

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KOMUNIKASI TERHADAP
MOTIVASI DAN DAMPAKNYA TERHADAP KINERJA
KARYAWAN PERUSAHAAN KONSULTAN MIGAS**

(Studi Kasus Pada PT Java Velosi Mandiri, dan PT Indonesia Classification
Company)

Oleh:

Mungky Hendriyani, Administrasi Niaga, Politeknik Swadarma

mungkyhobiku@yahoo.com

Abstrak

Sebuah organisasi bisa bertahan lama dan berkembang diperlukan komunikasi yang baik diantara anggotanyaserta tujuan dari organisasi itu sendiri. Di dalam sebuah organisasi pun terdapat sebuah budaya organisasi. Budaya organisasi dapat dilaksanakan oleh seluruh karyawan apabila hubungan komunikasi antara bawahan dan atasan begitu juga sebaliknya berjalan dengan baik. Budaya organisasipun dapat memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi dan komunikasi terhadap motivasi dan kinerja.

Penelitian ini dilakukan di dua perusahaan yaitu : PT Java Velosi Mandiri, PT Indonesia Classification Company. Penelitian ini menggunakan sensus dengan mengambil seluruh populasi yaitu 110 karyawan. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi dan komunikasi terhadap motivasi dan kinerja digunakan analisis jalur.

Kesimpulan hasil penelitian adalah : (1) Budaya organisasi dan komunikasi berpengaruh terhadap motivasi ; (2) Budaya organisasi dan komunikasi berpengaruh terhadap kinerja ; (3) motivasi berpengaruh terhadap kinerja.

Kata Kunci : budaya organisasi, komunikasi, motivasi dan kinerja

Abstract

An organization can survive and grow up needs good communication among the members and the goals of the organization itself. In an organization there is also an organizational culture. Organizational culture can be implemented by all employees if the communication between subordinates and superiors goes well. Organizational culture can motivate employees to improve performance. The purpose of this research is to determine the influence of organizational culture and communication on motivation and performance.

The research was conducted in two companies, namely: PT Java Velosi Mandiri, PT Indonesia Classification Company. This study uses a census by taking the entire population of 110 employees. To know the influence of organizational culture and communication to motivation and performance used path analysis.

The conclusion of research result were: (1) Organizational culture and communication influence to motivation; (2) Organizational culture and communication affect the performance; (3) motivation effect on performance.

Keywords: organizational culture, communication, motivation and performance

Pada era globalisasi dan pasar bebas, hanya perusahaan yang mampu melakukan perbaikan terus-menerus (*continuous improvement*) dalam pembentukan keunggulan kompetitif yang mampu berkembang. Perusahaan sekarang harus dilandasi oleh keluwesan, tim kerja yang baik, kepercayaan, dan penyebaran informasi yang memadai. Di dalam setiap perusahaan, tak akan terlepas dari adanya sumber daya manusia (SDM). Pentingnya sumber daya manusia dalam setiap perusahaan merupakan salah satu faktor yang vital bagi pencapaian tujuan perusahaan dan pemanfaatan berbagai fungsi di dalam kegiatan manajemen agar efektif dan efisien.

Untuk itu sumber daya manusia senantiasa mengadakan integrasi antara kebutuhan, sifat, dan perilaku individu dengan kebutuhan dan keinginan perusahaan. Sebagai unsur terpenting, manusia tidak dapat digantikan oleh teknologi, karena bagaimanapun baiknya perusahaan, lengkapnya sarana dan fasilitas kerja, semuanya tidak akan mempunyai arti penting tanpa ada manusia yang mengatur, menggunakan dan memeliharanya. Dengan kata lain, hidup dan berlangungnya suatu perusahaan tergantung dari orang-orang yang ada di dalam perusahaan tersebut. Agar fungsi dasar manajemen dan fungsi operasional dapat dijalankan dengan baik, maka antara pimpinan dan karyawan harus terjalin suatu kerjasama yang harmonis untuk mendukung proses pencapaian tujuan perusahaan, yaitu peningkatan kinerja.

