

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI,
KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI TERHADAP
KINERJA: STUDI KASUS PADA PT. PLN (PERSERO)
AREA PELAYANAN DAN JARINGAN YOGYAKARTA**

Abdullah Salam

(Dosen Ekonomi Syaria'ah STIA Alma Ata Yogyakarta)

Abstract

This study aims to determine whether the organizational culture, leadership affects the performance through motivation. The sample used 80 respondents by using random sampling.

In this research, there are two independent variables namely organizational culture and leadership, an intervening variable is motivation, and an dependent variable is performance. Tester using the test instrument validity and reability, data analysis tools using path analysis, where as to test the hypothesis performed using t test, F test, and test determination.

The results of this study indicate that there is a direct effect of organizational culture on motivation with a beta value 0,627, the direct influence of organizational culture on performance of 0,708, leadership directly influence the motivation of 0,559, there is a direct effect of leadership on performace of 0,565, motivation directly influence performance of 0,771, the organizational culture indirectly effect the performance through motivation contribute at 0,199, the leadership indirectly affect te performance through motivation contribute at 0,130.

Key Word: Organizational Culture, Leadership, Motivation, and Performance.

A. Pendahuluan

Sumber daya manusia (SDM) merupakan unsur yang strategis dalam menentukan sehat tidaknya suatu organisasi. Pengembangan sumber daya manusia yang terencana dan berkelanjutan merupakan kebutuhan mutlak bagi organisasi. Sumber daya manusia yang berkualitas akan terus memajukan organisasi sebagai suatu wadah peningkatan produktivitas kerja. Oleh karena itu, organisasi dituntut untuk mengelola sumber daya manusia yang dimiliki dengan baik demi kelangsungan

hidup dan kemajuan organisasi. Dengan demikian keberhasilan dalam proses operasional organisasi sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia yang dalam hal ini adalah karyawan.

Kontribusi karyawan bagi organisasi sangat dominan, karena karyawan adalah penghasil kinerja bagi organisasi. Berhasil tidaknya suatu organisasi ditentukan oleh unsur manusia yang melakukan pekerjaan, sehingga perlu adanya budaya organisasi yang baik yang dapat menjadikan kinerja karyawan yang tinggi. Pada dasarnya karyawan atau seseorang yang berada dalam kehidupan organisasi berusaha untuk menentukan dan membentuk sesuatu yang dapat mengakomodasi kepentingan semua pihak, agar dalam menjalankan aktivitasnya tidak berbenturan dengan sikap dan perilaku dari masing-masing individu. Sesuatu yang dimaksud tidak lain adalah budaya dimana individu berada, seperti nilai, keyakinan, anggapan, harapan dan sebagainya. Budaya Organisasi adalah apa yang karyawan terima dan bagaimana persepsi ini menciptakan pola kepercayaan, nilai-nilai, dan harapan (Jhon M. Ivancevic, et al, 2011: 35).

Organisasi yang membentuk budayanya menjadi budaya pembelajar akan membentuk perilaku individu-individu di dalamnya untuk saling berbagi dengan rekan-rekannya secara sukarela. Mereka juga akan mendokumentasikan dan menjadikan pengetahuannya sebagai bagian dari proses yang hidup dalam organisasi. Jadi budaya organisasi dapat membentuk dan menguatkan sikap tertentu dan perilaku pekerja dengan menciptakan satu sistem pengawasan terhadap pekerja (Colquitt, et al, 2009 : 548). Tercapainya tujuan perusahaan juga sangat dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan.

Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah tercapainya suatu tujuan. Kepemimpinan adalah pribadi yang dijalankan dalam situasi tertentu, serta diarahkan melalui proses komunikasi kearah pencapaian satu atau beberapa tujuan tertentu. Kepemimpinan menyangkut proses pengaruh sosial yang disengaja dijalankan oleh seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktivitas dan pengaruh didalam kelompok atau organisasi (Robbins, 2011: 410).

Hasil kinerja pegawai dalam suatu organisasi tidak terlepas dari adanya motivasi yaitu keadaan pribadi seseorang yang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan. Dorongan tersebut mempunyai kekuatan yang besar dalam penentuan sikap pegawai dalam bekerja. Jika pengaruh yang ditimbulkannya besar, maka dorongan untuk kerja besar pula. Dalam organisasi, motivasi mempunyai peranan penting karena menyangkut langsung pada unsur manusia dalam organisasi. Motivasi yang tepat akan mampu memajukan dan mengembangkan organisasi.

