaha seoptimal mungkin dalam pencapaian tujuan organisasi yang dipengaruhi oleh kemampuan usaha untuk memuaskan beberapa kebutuhan individu. Dengan demikian pada dasarnya motivasi dapat dikatakan bahwa “kondisi mental yang mendorong dilakukannya suatu tindakan ( *action* atau *activities*) dan memberikan kekuatan (*energy*) yang mengarah kepada pencapaian kebutuhan, memberi kepuasan ataupun mengurangi ketidakseimbangan”. Motivasi mempersoalkan bagaimana cara mendorong gairah kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan ketrampilannya untuk mewujudkan tujuan perusahaan.

## **Metode Penelitian**

Penelitian ini menggunakan tipe penelitian *explanatory* yaitu penelitian yang bermaksud menjelaskan pengaruh antara satu variabel dengan variabel lain (Sugiyono, 2008:6). Populasi dalam penelitian ini adalah jumlah karyawan pada PT. PLN (Persero) Area Semarang yang berjumlah 96 orang karyawan, yang terdiri dari karyawan tetap semua bagian PLN (Persero) Area Semarang. ). Pengambilan sampel dilakukan dengan sampling jenuh atau dikenal juga dengan istilah sensus. Skala pengukuran yang digunakan yaitu dengan menggunakan skala likert. Teknik pengumpulan data berupa kuesioner dan wawancara, sedangkan instrument penelitian yang digunakan adalah kuesioner. Teknik analisis yang digunakan yaitu uji validitas, uji reliabilitas, analisis korelasi, analisis regresi, koefisien determinasi, uji signifikansi dan analisis jalur.

## Hasil Penelitian

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan maka didapatkan hasil penelitian seperti pada tabel dibawah ini:

**Tabel 1.2 Hasil Penelitian**

	konstanta	Koefisien regresi	R	R Square	Adjusted R Square	T hitung	F hitung	Sig	Kptsn Thd Ho
$X_1 \rightarrow Z$	25,345	1,088	0,560	0,314	0,307	5,949	43,003	0,000	Ho ditolak
$X_2 \rightarrow Z$	27,777	0,760	0,498	0,248	0,240	5,575	31,076	0,000	Ho ditolak
$X_1 \rightarrow Z$ $X_2 \rightarrow Z$	7,578	0,934 0,616	0,686	0,471	0,459	6,252 5,253	41,379	0,000	Ho ditolak
$X_1 \rightarrow Y$	11,892	0,429	0,559	0,313	0,305	6,541	42,780	0,000	Ho ditolak
$X_2 \rightarrow Y$	13,118	0,292	0,485	0,235	0,227	5,378	28,927	0,000	Ho ditolak
$Z \rightarrow Y$	8,957	0,266	0,672	0,452	0,446	8,808	77,582	0,000	Ho ditolak
$X_1 \rightarrow Y$ $X_2 \rightarrow Y$ $Z \rightarrow Y$	3,940	0,226 0,140 0,155	0,735	0,541	0,526	3,424 2,827 4,036	36,089	0,000	Ho ditolak

Sumber : Hasil Penelitian yang diolah 2012

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa Korelasi antara Budaya Organisasi dengan Motivasi adalah sebesar 0,560. Hal ini menunjukkan bahwa ada hubungan yang cukup kuat antara Budaya Organisasi dengan Motivasi. Sedangkan berdasarkan koefisien determinasinya yaitu antara variabel budaya organisasi terhadap motivasi sebesar 0,314 atau 31,4 % dimana variabel motivasi dapat dijelaskan oleh variabel budaya organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian menyatakan bahwa koefisiensi korelasi atau tingkat keeratan hubungan antara variabel komunikasi organisasi terhadap variabel motivasi adalah sebesar 0,498 , sehingga dapat dapat disimpulkan bahwa kekuatan asosiasi (linear) antara variabel komunikasi organisasi terhadap variabel motivasi adalah cukup kuat. Sedangkan koefisien determinasi antara variabel komunikasi organisasi terhadap motivasi sebesar 0,248 atau 24,8 % dimana variabel motivasi dapat dipengaruhi oleh variabel komunikasi organisasi.