Salah satu strategi yang dapat diterapkan perusahaan agar selalu dapat mengikuti perubahan yang terjadi adalah mengembankan aspek-aspek yang dimilikinya. Dewasa ini tidak hanya aspek teknis, aspek pasar, dan aspek keuangan saja yang perlu dikembangkan. Tetapi aspek sumber daya manusia juga perlu

dikembangkan. Di sisi lain budaya organisasi adalah konsep yang baru berkembang dalam satu dasawarsa ini sebagai bagian dari ilmu manajemen.

Agar para pegawai yang bekerja dapat memberikan hasil yang baik maka pemberian motivasi terhadap pegawai sangat penting untuk dilakukan. Suatu perusahaan akan memberikan motivasi secara eksternal yang bersifat positif dan negatif, motivasi bersifat positif yaitu memberikan penghargaan pada pelaksanaan kerja yang baik sedangkan motivasi bersifat negatif yaitu memberikan peringatan apabila pelaksanaan kerja kurang bagus, dengan kedua cara tersebut diatas maka perusahaan dapat langsung memberikan motivasi agar pegawai tersebut dapat langsung menerapkannya dalam pekerjaan. Apabila dalam pemberian motivasi kepada pegawai kurang efektif maka hal tersebut akan berdampak langsung terhadap kinerja dari para pegawai.

Selanjutnya, komunikasi membantu perkembangan kepuasan kerja dengan menjelaskan kepada para karyawan apa yang seharusnya dilakukan dan seberapa baik mereka bekerja. Bagi banyak karyawan, kelompok kerja mereka merupakan sumber pertama untuk interaksi sosial. Komunikasi yang terjadi di dalam kelompok tersebut merupakan mekanisme mendasar dengan mana anggota-anggota menunjukkan kekecewaan, dan rasa puas mereka. Oleh karena itu, komunikasi menunjukkan ungkapan emosional dari perasaan dan merupakan pemenuhan terhadap kebutuhan sosial. Apabila suatu komunikasi dalam perusahaan itu berjalan *smoothly* dan efektif maka hal ini akan menjadi faktor penting dalam keberhasilan perusahaan.

Kinerja pegawai harus dapat memberikan pelayanan yang

memuaskan bagi konsumen dalam bentuk kepuasan atas pelayanan yang diberikan. Kemampuan pegawai sudah diseleksi, sehingga kemampuan mereka sudah sesuai dengan kriteria yang ditentukan, tetapi disiplin yang rendah untuk memberikan layanan yang optimal kepada konsumen dapat menurunkan kinerja pegawai.

Permasalahan yang terjadi saat ini berdasarkan pengamatan adalah : (1) kurangnya sosialisasi budaya perusahaan pada karyawan sehingga beberapa karyawan, terutama karyawan baru yang belum sampai satu tahun masa kerja, masih merasa asing dengan situasi dan budaya yang telah ada dalam organisasi dan diliputi ketidakmertian yang mendalam tentang prosedur-prosedur atau pun kebijakan-kebijakan serta nilai-nilai yang ada dalam organisasi ; (2) kurang optimalnya proses komunikasi antara pimpinan dengan karyawan terutama berkaitan dengan identifikasi masalah-masalah yang dihadapi oleh pegawai. Selama ini yang terjadi, permasalahan pada pegawai baru teridentifikasi ketika pegawai tidak menemukan solusi untuk menyelesaikannya, para pimpinan jarang sekali untuk melakukan tindakan top down atau turun kebawah untuk berinisiatif turun langsung ke bawah mengidentifikasi permasalahan yang ada di pegawai sehingga bisa diselesaikan lebih cepat ; (3) belum adanya standar baku pengukuran kinerja karyawan, sehingga perusahaan menemui kesulitan dalam penetapan tujuan (*goal setting*), atasan dan bawahan secara bersama-sama menetapkan sasaran kinerja yang ditargetkan.