Motivasi merupakan seperangkat kekuatan energik yang berasal dari karyawan baik didalam maupun luar. Motivasi dapat mempengaruhi inisiatif dalam bekerja, menentukan arah, intensitas dan ketekunan (Colquitt, et al, 2009:178). Motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, oleh karena itu motivasi sering kali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang. Setiap aktivitas yang dilakukan seseorang pasti memiliki

Abdullah
Salam

sesuatu faktor yang mendorong aktivitas tersebut. Oleh karena itu, faktor pendorong dari seseorang untuk melakan suatu aktivitas tertentu pada umumnya adalah kebutuhan serta keinginan orang tersebut. Kinerja perusahaan dapat dinilai dari motivasi kerja karyawannya.

Prestasi kerja secara formal didefinisikan sebagai nilai dari serangkaian perilaku karyawan yang memberikan kontribusi, baik positif maupun negatif, untuk pencapaian tujuan organisasi (Colquitt, et al, 2009:37). Selain itu kinerja juga dapat diartikan sebagai suatu hasil dan usaha seseorang yang dicapai dengan adanya kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu.

PT. PLN (Persero) berkewajiban untuk menyediakan tenaga listrik bagi kepentingan umum dengan tetap memperhatikan tujuan perusahaan yaitu menghasilkan keuntungan sesuai dengan undang-undang No.19/2000. Dalam menghadapi era persaingan sesuai dengan visi PLN "diakui sebagai perusahaan kelas dunia yang bertumbuh kembang, unggul dan terpercaya bertumpu pada potensi insani", PLN berusaha untuk mempertahankan keberlangsungan perusahaannya. Salah satunya adalah dengan cara membenahi kinerja karyawan perusahaan, karena dengan meningkatkan kinerja karyawan otomatis kinerja perusahaan akan meningkat.

Masalah kinerja karyawan dalam suatu organisasi merupakan faktor yang harus diperhatikan, demikian juga karyawan PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Yoyakarta juga menghadapi masalah yang sama yaitu bekaitan dengan kinerja karyawan. Berdasarkan hasil wawancara dengan bagian sumber daya manusia PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Yogyakarta dinyatakan bahwa masih terdapat kinerja karyawan yang rendah, hal ini terlihat dengan rendahnya kemampuan serta pemahaman mereka terhadap pekerjaan yang dihadapi.

Masalah lain yang perlu diperhatikan adalah rendahnya kerja sama dan kedisiplinan pegawai. Hal ini tercermin dari seringnya terjadi keterlambatan waktu masuk kerja dan waktu kepulangan yang lebih awal, dan juga adanya penurunan tingkat kehadiran yang berpengaruh terhadap ketercapaian kinerja perusahaan.

Dari kenyataan tersebut maka dapat dipertanyakan apakah budaya organisasi yang ada mempengaruhi kinerja organisasi, apakah rendahnya motivasi karyawan untuk bekerja lebih giat terpengaruh oleh budaya organisasi yang akhirnya membuat kinerja mereka menurun. Sedangkan pertanyaann lain yang muncul adalah apakah faktor kepemimpinan mempunyai pengaruh terhadap motivasi karyawan maupun dalam kinerja mereka.

Berdasarkan latar belakang diatas maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul "**Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja: Studi Kasus pada PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Yogyakarta**".

B. Rumusan Masalah

Dari uraian latar belakang masalah yang telah dikemukakan diatas maka penulis merumuskan permasalahan penelitian pada pegawai di PT.

PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Yogyakarta dalam bentuk pertanyaan yaitu:

1. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi?
2. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja?
3. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja?
4. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja melalui motivasi?
5. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi?
6. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja?
7. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja melalui motivasi?

C. Landasan Teori

1. Teori Budaya Organisasi

Menurut Colquitt, et al (2009 : 546) "*Organizational culture as the shared social knowledge within an organization regarding the rules, norms and values that shape the attitudes and behaviors of its employees*". "Budaya organisasi adalah pengetahuan sosial bersama di dalam organisasi berkenaan dengan peraturan, norma, nilai-nilai yang membentuk sikap dan perilaku pekerja".

Menurut Ivancevich, et al (2011:40) "*Organizational culture defined despite being an important concept, organizational culture as a perspective to understand the behavior of individuals and groups within organizations has its limitations*". "Budaya organisasi adalah meskipun sebagai sebuah konsep yang penting, budaya organisasi sebagai perspektif untuk memahami perilaku individu dan kelompok dalam organisasi yang memiliki keterbatasan".

Menurut Robbins, (2011: 554) mendefinisikan budaya organisasi adalah "*A system of shared meaning held by members that distinguishes the organization from other organizations*". "Suatu sistem makna bersama yang dipegang oleh anggota yang membedakan organisasi dari organisasi lainnya".