Penelitian menyatakan bahwa koefisien korelasi (R) atau tingkat keeratan hubungan antara variabel Budaya Organisasi dan Komunikasi Organisasi terhadap variabel Motivasi adalah sebesar 0,686, sehingga dapat disimpulkan bahwa kekuatan asosiasi (hubungan) linear antara variabel Budaya Organisasi dan Komunikasi Organisasi terhadap variabel Motivasi adalah Kuat. Dan hasil koefisien determinasi variabel budaya organisasi dan komunikasi organisasi terhadap variabel motivasi sebesar 0,459 atau 45,9% dimana variabel motivasi dapat dijelaskan oleh variabel budaya organisasi dan komunikasi organisasi.

Penelitian menunjukkan bahwa Korelasi antara Budaya Organisasi dengan Kinerja adalah sebesar 0,559. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kekuatan asosiasi (hubungan) linear antara Budaya Organisasi terhadap Kinerja adalah cukup kuat. Didukung dengan koefisien antara variabel budaya organisasi terhadap kinerja sebesar 0,313. Berdasarkan perhitungan, hasil koefisien determinasi

variabel budaya organisasi terhadap variabel kinerja sebesar 0,313 atau 31,3 % dimana variabel kinerja dapat dijelaskan oleh variabel budaya organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian menyatakan bahwa koefisiensi korelasi atau tingkat keeratan hubungan antara variabel komunikasi organisasi terhadap variabel kinerja adalah sebesar 0,485 , sehingga dapat dapat disimpulkan bahwa kekuatan asosiasi (linear) antara variabel komunikasi organisasi terhadap variabel kinerja adalah cukup kuat. Dan besarnya koefisien determinasi antara variabel komunikasi organisasi terhadap kinerja sebesar 0,235 atau 23,5 % dimana variabel kinerja dapat dipengaruhi oleh variabel komunikasi organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian bahwa koefisiensi korelasi atau tingkat keeratan hubungan antara variabel motivasi terhadap variabel kinerja adalah sebesar 0,672 , sehingga dapat dapat disimpulkan bahwa kekuatan asosiasi (linear) antara variabel motivasi terhadap variabel kinerja adalah kuat. Sedangkan hasil koefisien determinasinya antara variabel komunikasi organisasi terhadap kinerja sebesar 0,452 atau 45,2% dimana variabel kinerja dapat dipengaruhi oleh variabel motivasi.

Penelitian juga menunjukkan koefisien korelasi (R) atau tingkat keeratan hubungan antara variabel Budaya Organisasi, Komunikasi Organisasi dan Motivasi terhadap variabel Kinerja adalah sebesar 0,735, sehingga dapat disimpulkan bahwa kekuatan asosiasi (hubungan) linear antara variabel Budaya Organisasi, Komunikasi Organisasi, dan Motivasi terhadap variabel Kinerja adalah Kuat. Sedangkan hasil koefisien determinasi variabel budaya organisasi, komunikasi organisasi dan motivasi terhadap variabel kinerja sebesar 0,526 atau 52,6% dimana variabel kinerja dapat dijelaskan oleh variabel budaya organisasi, komunikasi organisasi dan motivasi.

Penelitian ini menggunakan variabel intervening didalamnya sehingga menggunakan analisis jalur. Analisis jalur digunakan untuk membuktikan dimana budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi, dimana hasil pengaruh tidak langsungnya antara keduanya adalah sebesar 0,188552. Dan membuktikan juga bahwa komunikasi organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi, dimana hasil pengaruh tidak langsungnya adalah sebesar 0,093728.

## **Pembahasan**

Berdasarkan penelitian yang dilakukan, maka dapat disimpulkan jawaban dari pernyataan dalam penelitian ini adalah: (1) Ada pengaruh antara budaya organisasi terhadap motivasi pada PT. PLN (Persero) Area Semarang. (2) Ada pengaruh antara komunikasi organisasi terhadap motivasi pada PT. PLN (Persero) Area Semarang. (3) Ada pengaruh antara budaya organisasi dan komunikasi organisasi terhadap motivasi pada PT. PLN (Persero) Area Semarang. (4) Ada pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) Area Semarang. (5) Ada pengaruh antara komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) Area Semarang. (6) Ada pengaruh antara motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT. PPLN (Persero) Area Semarang. (7) Ada pengaruh antara budaya organisasi, komunikasi organisasi, dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) Area Semarang.