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, dan hasil observasi awal pada ketiga perusahaan tersebut, maka dapat teridentifikasi beberapa permasalahan sebagai berikut : 1) Budaya organisasi yang belum mendukung kinerja

perusahaan, 2) Kinerja karyawan relatif masih belum optimal, 3) Motivasi karyawan belum sepenuhnya mendukung aktivitas kerja, 4) Komunikasi antara atasan dan bawahan belum terjalin dengan baik, 5) Penegakan disiplin belum berjalan dengan baik, 6) Pegawai belum merasakan kepuasan kerja yang diharapkan dengan kepemimpinan dan sistem kompensasi yang ada, 7) Efektivitas, kreativitas dan produktifitas pegawai masih kurang berkembang dengan optimal

Dalam literatur Kamus Besar Bahasa Indonesia pengertian budaya dapat diartikan sebagai berikut: 1) pikiran; akal budi; hasil, 2) adat istiadat, 3) sesuatu mengenai kebudayaan yang sudah berkembang (beradab dan maju), 4) sesuatu yang sudah menjadi kebiasaan dan sukar di ubah. Sedangkan organisasi diartikan sebagai berikut: 1) kesatuan (susunan dsb) yang terdiri atas bagian-bagian (orang dsb) dalam perkumpulan untuk tujuan tertentu, 2) kelompok kerjasama antara orang yang diadakan untuk mencapai tujuan bersama. (KBBI, 2008: 252).

Sedangkan dalam bahasa Inggris, akar kata budaya berasal dari kata latin *colere* yang berarti mengolah, mengerjakan, maka dari arti ini kemudian berkembang menjadi "*culture*" yang berarti segala daya dan usaha manusia untuk merubah alam. Budaya sebagai suatu konsep berarti keseluruhan gagasan dan karya manusia yang harus dibiasakan dengan belajar, beserta dari hasil keseluruhan dari hasil budi dan karyanya tersebut. (Koentjoroningrat, 2000: 105).

Budaya organisasi merupakan nilai-nilai yang ada, yang diciptakan dalam suatu kelompok yang akan membantu untuk menjelaskan aspek-aspek kehidupan yang tersembunyi dan rumit, yang merupakan nilai yang diterima bersama. Makin banyak anggota yang menerima

nilai-nilai tersebut maka makin besar pula komitmen mereka terhadap nilai-nilai tersebut yang berarti makin kuatnya budaya yang tercipta. Hal ini menunjukkan bahwa anggota-anggota organisasi tersebut memiliki budaya yang kuat sehingga dapat bekerja untuk organisasi.

Proses terbentuknya budaya organisasi bermula dari gagasan-gagasan atau jalan keluar yang dapat tertanam dalam suatu budaya dalam organisasi dari manapun, dapat terjadi dari perorangan atau kelompok, dapat terjadi dari tingkat bawah atau tingkat puncak.

Proses budaya organisasi dapat terjadi dengan cara kontak budaya, benturan budaya serta penggalian budaya. Karena itu, budaya organisasi berperan sebagai perekat sosial yang mengikat sesama anggota organisasi secara bersama-sama dalam suatu visi dan tujuan yang sama.

Budaya yang ada di dalam organisasi bisa kuat dan juga lemah. Budaya organisasi dikatakan kuat, apabila nilai-nilai, sikap dan kepercayaan bersama tersebut dipahami serta dianut dengan teguh, sehingga rasa kebersamaan dapat tercipta. Sebaliknya, budaya organisasi yang lemah tercermin pada kurangnya komitmen anggota atau pegawai terhadap nilai-nilai, kepercayaan dan sikap bersama yang biasa dilakukan atau disepakati.

Budaya organisasi menyangkut nilai-nilai yang dipahami dan dianut bersama dalam suatu organisasi. Robbins (2005 : 301) nilai-nilai tersebut bisa terbentuk melalui beberapa cara, antara lain pendiri (pemilik), pemimpin (kepemimpinan), dan interaksi antar individu dalam organisasi.

Pendiri atau pemilik organisasi tentunya mempunyai misi dan tujuan dalam mendirikan organisasi. Untuk merealisasikan

misi dan tujuan tersebut mereka membuat suatu aturan-aturan yang ditunjukkan dengan perilakunya sehari-hari saat mengelola organisasi yang didirikannya, di mana aturan dan perilaku tersebut akhirnya menjadi suatu nilai-nilai yang dianut bersama secara kuat serta mengikat setiap individu yang ada didalam organisasi.

Seorang pemimpin dengan gaya dan perilakunya bisa menciptakan nilai-nilai, aturan-aturan kerja yang dipahami dan disepakati bersama serta mampu mempengaruhi atau mengatur perilaku individu-individu yang ada didalamnya, sehingga nilai-nilai tersebut menjadi sebuah perilaku anutan bersama, yaitu yang disebut dengan budaya organisasi.

Robbins (2005 : 280) mengungkapkan beberapa dimensi yang membedakan tingkatan budaya suatu organisasi :

- a. Dalam melaksanakan tugas rutin, langsung mengerjakan tanpa harus diperintah
- b. Hubungan kerjasama antar karyawan tercipta dengan baik
- c. Pimpinan memberikan bantuan bila karyawan mengalami kesulitan walaupun hanya memberikan petunjuk
- d. Perusahaan memberikan bonus kepada karyawan yang dapat menyelesaikan tugas dengan hasil yang baik

Budaya organisasi adalah seperangkat nilai, kepercayaan dan pemahaman yang penting sama-sama dimiliki oleh para anggotanya. Selain itu budaya organisasi juga sebagai karakteristik suatu organisasi/perusahaan yang berifat unik yang membedakan dengan organisasi lain, dimana di dalamnya terdapat perilaku yang terbentuk secara bersama-sama sebagai kebiasaan hidup berorganisasi.

2. Komunikasi

Komunikasi dalam suatu organisasi kerja menempati peranan yang sangat penting, karena di lingkungan tersebut setiap individu harus menjalankan kerjasama dengan individu yang lain. Hidupnya suatu organisasi tergantung dari unsur komunikasi itu sendiri. Oleh karena itu, tanpa komunikasi yang baik, organisasi tidak akan bisa berjalan dengan baik dan efektif.

Salah satu model komunikasi yang menjelaskan mengenai proses komunikasi adalah model komunikasi Lasswell dalam Onong (1993:12) mengatakan bahwa cara untuk menggambar dengan tepat tindakan komunikasi adalah dengan menjawab pertanyaan-pertanyaan *Who* (siapa), *Says What* (mengatakan apa), *In Which Channel* (melalui saluran apa), *To Whom* (Kepada siapa), dan *With What Effect* (Dengan akibat apa)?

Dari model komunikasi Laswell diperoleh konsep pemahaman bahwa pihak komunikator mempunyai suatu tujuan atau motivasi untuk mendapatkan efek dari komunikasi, sehingga komunikasi dipandang sebagai suatu usaha persuasif. Davis and Newstrom, (2005:78), menyatakan bahwa "Komunikasi adalah cara penyampaian gagasan, fakta, pikiran, perasaan, dan nilai kepada orang lain". Selain itu komunikasi adalah jembatan arti diantara orang-orang sehingga mereka dapat berbagi hal-hal yang mereka rasakan dan diketahui.

Komunikasi bukan hanya penting dalam kehidupan sehari-hari saja tetapi juga dalam dunia kerja. Komunikasi sangat berperan penting bagi instansi dalam menjalankan aktivitasnya guna untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Komunikasi intern ialah proses komunikasi yang terjadi disuatu kantor dan hanya melibatkan orang-orang yang

menjadi bagian internal suatu organisasi perkantoran (publik internal).

Komunikasi yang efektif berarti tercapainya suatu saling pengertian. Semua pihak yang berkomunikasi merasa telah mengerti dan dimengerti oleh pihak lain. Prinsip yang harus diikuti untuk mencapai komunikasi yang efektif adalah berusaha mengerti terlebih dahulu, baru kemudian dimengerti. Sayangnya, justru banyak orang membalikkan prinsip tersebut. Yang terjadi adalah ketika mendengarkan bukannya untuk memahami, tetapi untuk menjawab.

Menurut Davis and Newstrom, (2005 : 83), ada beberapa faktor yang mempengaruhi proses komunikasi adalah sebagai berikut: Struktur Organisasi, Jaringan Komunikasi, Jaringan Informasi Informal, Komunikasi dan Lingkungan Kerja

Dengan melihat faktor-faktor yang mempengaruhi komunikasi tersebut, maka adalah sangat penting untuk memahami faktor-faktor yang mempengaruhi komunikasi tersebut, sehingga komunikasi yang dilakukan akan menjadi efektif dan efisien bagi para pegawai didalam menyampaikan suatu informasi dalam bekerja sehingga dapat membentuk suatu kepuasan kerja bagi para pegawai suatu badan usaha.