Organization's Culture Components (Colquitt, 2011:552):

- 1) Observable artifacts: the manifestations of the organization's culture that employees can easily see or talk about
- 2) Espoused values: the beliefs, philosophies, and norms that a company explicitly states
- 3) Basic underlying assumptions: taken for granted beliefs and philosophies that are so ingrained that employees simply act on them rather than questioning the validity of their behavior in a given situation

2. Teori Kepemimpinan

Menurut Colquitt, et al, (2009 : 474) "*leadership defined as the use of power and influence to direct the activities of followers toward goal achievement. that direction can affect followers interpretation of events, the organization of their work activities, their commitment to key goals, their relationships with other followers, or their access to cooperation and support from other work units*". "Kepemimpinan adalah sebagai penggunaan kekuasaan dan pengaruh untuk mengarahkan aktivitas followers terhadap pencapaian tujuan. Arah itu dapat mempengaruhi penafsiran pengikut peristiwa, organisasi

Abdullah
Salam

kegiatan kerja mereka, komitmen mereka untuk tujuan-tujuan penting, hubungan dengan pengikut lainnya, atau akses mereka untuk kerjasama dan dukungan dari unit kerja lainnya”.

Menurut Robbins (2011:410) *“We define leadership as the ability to influence a group toward the achievement of a vision or set of goals”*. “Mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sebuah visi atau serangkaian tujuan”.

Menurut Ivancevich, et al, (2011:440) *“Using influence in an organizational setting or situation, producing effects that are meaningful and have a direct impact on accomplishing challenging goals”*. “Mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sebuah visi atau serangkaian tujuan”.

Kepemimpinan itu merupakan upaya mempengaruhi banyak orang melalui komunikasi untuk mencapai tujuan, cara mempengaruhi orang dengan petunjuk atau perintah. Nimran (2004:64) mengemukakan bahwa kepemimpinan atau *leadership* adalah merupakan suatu proses mempengaruhi perilaku orang lain agar berperilaku seperti yang akan dikehendaki.

3. Teori Motivasi

Menurut Robbins, (2011: 238) *“Motivation is the processes that account for an individual’s intensity, direction, and persistence of effort toward attaining a goal”*. “Motivasi adalah proses yang berperan pada intensitas individu, arah, dan ketekunan usaha individu kearah pencapai tujuan”.

Menurut Colquitt, et al, (2009: 178) *“Motivation is devined as a set of energetic forces that originates both within and outside an employee, initiates work related effort, and determines its direction, intencity and persistence”*. “Motivasi didefinisikan sebagai seperangkat kekuatan energik yang berasal karyawan baik di dalam dan luar. Inisiat bekerja usaha terkait, dan menentukan arah, intensitas dan dan ketekunan”.

Teori hierarki kebutuhan Abraham Maslow (Robbins, 2011: 239) terdapat sebuah hirarki dari lima kebutuhan:

- 1) Fisiologis. Termasuk kelaparan, haus, tempat berteduh, seks.
- 2) Keselamatan. Keamanan dan perlindungan dari bahaya fisik dan emosional.
- 3) Sosial, sayang, rasa memiliki, penerimaan, dan persahabatan.
- 4) Penghargaan. Faktor internal seperti harga diri, otonomi, pencapaian dan faktor eksternal seperti status, pengakuan, dan perhatian.
- 5) Aktualisasi diri. Dorongan untuk menjadi apa yang seseorang inginkan, mencakup pertumbuhan, mencapai potensi, pemenuhan diri.

Apabila kebutuhan pada tingkat bawah telah dipenuhi maka kondisi ini menimbulkan kebutuhan untuk memenuhi perilaku yang menuntut kebutuhan yang lebih tinggi.

Tingkat kebutuhan terbawah adalah kebutuhan fisiologis atau kebutuhan untuk hidup terus misalnya kebutuhan untuk makan, tidur udara dan sebagainya. Setelah kebutuhan tersebut terpenuhi, maka

kebutuhan selanjutnya adalah kebutuhan akan keselamatan atau keamanan.

Menurut Ivancevich, et al, (2011: 143) "Motivation is made up of at least three distinct components. Direction refers to what an individual chooses to do when presented with a number of possible alternative courses of action. Intensity relates to the strength of the individual's response once the choice (direction) is made. Finally, persistence refers to the staying power of behavior, or how long a person will continue to devote effort". "Motivasi terdiri dari setidaknya tiga komponen yang berbeda. Arah mengacu pada apa yang pada individu memilih mengerjakan ketika ada sejumlah program tindakan alternatif yang memungkinkan. Intensitas berkaitan dengan kekuatan respon individu ketika pilihan (arah) dibuat. Akhirnya, kegigihan mengacu pada daya tahan perilaku, atau berapa lama seseorang akan terus mencurahkan usahanya".

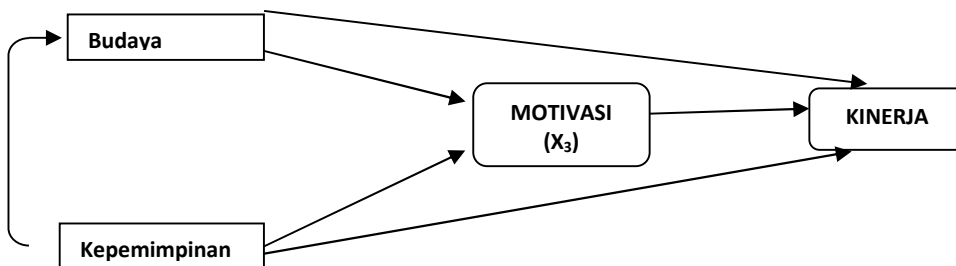
4. Teori Kinerja

Menurut Colquitt, et al (2009 : 37) "Job performance is formally defined as the value of the set of employee behaviors that contribute, either positively or negatively to organizational goal accomplishment". Definisi ini menjelaskan "Kinerja secara formal didefinisikan sebagai nilai dari himpunan perilaku karyawan yang berkontribusi, baik positif atau negatif terhadap pemenuhan tujuan organisasi".

Menurut Robbins, (2011:599) "In the past more organizations assessed only how well employees performed the tasks listed on a job description, but today's less hierarchical and more service oriented organizations require more". Definisi ini menjelaskan "Di masa lalu organisasi lebih dinilai hanya seberapa baik karyawan melakukan tugas-tugas yang tercantum pada deskripsi pekerjaan, namun organisasi sekarang ini kurang hierarkis dan pelayanan organisasi yang berorientasi memerlukan lebih banyak". Menurut Robbins hakekat penilaian kinerja individu adalah kerja yang optimal. Penilaian kinerja tersebut mencakup:

- 1) Kemampuan bekerja sama
- 2) Kualitas pekerjaan
- 3) Kemampuan teknis
- 4) Inisiatif
- 5) Semangat
- 6) Daya tahan/kehandalan
- 7) Kuantitas pekerjaan

D. Diagram skematis



Sumber : Diadopsi dari (Colquitt, et al, 2009 : 8)

Abdullah
Salam

E. METODE PENELITIAN

1. Sumber Data

a. Data

Tipe data parametrik atau metrik adalah tipe data interval atau rasio yang berisi data dengan data kuantitatif (Jogiyanto, 2007:65). Penelitian ini menggunakan data kuantitatif dengan skala pengukuran interval. Jadi pengujian statistik yang menggunakan tipe data parametrik dilakukan dengan pengujian parametrik.

b. Sumber Data

Data primer mengacu pada informasi yang diperoleh dari tangan pertama oleh peneliti yang berkaitan dengan variabel minat untuk tujuan spesifik studi (Sekaran,2006: 60). Data ini diperoleh langsung dari responden dengan mengadakan kuesioner kepada pegawai PT PLN (Persero).

c. Metode Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan beberapa macam metode pengumpulan data untuk mendapatkan data yang relevan, yaitu:

1) Metode Wawancara

Wawancara adalah komunikasi dua arah untuk mendapatkan data dari responden. Peneliti mengajukan pertanyaan secara langsung kepada pegawai PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Yogyakarta.

2) Metode Angket (*Questioner*)

Peneliti memberikan daftar pertanyaan tertulis yang telah dirumuskan sebelumnya yang akan dijawab oleh responden pada PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Yogyakarta. Merupakan daftar pertanyaan yang diberikan kepada objek penelitian yang mau memberikan respon sesuai dengan permintaan pengguna (Bawono, 2006 : 29).

2. Objek Penelitian

Karyawan dan pimpinan di PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Yogyakarta yang terdiri dari Pegawai UPJ Yogyakarta Utara, UPJ Sleman, UPJ Kalasan, UPJ Sedayu, UPJ Bantul.

3. Tempat Penelitian

Kantor PLN UPJ Yogyakarta Utara, PLN UPJ Sleman, PLN UPJ Kalasan, PLN UPJ Sedayu, PLN UPJ Bantul.

4. Jenis Variabel

a. Variabel independen dalam penelitian ini adalah:

- 1) Budaya Organisasai (X_1)
- 2) Kepemimpinan (X_2)
- 3) Motivasi (X_3)

b. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah:

- 1) Kinerja (Y)

5. Populasi dan Sampel Penelitian

a. Populasi

Populasi mengacu pada keseluruhan kelompok orang, kejadian atau hal minat yang ingin peneliti investigasi (Sekaran,2006: 121). Jadi yang dimaksud Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai dan atasan yang berada di UPJ Yogyakarta Utara sebanyak 20 orang. UPJ Sleman sebanyak 20 orang, UPJ Kalasan sebanyak 20 orang, UPJ Sedayu sebanyak 20 orang, UPJ Bantul sebanyak 20 orang. Berdasarkan pengertian populasi tersebut,

maka jumlah atau ukuran populasi dalam penelitian ini adalah 100 pegawai.

b. Sampel

Sampel adalah sebagian dari populasi. Sampel terdiri atas sejumlah anggota yang dipilih dari populasi (Sekaran, 2006: 123). Dalam penelitian ini menggunakan teknik *probability sampling*, sehingga metode yang diambil adalah metode *simple random sampling* yaitu pengambilan sampel penelitian yang dilakukan dengan menggunakan cara acak sederhana. Pada pendekatan acak sederhana ini tiap elemen populasi memiliki peluang yang diketahui dan sama dalam populasi untuk terpilih menjadi subjek. Sampel yang diteliti adalah pimpinan dan karyawan di PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Yogyakarta (UPJ Yogyakarta Utara, UPJ Sleman, UPJ Kalasan, UPJ Sedayu, UPJ bantul). sehingga besarnya sampel diperoleh dengan menggunakan rumus menurut *Taro Yamane atau Slovin*:

$$s = \frac{P}{\sqrt{(P \cdot e^2) + 1}}$$

Berdasarkan perhitungan rumus diatas, maka jumlah sampel atau responden yang akan diambil sebanyak 80 responden.

6. Tehnik Pengumpulan Data

a. Kuesioner

Peneliti membuat serangkaian pertanyaan yang berkaitan dengan pengukuran variabel penelitian untuk dijawab oleh responden sesuai dengan apa yang dialami atau dirasakannya. Untuk memudahkan dalam pengelompokan jawaban maka dibuat daftar pertanyaan secara tertutup yakni dengan memberikan lima (5) alternatif jawaban kemudian dibagikan kepada responden untuk di isi. Sehingga, responden tinggal memilih jawaban yang mana yang paling sesuai, setelah itu Jawaban-jawaban dari responden inilah yang kemudian akan dianalisis.

b. Wawancara

Wawancara dalam penelitian ini sebagai pelengkap dari teknik pengumpulan data kuesioner.

7. Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen (kuesioner)

a. Uji Validitas

Dalam penelitian ini, uji validitas angket dilakukan dengan menggunakan formula dari koefisien korelasi pearson antara skor pada setiap butir dengan skor total dari butir-butir tersebut. Jadi apabila dalam angket suatu variabel diukur dengan 5 (Lima) pertanyaan, maka akan terdapat 5 (lima) harga koefisien korelasi pearson. Dari harga koefisien korelasi tersebut akan diketahui besarnya harga taraf signifikansi, dan kesimpulan valid tidaknya angket dilihat dari harga ini.

b. Uji Reliabilitas

Reliabilitas menunjukkan pada suatu pengertian bahwa suatu instrumen (Kuesioner) cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpulan data karena instrumen tersebut sudah baik. Teknik yang digunakan adalah Cronbach's Alpha yaitu koefisien reliabilitas yang menggambarkan seberapa baik item-item dalam suatu set berkorelasi secara positif dengan yang lainnya. Koefisien alpha dihitung dari

Abdullah
Salam

interkolerasi rata-rata item yang mengukur konsep, semakin mendekati nilai 1 koefisien alpha tersebut atau nilai alphanya lebih dari 0,60 maka semakin tinggi konsistensi reliabilitas internal yang diukur.

8. Alat Uji Asumsi Klasik

- a. Multikolinieritas
- b. Heteroskedastisitas
- c. Uji Metode Analisis Data

9. Analisis regresi sederhana

Analisis regresi digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Selain itu juga analisis Regresi digunakan untuk menguji kebenaran hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, yang modelnya sebagai berikut :

$$Y = a+bx \text{ (Sugiono,2009).}$$

10. Alat Uji Hipotesis

- a. Uji t_{test} (uji secara individual)
Uji ini digunakan untuk melihat tingkat signifikan variabel independen yang mempengaruhi variabel dependen secara individu atau sendiri-sendiri. Pengujian ini dilakukan secara parsial atau individu, dengan menggunakan uji t statistik masing-masing variabel bebas, dengan tingkat kepercayaan tertentu menggunakan aplikasi SPSS (Bawono, 2006 : 89).
- b. Uji F_{test} (uji secara serempak)
Uji F digunakan untuk menguji signifikan atau tidaknya hubungan Variabel X_1 dan X_2 secara simultan terhadap Y, maka dilakukan pengujian dengan Uji F, serta menggunakan aplikasi SPSS (Bawono,2006:91).
- c. Uji R^2 (koefisien determinasi)
Koefisien determinasi (R^2) menunjukkan sejauh mana sumbangan pengaruh dari variabel independen ($X_{1,2}$) terhadap variabel dependen (Y) dan menggunakan aplikasi SPSS.

$$\text{Nilai } R^2 = \frac{\text{JKR}}{\text{JKT}}$$

$$R^2 = \frac{n(\beta_0 \sum Y + \beta_1 \sum X_1 Y + \beta_2 \sum X_2 Y + \beta_3 \sum X_3 Y) - (\sum Y)^2}{n \sum Y^2 - (\sum Y)^2}$$

F. Hasil dan Kesimpulan

1. Sejarah Berdirinya Rumah PT. PLN (Persero)

Berawal di akhir abad ke 19, perkembangan ketenagalistrikan di Indonesia mulai ditingkatkan saat beberapa perusahaan asal Belanda yang bergerak di bidang pabrik gula dan pabrik teh mendirikan pembangkit listrik untuk keperluan sendiri.

Antara tahun 1942-1945 terjadi peralihan pengelolaan perusahaan-perusahaan Belanda tersebut oleh Jepang, setelah Belanda menyerah kepada pasukan tentara Jepang di awal Perang Dunia II. Proses peralihan kekuasaan kembali terjadi di akhir Perang Dunia II pada Agustus 1945, saat Jepang menyerah kepada Sekutu. Kesempatan ini dimanfaatkan oleh para pemuda dan buruh listrik melalui delegasi Buruh/Pegawai Listrik dan Gas yang bersama-sama dengan Pimpinan KNI Pusat berinisiatif menghadap Presiden Soekarno untuk menyerahkan perusahaan-perusahaan tersebut kepada Pemerintah Republik Indonesia. Pada 27

Oktober 1945, Presiden Soekarno membentuk Jawatan Listrik dan Gas dibawah Departemen Pekerjaan Umum dan Tenaga dengan kapasitas pembangkit tenaga listrik sebesar 157,5 MW.

Pada tanggal 1 Januari 1961, Jawatan Listrik dan Gas diubah menjadi BPU-PLN (Badan Pimpinan Umum Perusahaan Listrik Negara) yang bergerak di bidang listrik, gas dan kokas yang dibubarkan pada tanggal 1 Januari 1965. Pada saat yang sama, 2 (dua) perusahaan negara yaitu Perusahaan Listrik Negara (PLN) sebagai pengelola tenaga listrik milik negara dan Perusahaan Gas Negara (PGN) sebagai pengelola gas diresmikan.

Pada tahun 1972, sesuai dengan Peraturan Pemerintah No.17, status Perusahaan Listrik Negara (PLN) ditetapkan sebagai Perusahaan Umum Listrik Negara dan sebagai Pemegang Kuasa Usaha Ketenagalistrikan (PKUK) dengan tugas menyediakan tenaga listrik bagi kepentingan umum.

Seiring dengan kebijakan Pemerintah yang memberikan kesempatan kepada sektor swasta untuk bergerak dalam bisnis penyediaan listrik, maka sejak tahun 1994 status PLN beralih dari Perusahaan Umum menjadi Perusahaan Perseroan (Persero) dan juga sebagai PKUK dalam menyediakan listrik bagi kepentingan umum hingga sekarang.

2. Visi PT. PLN (Persero)

Diakui sebagai Perusahaan Kelas Dunia yang Bertumbuh kembang, Unggul dan Terpercaya dengan bertumpu pada Potensi Insani.

3. Misi

- 1) Menjalankan bisnis kelistrikan dan bidang lain yang terkait, berorientasi pada kepuasan pelanggan, anggota perusahaan dan pemegang saham.
- 2) Menjadikan tenaga listrik sebagai media untuk meningkatkan kualitas kehidupan masyarakat.
- 3) Mengupayakan agar tenaga listrik menjadi pendorong kegiatan ekonomi.
- 4) Menjalankan kegiatan usaha yang berwawasan lingkungan.

4. Motto

Listrik untuk Kehidupan yang Lebih Baik

5. Kegiatan usaha

PLN sebagai Badan Usaha Milik Negara yang berbentuk Perusahaan Perseroan (Persero) berkewajiban untuk menyediakan tenaga listrik bagi kepentingan umum dengan tetap memperhatikan tujuan perusahaan yaitu menghasilkan keuntungan sesuai dengan Undang-Undang No. 19/2000.