Berdasarkan hasil penelitian ini, dapat diketahui hipotesis pertama menyatakan bahwa ada pengaruh antara budaya organisasi terhadap motivasi adalah terbukti. Dapat diketahui budaya organisasi yang diterapkan oleh PT. PLN (Persero) Area Semarang sudah baik, ini dapat dilihat dari karyawan PT. PLN (Persero) Area Semarang yang termotivasi untuk berkembang, belajar, dan memperbaiki diri sehingga mampu mengendalikan perilaku mereka. Maka dapat dikatakan dengan semakin baik budaya organisasi yang diterapkan akan mempengaruhi motivasi yang semakin tinggi pula bagi para karyawan PT. PLN (Persero) Area Semarang.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan pada hipotesis kedua, menyatakan bahwa ada pengaruh antara komunikasi organisasi terhadap motivasi sudah terbukti. Berdasarkan komunikasi yang telah dilakukan oleh PT. PLN (Persero) Area Semarang, bahwa dengan adanya komunikasi yang efektif antara atasan, bawahan dan antar rekan kerja akan memunculkan motivasi dalam diri karyawan.

Dengan memberikan penjelasan kepada para karyawan tentang apa yang dilakukan, seberapa baik mereka melakukannya dan apa yang dapat dilakukannya untuk meningkatkan kinerja mereka yang masih berada di bawah standart agar dapat memberikan hasil yang terbaik.

Berdasarkan penelitian yang sudah dilakukan, dapat diketahui bahwa hipotesis keempat yang menyatakan terdapat pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan adalah terbukti. Penerapan budaya organisasi pada PT. PLN (Persero) Area Semarang dikatakan sudah baik. Karena penerapannya dapat mempengaruhi kinerja karyawannya. Hal ini dapat dilihat dengan karyawan memberikan inovasi atau ide-idenya di setiap pekerjaannya, karyawan mampu memberikan perhatian kepada setiap masalah dengan memperhitungkan resiko, lebih berorientasi kepada hasil yang akan dicapai, serta mampu bekerja sama dengan rekan kerjanya (*team work*).

Berdasarkan penelitian yang sudah dilakukan, dapat diketahui bahwa hipotesis kelima yang menyatakan ada pengaruh antara komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan sudah sesuai. Pada PT. PLN (Persero) Area Semarang telah memiliki komunikasi organisasi yang baik. Hal ini dapat dilihat dari adanya hubungan yang baik antar karyawan internal dan eksternal, hubungan yang baik antar pimpinan / bawahan, kemudahan para karyawan dalam mendapatkan informasi, serta kemudahan karyawan dalam mengemukakan pendapat atau gagasannya. PT. PLN (Persero) Area Semarang telah menerapkan komunikasi dua arah dan terbuka dan terjadi setiap saat.

Pada hipotesis keenam menyatakan bahwa terdapat hubungan atau pengaruh antara motivasi terhadap kinerja karyawan sudah sesuai. Motivasi yang dilakukan PT. PLN (Persero) Area Semarang dapat dikatakan baik. Hal ini dilihat dari keinginan para karyawan untuk memperoleh insentif, keinginan untuk meningkatkan jabatan, kemampuan para karyawan untuk beraktualisasi diri, kebutuhan akan harga diri, kenyamanan para karyawan dalam bekerja, serta kemampuan para karyawan dalam melakukan pekerjaan sesuai kemampuan. Dan PT. PLN (Persero) Area Semarang melakukan pemberian motivasi baik secara langsung maupun tidak langsung.