Nitisemito (2000:150-151) dalam melaksanakan komunikasi ada bermacam-macam cara, dimana setiap cara tersebut mempunyai kelebihan dan kekurangan. Ada berbagai cara dalam melaksanakan komunikasi yaitu komunikasi tertulis, komunikasi lisan dan komunikasi dengan gambar.

Dari berbagai pendapat dan pengertian yang telah diuraikan di atas, maka dapat disimpulkan komunikasi adalah suatu proses penyampaian informasi atau

penyampaian pesan, gagasan fakta, pikiran, perasaan dari atasan kepada bawahan, antar pegawai dengan teman sekerja yang terjadi dalam suatu organisasi, dapat berupa ide atau gagasan, pemberitahuan, mendengarkan dan memahami secara sistematis dan terus menerus.

Motivasi berasal dari kata latin *movere* yang berarti dorongan atau menggerakkan. Motivasi (*motivation*) dalam manajemen hanya ditunjukkan pada sumber daya manusia umumnya dan bawahan khususnya. Hasibuan, (2002:144) mengungkapkan bahwa motif adalah suatu perangsang keinginan (*want*) dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang. Setiap motif mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai

Motivasi adalah kecenderungan atau suatu sifat yang merupakan pokok pertentangan dalam diri seseorang yang membangkitkan topan dan mengarahkan tindak tanduknya. Motivasi meliputi faktor kebutuhan biologis dan emosional yang hanya dapat diduga dari pengamatan tingkah laku manusia.

Maslow dalam (Robbins, 2005 : 199), terdapat empat dimensi inti motivasi kerja, antara lain merasa aman dengan gaji yang diterima setiap bulan; tugas dan tanggung jawab yang diberikan sesuai dengan pendidikan dan kemampuan; berpartisipasi mengemukakan pemikiran dalam penentuan metode dan penentuan prosedur kerja; mendapat pengakuan dan penghargaan dari atasan

Dengan adanya motivasi, maka dapat memudahkan hasrat kita yang paling dalam motivasi adalah kecenderungan emosi yang mengantar atau memudahkan meraih sasaran. Motivasi berarti memudahkan hasrat kita yang paling dalam untuk menggunakan dan

menuntun kita menggunakan sasaran, membantu kita mengambil inisiatif dan bertindak sangat efektif, dan untuk bertahan menghadapi kegagalan dan frustrasi.

Pada dasarnya kinerja seorang pegawai merupakan hal yang bersifat individual karena setiap pegawai mempunyai tingkat kemampuan yang berbeda-beda dalam mengerjakan tugas pekerjaannya. Kinerja seorang bergantung pada kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang diperoleh.

Irawan (2000:588) menyatakan bahwa: "Kinerja (*performance*) adalah hasil kerja yang konkrit, dapat diamati, dan dapat diukur". Sehingga kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh pegawai dalam pelaksanaan tugas yang berdasarkan ukuran dan waktu yang telah ditentukan.

Standar kinerja yang dibuat dari uraian jabatan dapat dipakai untuk mengaitkan definisi jabatan statis ke kinerja dinamis dan juga dapat dibuat untuk setiap individu dengan berpedoman pada uraian jabatan.

Penyusunan standar kinerja yang bersumber pada uraian jabatan akan memberikan peluang kepada pengawas dan pegawai untuk bekerja. Standar kinerja ini sangat diperlukan bagi bidang pekerjaan yang menunjuk kepada aktivitas-aktivitas yang menjadi bagian utama dari tanggung jawab pegawai dan mempunyai tujuan untuk memperbaiki kualitas produk atau jasa, dapat beroperasi dengan lebih efisien, dan dapat memperbesar jumlah hasil.

Untuk mengetahui kinerja pegawai, maka diadakan penilaian terhadap kinerja itu sendiri, dari penilaian itu dapat diketahui kinerja yang dihasilkan oleh pegawai telah memenuhi standar atau tidak.

Dengan melakukan penilaian kinerja pegawai, pihak instansi dapat memperoleh informasi tentang kinerja pegawai yang dapat digunakan oleh instansi untuk memperbaiki kinerja pegawai untuk lebih memotivasi pegawai agar mau mengembangkan diri serta sebagai dasar perencanaan dan pengambilan keputusan.

Menurut Bernardin dan Russel (2004 : 105), terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi peningkatan kinerja, diantaranya adalah karyawan menjalankan tugas sesuai dengan ketentuan, karyawan menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya, karyawan dalam bekerja peduli dengan penggunaan biaya secara efektif, Karyawan mampu bekerja dengan baik tanpa pengawasan dari atasan

Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Untuk mengetahui kinerja pegawai, maka perlu diadakan evaluasi terhadap hasil kerja setiap pegawai, hasil dari evaluasi kinerja dimaksudkan untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja pegawai di masa yang akan datang.

Meskipun terdapat beberapa perbedaan pada obyek maupun variabel yang diteliti, penelitian dibawah ini dapat dipakai sebagai gambaran acuan bagi penelitian, yaitu :

Dwiningsih (2008) meneliti “Pengaruh Komunikasi, Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Kemampuan Kerja, Manajemen Konflik, Dan Tingkat Kesejahteraan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Akademi Perawatan Panti Kosala Surakarta”.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui : 1) pengaruh komunikasi,

motivasi kerja, lingkungan kerja, kemampuan kerja, manajemen konflik, dan tingkat kesejahteraan secara parsial terhadap kinerja karyawan; 2) pengaruh komunikasi, motivasi kerja, lingkungan kerja, kemampuan kerja, manajemen konflik, dan tingkat kesejahteraan secara simultan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini mengambil lokasi di Akademi Perawatan Panti Kosala Surakarta dengan populasi sebanyak 39 responden. Pengambilan data diperoleh secara langsung dengan kuesioner.

Komunikasi, motivasi kerja, lingkungan kerja, kemampuan kerja, manajemen konflik, dan tingkat kesejahteraan memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan sebesar 89,5%.

Metode penelitian merupakan cara ilmiah yang digunakan untuk mendapatkan data dengan tujuan tertentu. Cara ilmiah berarti kegiatan dilandasi oleh metode keilmuan. Sugiyono, (2007:197) mengemukakan metode keilmuan merupakan gabungan antara pendekatan rasional dan empiris. Pendekatan rasional memberikan kerangka berfikir yang koheren dan logis, pendekatan empiris memberikan kerangka pengujian dalam memastikan suatu kebenaran. Rancangan penelitian merupakan pedoman langkah-langkah yang diikuti oleh peneliti dalam melakukan penelitian, sekaligus merupakan langkah antisipasi berbagai hambatan terlaksananya penelitian.

Penelitian ini menggunakan metode korelasional. Metode korelasional merupakan salah satu dari jenis jenis metode penelitian. Metode korelasional merupakan kelanjutan metode deskriptif.

Jadi, metode korelasional mencari hubungan di antara variabel-variabel yang diteliti. Tujuan metode korelasi yaitu untuk meneliti sejauh mana variabel pada satu vektor yang berkaitan

dengan variasi pada faktor lainnya.

Populasi dalam penelitian ini adalah Perusahaan Konsultan Mias, diantaranya PT Java Velosi Mandiri, PT Indonesia Classification Company yang secara keseluruhan berjumlah 110 orang. Populasi penelitian terlihat dalam tabel berikut ini :

Dalam penelitian ini, karyawan di kedua perusahaan tersebut menjadi objek penelitian..

Dalam penelitian ini adalah proses keseluruhan mengenai pengolahan data. Pengolahan data dapat diketahui tentang makna dari data yang berhasil dikumpulkan, proses pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan computer dengan bantuan *software* program SPSS (*Statistical Product and Services Solution*), dengan demikian hasil penelitian ini dapat diketahui secara jelas.

Uji hipotesis digunakan untuk menguji dugaan yang pada akhirnya dapat diketahui hasil akhir sehingga dapat disimpulkan dari uji hipotesis ini. Dalam penelitian ini digunakan analisis jalur (*Path Analysis*).

Analisis jalur (*path analysis*) menurut Bohrnstedt dalam Riduwan (2011:1) bahwa Model path analisis digunakan untuk menganalisis pola hubungan antar variabel dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung seperangkat variabel bebas (eksogen) terhadap variabel terikat (endogen).

Analisis jalur merupakan pengembangan dari analisis regresi. Di dalam analisis regresi upaya mempelajari hubungan antar variabel tidak pernah memperlakukan mengapa hubungan tersebut ada atau tidak.

Kesimpulan dan Saran

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan, hasil penelitian ini dapat disimpulkan :

1. Budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi sebesar 0,4. Budaya organisasi dapat dikembangkan dengan integrasi dan koordinasi. Mengembangkan integrasi dan koordinasi dapat dilakukan dengan melaksanakan pekerjaan karyawan berusaha untuk melakukan kerjasama dengan rekan kerja sehingga sesama karyawan termotivasi untuk menyelesaikan pekerjaan.
2. Komunikasi berpengaruh terhadap motivasi sebesar 0,45. Komunikasi memiliki peranan yang penting dalam mendorong dan memicu timbulnya motivasi kerja yang kuat bagi seluruh karyawan. Apabila iklim komunikasi dalam suatu perusahaan positif dan baik, maka karyawan cenderung lebih termotivasi dalam melakukan fungsinya sebagaimana mestinya.
3. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja sebesar 0,54. Karyawan yang sudah memahami keseluruhan nilai-nilai organisasi akan menjadikan nilai-nilai tersebut sebagai suatu kepribadian organisasi. Nilai dan keyakinan tersebut akan diwujudkan menjadi perilaku keseharian mereka dalam bekerja, sehingga akan meningkatkan kinerja individual.
Bagi karyawan baru pimpinan organisasi lebih intens menentukan arah organisasi, mengarahkan apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan karyawan, bagaimana mengalokasikan dan mengelola sumber daya organisasi, dan juga sebagai alat untuk menghadapi masalah dan peluang dari lingkungan organisasi.
4. Komunikasi berpengaruh terhadap kinerja sebesar 0,29. Komunikasi

internal dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja dengan pengarahan dan dukungan. Melalui *coaching* atasan mendapat kesempatan untuk melakukan komunikasi, pengarahan dan koreksi dini terhadap bawahan dengan harapan dapat meningkatkan derajat pencapaian sasaran kinerjanya pada tingkatan yang paling optimum.

5. Motivasi berpengaruh terhadap kinerja sebesar 0,34. Motivasi kerja berpengaruh terhadap prestasi kerja karena motivasi merupakan penguasaan hasrat yang paling dalam, yang menggerakkan dan menuntun seseorang dalam men capai sasaran, membantu mengambil inisiatif, dan bertindak sangat efektif untuk bertahan menghadapi kesulitan, bahkan tidak mudah menyerah dan menjadi frustrasi dalam kegagalan.

Untuk sarannya,

1. PT Java Velosi Mandiri dan PT Indonesia Classification Company sebaiknya membuat kebijakan mengenai penanaman budaya organisasi melalui pembuatan surat keputusan tentang uraian tugas bagi setiap divisi, pembuatan daftar urutan kesempatan mengikuti pendidikan dan latihan, dan kebijakan pengembangan lingkungan kerja yang lebih baik.
2. Memberikan penghargaan baik secara materi misalnya dengan pemberian insentif/jasa pelayanan berdasarkan penilaian indeks kinerja, ataupun melalui penghargaan non materi berup Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan, hasil penelitian ini dapat disimpulkan :
3. Budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi sebesar 0,4. Budaya organisasi dapat dikembangkan dengan integrasi dan koordinasi. Mengembangkan inte grasi dan koordinasi dapat dilakukan dengan melaksanakan pekerjaan karyawan

berusaha untuk melakukan kerjasama dengan rekan kerja sehingga sesama karyawan termotivasi untuk menyelesaikan pekerjaan.

4. Komunikasi berpengaruh terhadap motivasi sebesar 0,45. Komunikasi memiliki peranan yang penting dalam mendorong dan memicu timbulnya motivasi kerja yang kuat bagi seluruh karyawan. Apabila iklim komunikasi dalam suatu perusahaan positif dan baik, maka karyawan cenderung lebih termotivasi dalam melakukan fungsinya sebagaimana mestinya.
5. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja sebesar 0,54. Karyawan yang sudah memahami keseluruhan nilai-nilai organisasi akan menjadikan nilai-nilai tersebut sebagai suatu kepribadian organisasi. Nilai dan keyakinan tersebut akan diwujudkan menjadi perilaku keseharian mereka dalam bekerja, sehingga akan meningkatkan kinerja individual. Bagi karyawan baru pimpinan organisasi lebih intens menentukan arah organisasi, mengarahkan apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan karyawan, bagaimana mengalokasikan dan mengelola sumber daya organisasi, dan juga sebagai alat untuk menghadapi masalah dan peluang dari lingkungan organisasi.
6. Komunikasi berpengaruh terhadap kinerja sebesar 0,29. Komunikasi internal dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja dengan pengarahan dan dukungan. Melalui *coaching* atasan mendapat kesempatan untuk melakukan komunikasi, pengarahan dan koreksi dini terhadap bawahan dengan harapan dapat meningkatkan derajat pencapaian sasaran kinerjanya pada tingkatan yang paling optimum.
7. Motivasi berpengaruh terhadap

kinerja sebesar 0,34. Motivasi kerja berpengaruh terhadap prestasi kerja karena motivasi merupakan penggunaan hasrat yang paling dalam, yang menggerakkan dan menuntun seseorang dalam mencapai sasaran, membantu mengambil inisiatif, dan bertindak sangat efektif untuk bertahan menghadapi kesulitan, bahkan tidak mudah menyerah dan menjadi frustrasi dalam kegagalan.

1. As'ad, M, 2005, *Psikologi Industri*, Penerbit Liberty, Yogyakarta.
2. Bernardin, H. Johnand and Joyce E.A. Russell, 2004, *Human Resource Management : An Experiential Approach*, Mc Graw-Hill International, Inc, Singapore.
3. Cangara. 2005. *Pengantar Ilmu Komunikasi*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
4. Cikmat, Sofyan, 2005, *Kinerja*, Elex Media Komputindo, Jakarta.
5. Davis, Keith and John Newstrom, 2005, *Organizational Behavior : Human Behavior At Work*, Mc Graw-Hill, Inc, Ninth Edition, Singapore.
6. Ekuslie Goestiandi, 2004, *Manajemen Kinerja Mengelola Bukan Sekedar Menilai*, Usahawan No 11 Th XXVI Nopember 2004.
7. Garson, 2000, Path Analysis, North Carolina State University. <http://www2.chass.ncsu.edu/garson>
8. Ghozali, Imam, 2005, *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*, Edisi II, Penerbit Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
9. Gibson, Ivancevich & Donnelly., 2004, *Organisasi : Perilaku, Struktur, Proses, Jilid 2, Edisi Ke Dua*, Penerbit Binarupa Aksara, Jakarta.
10. Gomes, Faustino, 2005, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 1, Andi Offset, Yogyakarta.
11. Hani T. Handoko, 2005, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Edisi Kedua, BPFE, Yogyakarta.
12. Hasibuan, S. P, 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Dasar dan Kunci Keberhasilan)*, Penerbit Gunung Agung, Jakarta.
13. Johns, Gary, 2004, *Organizational Behavior Understanding and Managing Life at Work*, Fourth Edition, Harpen Collins College Publisher, Concordia University.
14. Mangkunegara, 2005, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Penerbit PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.
15. Nitisemito, Alex S., 2004, *Manajemen Personalia*, Cetakan 9, Edisi Ketiga, Penerbit Ghalia Indonesia, Jakarta.
16. Mitchell dan Larson, 2005, *A Handbook Of Human Resources Management, Terjemahan*, Elek Media Komputindo, Jakarta.
17. Robbins, Stephen, P., 2005, *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*, Edisi Kelima, Penerbit Erlangga, Jakarta
18. Steers, Richard M. and Porter, Luman W., 2005, *Motivations and Work Behavior, Fifth Edition*, Me Graw-Hill International.

19. Stoner, Raymond J., 2004, *Human Resource Management*, John Wiley and Sons, Singapore.
20. Sugiyono, 2004, *Metode Penelitian Bisnis*, Alfabeta, Bandung.
21. Sumarni, Murti, 2005, *Pengantar Bisnis*, Edisi 4, Liberty, Yogyakarta