Kegiatan usaha perusahaan meliputi :

- 1) Menjalankan usaha penyediaan tenaga listrik yang meliputi kegiatan pembangkitan, penyaluran, distribusi tenaga listrik, perencanaan dan pembangunan sarana penyediaan tenaga listrik.
- 2) Menjalankan usaha penunjang dalam penyediaan tenaga listrik yang meliputi kegiatan konsultasi, pembangunan, pemasangan, pemeliharaan peralatan ketenagalistrikan, Pengembangan teknologi peralatan yang menunjang penyediaan tenaga listrik.
- 3) Menjalankan kegiatan pengelolaan dan pemanfaatan sumber daya alam dan sumber energi lainnya untuk kepentingan penyediaan

Abdullah
Salam

58

tenaga listrik, Melakukan pemberian jasa operasi dan pengaturan (*dispatcher*) pada pembangkitan, penyaluran, distribusi dan *retail* tenaga listrik,

- 4) Menjalankan kegiatan perindustrian perangkat keras dan perangkat lunak bidang ketenagalistrikan dan peralatan lain yang terkait dengan tenaga listrik.
- 5) Melakukan kerja sama dengan badan lain atau pihak lain atau badan penyelenggara bidang ketenagalistrikan baik dari dalam negeri maupun luar negeri di bidang pembangunan, operasional, telekomunikasi dan informasi yang berkaitan dengan ketenagalistrikan.

6. Berdasarkan hasil analisis regresi dapat disimpulkan bahwa pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja pegawai PT. PLN (Persero) APJ Yogyakarta sebagai berikut:

- 1) Budaya organisasi berpengaruh secara positif terhadap motivasi.
Berdasarkan analisis data, dengan menggunakan persamaan regresi linear sederhana menunjukkan nilai *beta* budaya organisasi sebesar 0,627 dan signifikan pada 0,000 dengan probabilitas signifikansi 0,05, artinya variabel budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap variabel motivasi.
- 2) Budaya organisasi berpengaruh secara positif terhadap kinerja.
Berdasarkan analisis data, dengan menggunakan persamaan regresi linear sederhana menunjukkan nilai *beta* budaya organisasi sebesar 0,708 dan signifikan pada 0,000 dengan probabilitas signifikansi 0,05, artinya variabel budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap variabel kinerja.
- 3) Kepemimpinan secara positif berpengaruh terhadap motivasi.
Berdasarkan analisis data, dengan menggunakan persamaan regresi linear sederhana menunjukkan nilai *beta* kepemimpinan sebesar 0,559 dan signifikan pada 0,000 dengan probabilitas signifikansi 0,05, artinya variabel kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap variabel motivasi.
- 4) Kepemimpinan secara positif berpengaruh terhadap kinerja
Berdasarkan analisis data, dengan menggunakan persamaan regresi linear sederhana menunjukkan nilai *beta* kepemimpinan sebesar 0,565 dan signifikan pada 0,000 dengan probabilitas signifikansi 0,05, artinya variabel kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap variabel kinerja.
- 5) Motivasi berpengaruh secara positif terhadap kinerja
Berdasarkan analisis data, dengan menggunakan persamaan regresi linear sederhana menunjukkan nilai *beta* motivasi sebesar 0,771 dan signifikan pada 0,000 dengan probabilitas signifikansi 0,05, artinya variabel motivasi berpengaruh langsung terhadap variabel kinerja.
- 6) Budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja melalui Motivasi.
Berdasarkan analisis data, jika budaya organisasi berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pada PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Yogyakarta akan memberikan kontribusi sebesar 0,895, tapi jika budaya organisasi berpengaruh secara tidak langsung terhadap

kinerja di pada PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Yogyakarta melalui motivasi akan memberikan kontribusi sebesar 0,199.

Oleh karena pengaruh langsung sebesar 0,895 > pengaruh tidak langsung 0,199, maka dapat disimpulkan bahwa variabel motivasi dalam penelitian ini hanya berpengaruh langsung terhadap kinerja, sedangkan fungsinya sebagai variabel yang memediasi hubungan antara variabel budaya organisasi dengan kinerja tidak terbukti. Hal ini dikarenakan nilai koefisien regresi yang diperoleh jika menggunakan mediasi lebih kecil dibandingkan tidak menggunakan mediasi.

- 7) kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja melalui motivasi. Berdasarkan analisis data, jika kepemimpinan berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pada PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Yogyakarta akan memberikan kontribusi sebesar 0,695, tapi jika kepemimpinan berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja di pada PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Yogyakarta melalui motivasi akan memberikan kontribusi sebesar 0,130. Oleh karena pengaruh langsung sebesar 0,695 > pengaruh tidak langsung 0,130, maka dapat disimpulkan bahwa variabel motivasi dalam penelitian ini hanya berpengaruh langsung terhadap kinerja, sedangkan fungsinya sebagai variabel yang memediasi hubungan antara variabel kepemimpinan dengan kinerja tidak terbukti. Hal ini dikarenakan nilai koefisien regresi yang diperoleh jika menggunakan mediasi lebih kecil dibandingkan tidak menggunakan mediasi.

G. Saran

Dari kesimpulan diatas maka disarankan untuk manajemen PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Yogyakarta mempertahankan dan meningkatkan faktor budaya organisasi, kepemimpinan, serta motivasi karyawan, karena faktor-faktor tersebut sangat mempengaruhi kinerja karyawan.

Untuk motivasi karyawan PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Yogyakarta harus lebih diperhatikan lagi oleh pimpinan maupun manajemen karena faktor tersebut mempunyai pengaruh yang rendah terhadap kinerja ketika menjadi variabel intervening dari variabel budaya organisasi dan kepemimpinan.

Untuk peneliti selanjutnya saya sarankan agar memperluas area penelitiannya ke seluruh unit pelayanan dan jaringan yang ada di PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Yogyakarta. Penulis membatasi respondennya hanya pegawai yang bekerja di lima unit pelayanan dan jaringan PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Yogyakarta, karena keterbatasan waktu dan biaya untuk melakukan penelitian tersebut.

Abdullah
Salam

DAFTAR PUSTAKA

- Arif, Rusdan, 2010. *Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Bank Mega Cabang Semarang)*. Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, Volume 12, No 3.
- Bawono, Anton, 2006. *Multivariate Analysis dengan SPSS*. Edisi II, STAIN Salatiga Press, Slatiga Jawa Tengah.
- Colquitt, et, al. 2009. *Organizational Behavior*. McGraw- Hill Irwin, New York
- Habsyi, Faisal Y, 2009. *Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Multi Eraguna Usaha*. Jurnal Cahaya Pendidikan, Volume 4, No 2.
- Hanafi, S.M., 2006. *Budaya Kerja Perbankan, Jalan Lurus Menuju Integritas*, Pustaka LP3ES Indonesia, 64-71. Jakarta.
- Ivancevich, et al. 2011. *Organizational Behavior and Management*. McGraw-Hill Irwin, New York.
- Jogiyanto H.M., 2007. *Metode Penelitian Bisnis: Salah Kaprah dan Pengalaman-pengalaman*. BPFE-Yogyakarta. Yogyakarta.
- Koesmono, H. Teman. *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah di Jawa Timur*. Universitas Kristen Petra
- Majer, K., 2006. *Values Based Leadership, Kepemimpinan Berbasis Nilai*, Edisi Bahasa Indonesia, PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Mangkusasono, H., 2007. *Culture = Values in Action, didalam buku Corporate Culture, Chalange to Excellence*, Editor: Moeljono, D., PT Elex Media Komputindo. Jakarta.
- Mathis, Robert, L., Jackson John H., 2002. *Human Resource Management (Terjemahan) Buku 2*, Edisi Kesembilan, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Nimran, Umar, 2004. *Perilaku Organisasi*, Cetakan Ketiga, CV. Citra Media, Surabaya.
- Robbins, Stephen P. 2011. *Organizational Behavior. Fourteenth Edition*. Pearson, New York.
- Sekaran, Uma, 2006. *Metode Penelitian untuk Bisnis*, Edisi Keempat, Salemba Empat. Jakarta.
- Siagian Sondang P., 2002. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*, Cetakan Pertama, PT. Rineka Cipta, Jakarta.
- Smat, Warsid, *Pengaruh Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja Karyawan di Kantor Regional VI Badan Kepegawaian Negara (BKN) Medan*. Tesis Program Studi Ilmu Manajemen Universitas Sumatra Utara.
- Sugioyono, 2009. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif*. Alfabeta, Bandung.
- Sutrisno, Edy., 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Kencana, Jakarta.
- Suwarno, 2007. *Analisis Jalur*. Alfabeta, Bandung.
- Tjitra, H., 2007. *Mencapai Sukses Permanen Melalui Budaya Organisasi, didalam Buku Corporate Culture, Challenge to Excellence*, editor: Moeljono, D., PT Elex Media Komputindo. Jakarta.

Winardi, 2007, *Memotivasi dan Pemotivasian Dalam Manajemen*, Rajawali Press, Jakarta.

Abdullah
Salam

62