Berdasarkan hipotesis ketujuh menyatakan bahwa terdapat pengaruh antara budaya organisasi, komunikasi organisasi dan motivasi terhadap kinerja adalah terbukti. Seorang karyawan yang memiliki motivasi tinggi dalam melaksanakan tugasnya akan menghasilkan kinerja yang maksimal bagi perusahaan dan dengan adanya hubungan atau komunikasi yang baik seluruh anggota organisasi dan melalui adanya budaya organisasi yang terdapat dalam organisasi tersebut akan meningkatkan kinerja yang akan memberikan hasil terbaik demi tujuan perusahaan. Begitu pula yang diterapkan oleh PT. PLN (Persero) Area Semarang. Untuk memotivasi karyawannya PT. PLN (Persero) Area Semarang memberikan bonus, kompensasi, kesejahteraan agar mereka merasa termotivasi dalam bekerja sehingga kinerja pun menjadi meningkat. Tidak hanya melalui motivasi, penerapan budaya organisasi yang dilaksanakan pun untuk menjunjung para karyawan agar dapat bekerja sebaik mungkin sehingga tercapai produktivitas sesuai dengan tujuan perusahaan. Komunikasi yang dilakukan dalam PT. PLN (Persero) Area Semarang juga berpengaruh dalam peningkatan kinerja, karena apabila komunikasi yang terjalin sehat dan baik, maka akan mempengaruhi karyawan dalam bekerja.

Berdasarkan hasil analisis jalur (*path analysis*) menunjukkan bahwa hasil yang diperoleh adalah pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja secara langsung sebesar 0,243, sedangkan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja melalui motivasi sebesar 0,873. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja akan lebih tinggi jika melalui motivasi. Kemudian pengaruh komunikasi organisasi terhadap kinerja secara langsung sebesar 0,232, sedangkan pengaruh komunikasi organisasi terhadap kinerja melalui motivasi sebesar 0,636. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh komunikasi organisasi terhadap kinerja akan lebih tinggi jika melalui motivasi. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa pengaruh langsung (*Direct Effect*) variabel budaya organisasi terhadap kinerja lebih besar daripada pengaruh tidak langsungnya ( $0,294 > 0,188552$ ). Sedangkan pengaruh langsung (*Direct Effect*) komunikasi organisasi terhadap kinerja lebih besar daripada pengaruh tidak langsungnya (*Indirect Effect*) ( $0,232 > 0,093728$ ). Kemudian



pengaruh total (*Total Effect*) budaya organisasi terhadap kinerja lebih besar daripada pengaruh total (*Total Effect*) komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan ( $0,873 > 0,636$ ).

## **Kesimpulan**

Budaya Organisasi PT. PLN (Persero) Area Semarang dapat dipersepsikan baik. Hal ini dibuktikan dengan kategorisasi variabel budaya organisasi pada PT. PLN (Persero) Area Semarang menyatakan bahwa sebagian besar responden sebanyak 69 responden (71,88%) menyatakan baik. Tetapi masih terdapat beberapa responden yang menyatakan cukup baik. Ini dikarenakan kurang aktifnya karyawan dalam memberikan inovasi atau ide-idenya, kurangnya perhatian para karyawan dalam memperhitungkan resiko, kurangnya perhatian mereka akan hasil yang akan dicapai, serta kurangnya hubungan antar rekan kerja.

Komunikasi organisasi karyawan PT. PLN (Persero) Area Semarang dapat dipersepsikan baik. Hal ini dibuktikan dengan kategorisasi variabel komunikasi organisasi karyawan PT. PLN (Persero) Area Semarang menyatakan bahwa sebagian besar adalah 59 responden (61,64%) yang menyatakan baik. Tetapi masih terdapat responden yang menyatakan cukup baik, hal ini disebabkan karena kurang baiknya hubungan antara rekan kerja internal, kurang baiknya komunikasi secara vertikal, masih terdapat karyawan yang merasa sulit dalam mendapatkan informasi serta sulitnya karyawan dalam memberikan gagasannya.

Motivasi karyawan PT. PLN (Persero) Area Semarang dapat dipersepsikan sangat baik. Hal ini dibuktikan dengan kategorisasi variabel motivasi karyawan PT. PLN (Persero) Area Semarang menyatakan bahwa sebagian besar sebanyak 59 responden (61,46%) adalah tinggi. Dapat dilihat juga masih terdapat beberapa responden yang menyatakan cukup tinggi, ini dikarenakan kurang sesuainya keberadaan bonus, kurangnya kemauan para karyawan untuk beraktualisasi diri, kurang sesuainya pekerjaan karyawan dengan ahlinya, kurangnya rasa nyaman mereka dengan fasilitas dan lingkungan mereka bekerja.

Kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Area Semarang dapat dipersepsikan baik. Hal ini dibuktikan dengan kategorisasi variabel kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Area Semarang menyatakan bahwa sebagian besar sebanyak 69 responden (71,88%) adalah tinggi. Namun masih ada yang memiliki kinerja cukup tinggi, hal ini dikarenakan adanya faktor kurang pahalannya akan tugas yang diberikan, masih seringnya melakukan kesalahan dalam bekerja, kurang cepat dan tepatnya karyawan dalam menyelesaikan tugas, serta hasil kerja yang tidak sesuai dengan standart perusahaan.

## **Saran**

Berdasarkan hasil penelitian, budaya organisasi mempengaruhi kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Area Semarang. Sedangkan budaya organisasi sudah baik. Namun, untuk lebih meningkatkan kinerja karyawan sebaiknya manajemen PT. PLN (Persero) Area Semarang lebih memperhatikan para karyawan agar lebih aktif untuk memberikan inspirasi dan inovasi kepada setiap pekerjaannya, memberikan kesempatan untuk berinisiatif menyelesaikan masalahnya sendiri, memperhatikan hasil kerja atas pekerjaan yang dilakukan, serta menjalin hubungan yang baik antar rekan kerja dalam melakukan pekerjaan.

Berdasarkan hasil penelitian, komunikasi organisasi mempengaruhi kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Area Semarang. Sedangkan komunikasi organisasi sudah baik. Namun untuk lebih meningkatkan kinerja karyawannya, sebaiknya manajemen PT. PLN (Persero) Area Semarang lebih memperhatikan hubungan yang baik antar rekan kerja dalam satu bagian, mampu menjalin komunikasi yang baik secara vertikal, karyawan mampu menerima teguran dari pimpinan manakala melakukan kesalahan agar kesalahan tidak terulang kembali, mempermudah para karyawan dalam mendapatkan informasi baik dari pimpinan langsung maupun dan penyebaran informasi yang cepat, serta pimpinan diharapkan mampu memberikan pengarahan kepada bawahannya kepada karyawannya yang mengalami kesulitan dalam pekerjaannya.

Berdasarkan hasil penelitian, motivasi memiliki pengaruh tinggi terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Area Semarang. Meskipun motivasi yang diberikan sudah tinggi, diharapkan manajemen PT. PLN (Persero) Area Semarang dapat mempertahankannya dengan lebih memperhatikan mengenai keberadaan dan kesesuaian bonus kerja dengan apa yang dikerjakan karyawannya, mendorong karyawan untuk menikmati pekerjaan yang mereka kerjakan, memberikan para karyawan pekerjaan yang sesuai dengan keahlian mereka, memberikan sanksi bagi para karyawan yang tidak tepat waktu masuk ke kantor, membimbing para karyawan agar bekerja tanpa harus adanya perintah dari atasan terlebih dahulu, mendorong para karyawan agar meningkatkan hasil kerja yang lebih baik lagi, perusahaan diharapkan mampu memberikan penghargaan sesuai dengan harapan para karyawan, serta manajemen lebih memperhatikan fasilitas yang layak serta kenyamanan lingkungan sehingga para karyawan mampu bekerja dengan nyaman.

Berdasarkan hasil penelitian budaya organisasi, komunikasi organisasi, dan motivasi memiliki pengaruh tinggi terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Area Semarang. Dengan adanya kinerja yang sudah baik, pihak manajemen PT. PLN (Persero) Area Semarang lebih memperhatikan apa yang menjadi kesukaran para karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan mereka. Sehingga kualitas dan kuantitas hasil kerja sesuai dengan yang diharapkan perusahaan.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- McKenna, Eguene; Nick Beech. 2002. *The Essence of Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Penerbit Andi
- Muhammad, Arni. 2002. *Komunikasi Organisasi*. Jakarta : Bumi Aksara
- Rivai, Veithzal; Ella Jauvani Sagala. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari teori ke praktik*. Jakarta : Rajawali Pers
- Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Bisnis*. Jakarta : CV. Alfabeta
- Tika, Moh. Pabundu. 2006. *Budaya Organisasi & Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta : Bumi Aksara
- Winardi, J. 2002. *Motivasi & Pemasalahan dalam Manajemen*. Bandung : Rajawali Pers
- Wirawan. 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Salemba Empat
- Wirawan. 2007. *Budaya dan Iklim Organisasi Teori Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat