

Pengaruh Motivasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Mestika Cabang Tuanku Tambusai Pekanbaru“

By :

Achmad Rizky

Marnis

Marzolina

Ahmadrizky10@yahoo.com

Faculty of Economic Riau University, Pekanbaru, Indonesia

Email:

ABSTRACT

The study was conducted at a branch of Bank Mestika lord Tambusai Pekanbaru and aims to determine the effect of motivation and organizational culture on employee performance Mestika Bank branch lord Tambusai Pekanbaru. The study population was all employees totaling 45 people. Sampling transactions are carried out with models census.

The variables used in this study is motivation and organizational culture as an independent variable, and performance as the dependent variable. Data analysis method used is descriptive analysis and multiple linear regression analysis with the help of SPSS tools 17 for windows. The research concludes that the motivation and organizational culture have a significant effect on the performance simultaneously. Partially, the motivation has no significant effect on performance. While organizational culture positive and significant effect on employee performance. Cultural organizations provide a stronger influence on performance than the influence of motivasi.

Keywords: *Motivation, Organizational Culture, and Performance*

PENDAHULUAN

Latar Belakang Masalah

Faktor penting dari pengelolaan dunia usaha dewasa ini adalah bagaimana mengelola sumber daya manusia yang produktif, yang sejalan dengan tujuan perusahaan. Demikian pula dalam industri perbankan. Kinerja menjadi sangat penting artinya, karena bisnis bank sangat berkenaan dengan kepuasan nasabah terhadap kecepatan dan ketepatan pelayanan yang disajikan oleh karyawan bank. Kinerja menunjukkan suatu keadaan yang menunjukkan kemampuan seorang pegawai dalam menjalankan tugas sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh organisasi kepada pegawai sesuai *job description*nya (Siagian, 2002:168).

Secara internal, kualitas suatu bank tercermin dari kinerja pegawainya. Jika pegawai memiliki kinerja yang baik, maka akan lebih mudah bagi bank untuk mencapai sasaran-sasaran eksternal berupa peningkatan penjualan jasa perbankan ke masyarakat. Manajemen yang efektif dan professional seharusnya memiliki sejumlah indikator penilaian kinerja internal yang ditujukan kepada para pegawai sebagai alat kontrol kinerja yang terukur. Sehubungan dengan itu, berdasarkan data yang penulis dapatkan, manajemen Bank Mestika cabang Pekanbaru juga melakukan penilaian internal terhadap kinerja karyawan dengan menggunakan penilaian Sasaran Kinerja Individu (SKI). Manajemen menetapkan ukuran skor penilaian SKI secara internal

dengan interval berikut adalah data laporan SKI karyawan bank Mestika

Tahun	Indikator SKI							
	Financial Target		Customer Care		Internal Process		Learning & Growth	
	Target	Realisasi	Target	Realisasi	Target	Realisasi	Target	Realisasi
2009	Min. 3.5	3.2	Min. 3.5	3.0	Min. 3.5	3.4	Min. 3.5	3.4
2010	Min. 3.5	3.4	Min. 3.5	2.9	Min. 3.5	3.5	Min. 3.5	3.4
2011	Min. 4.0	3.1	Min. 4.0	3.2	Min. 4.0	3.7	Min. 4.0	3.8
2012	Min. 4.0	3.2	Min. 4.0	3.3	Min. 4.0	3.7	Min. 4.0	3.7
2013	Min. 4.0	3.3	Min. 4.0	3.3	Min. 4.0	3.6	Min. 4.0	3.7

Catatan:

Skor	Kriteria
3.50 - 4.49	Very Good
3.00 - 3.49	Good
2.00 - 2.99	Fair
<2.00	Bad

Sumber: Bank Mestika Kantor Cabang Pekanbaru, table di atas menunjukkan suatu kenyataan bahwa target skor SKI yang ditetapkan oleh perusahaan tidak pernah dapat tercapai dalam lima tahun periode penilaian SKI, yang merupakan indikator keberhasilan kinerja karyawan.

Dari penjelasan yang telah diuraikan tersebut di atas maka cukup tergambar permasalahan yang terjadi pada aspek motivasi dan budaya organisasi pada karyawan Bank Mestika cabang Pekanbaru, sehingga patut diduga menjadi penyebab mengapa pencapaian kinerja karyawan tidak seoptimal sebagaimana yang diharapkan oleh manajemen. Oleh karena itu maka penulis bermaksud melakukan penelitian dalam bentuk skripsi dengan judul: "Pengaruh Motivasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Mestika Cabang Tuanku Tambusai Pekanbaru"

METODE PENELITIAN

Jenis dan Sumber Data

Jenis dan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini berupa:

- Data Primer, yaitu data yang penulis peroleh secara langsung dari sumber pertama, baik dari individu seperti hasil dari wawancara atau hasil pengisian kuesioner.

- Data Sekunder, yaitu data yang penulis peroleh dari sumber-sumber lain yang telah diolah, seperti data kepegawaian, jurnal penelitian, dan buku-buku Manajemen Sumber Daya Manusia.

Teknik Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data mempergunakan instrumen penelitian berupa kuesioner, yang telah memiliki pilihan jawaban. Sehingga model kuesioner dibuat secara tertutup (*close question*). Dengan model kuesioner ini responden akan memilih salah satu dari lima pilihan jawaban yang disediakan.

Skala Pengukuran Data

Skala pengukuran merupakan kesepakatan yang digunakan sebagai acuan untuk menentukan panjang pendeknya interval yang ada dalam alat ukur, sehingga alat ukur tersebut bila digunakan dalam pengukuran akan menghasilkan data kuantitatif (Sugiyono, 2009). Dalam penelitian ini skala yang dipergunakan adalah bentuk skala Likert. Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial (Sugiyono, 2009). Contoh skala Likert yang dipergunakan adalah:

Populasi dan Sampel

Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah karyawan PT Bank Mestika Kantor Cabang Pekanbaru yang berjumlah sebanyak 45 orang. Mempertimbangkan keterbatasan jumlah populasi, maka penulis melakukan teknik sensus, yaitu menjadikan seluruh populasi sebagai sampel/responden penelitian.

Pengujian Validitas dan Reliabilitas

Validitas menunjukkan seberapa nyata suatu pengujian mengukur apa yang seharusnya diukur. Pengukuran dikatakan valid jika mengukur tujuannya dengan nyata atau benar. Alat ukur yang tidak valid adalah

yang memberikan hasil ukuran menyimpang dari tujuannya. Penyimpangan pengukuran ini disebut kesalahan (*error*) atau varian (Hartono, 2012:144).

Dalam analisis ini, penulis mempergunakan kaidah validitas berdasarkan Rochaety (2007:96), yang menyatakan bahwa hubungan antara suatu pengukuran dengan suatu kriteria digambarkan dengan nilai korelasi yang disebut koefisien korelasi (*r*). Kriteria suatu alat ukur dapat disebut *valid* adalah apabila nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$. Item pengujian yang baik memiliki tingkat validitas paling rendah 0,30.

Reliabilitas menunjukkan akurasi dan ketepatan dari pengukurannya. Reliabilitas berhubungan dengan konsistensi dari pengukur. Suatu pengukur dikatakan reliabel (dapat diandalkan) jika dapat dipercaya. Supaya dapat dipercaya, maka hasil dari pengukuran harus akurat dan konsisten. Dikatakan konsisten jika beberapa pengukuran terhadap subyek yang sama diperoleh hasil yang tidak berbeda (Hartono, 2012:144). Menurut Rochaety (2007:99) dikatakan bahwa nilai koefisien reliabilitas dapat diketahui dengan menggunakan model *alpha cronbach's* yang tergolong baik adalah yang berada antara 0,70 – 1,00. Nilai *alpha cronbach's* < 0,7 dianggap kurang reliabel.

Pengujian Normalitas

Persyaratan pengujian parametrik adalah memiliki data-data yang terdistribusi secara normal. Dan oleh karena itu perlu untuk melakukan uji normalitas. Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel residual memiliki distribusi normal. Untuk menguji apakah distribusi data normal atau tidak, ada dua cara untuk mendeteksinya, yaitu dengan analisis grafik dan uji statistik.

1) Metode analisis grafik adalah dengan melihat normal *probability plot* yang membandingkan distribusi kumulatif

dari distribusi normal. Jika distribusi data residual normal, maka garis yang akan menggambarkan data sesungguhnya akan mengikuti garis diagonalnya. Grafik Normal *Probability Plot* terlihat titik-titik sebaran lebih mendekati garis normal jika dibandingkan sebelum dilakukan transformasi ke logaritma natural.

2) Pengujian normalitas data dilakukan dengan menggunakan Uji *Kolmogorov – Smirnov*. Data yang berdistribusi normal ditunjukkan dengan nilai signifikansi di atas 0,05. Apabila nilai signifikansi yang lebih kecil dari 0,05, berarti data residual terdistribusi secara tidak normal.

Pengujian Hipotesis Statistik Deskriptif

Dalam penelitian ini penulis melakukan analisis distribusi frekuensi dan *mean* (nilai rata-rata) untuk memberikan gambaran mengenai kecenderungan tanggapan responden terhadap variabel penelitian. Dalam melakukan analisis tersebut, maka penulis merumuskan sebuah interval acuan yang menjadi landasan pengambilan kesimpulan. Perumusan tersebut dilakukan dengan mempergunakan formulasi Rentang Skala berikut ini (Umar, 2009:164):

$$RS = \frac{n(m-1)}{m} = \frac{45(5-1)}{5} = 36$$

, dimana:

RS = Rentang Skala

n = Jumlah sampel

m = Jumlah alternatif jawaban setiap item

Dari hasil rentang skala tersebut maka dapat disusun tabel acuan penilaian deskriptif berikut

Tabel Rentang Skala

Rentang Skala	Kriteria Tanggapan Berdasarkan Rentang Skor Yang Diperoleh		
	Kinerja	Motivasi	Budaya Organisasi
45 - 80	Sangat buruk	Tidak termotivasi	Sangat buruk
81 - 116	Buruk	Kurang termotivasi	Buruk
117 - 152	Cukup baik	Cukup termotivasi	Cukup baik
153 - 188	Baik	Termotivasi	Baik
189 - 225	Sangat baik	Sangat termotivasi	Sangat baik

Sumber: Diolah untuk keperluan penelitian

Analisis Regresi Linear Berganda

Pengujian ini akan menghasilkan sebuah persamaan regresi berganda dengan formulasi (Yamin dan Kurniawan, 2009:134):

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + \varepsilon$$

Y = Kinerja

a = Konstanta

b_1, b_2 = Koefisien Regresi

X_1 = Motivasi

X_2 = Budaya Organisasi

ε = Nilai Residu / Kesalahan

Acak

Uji F bertujuan untuk melihat pengaruh dari variabel bebas terhadap variabel terikat secara silmutan (bersamaan). Dimana kriteria keputusan adalah sebagai berikut (Santoso, 2003:62):

1. H_0 ditolak dan H_1 diterima apabila terdapat pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen.
2. H_0 diterima dan H_1 ditolak apabila tidak terdapat pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen.

Kriteria pengambilan keputusan :

1. Jika $F_{hitung} \geq F_{tabel}$, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima
2. Jika $F_{hitung} \leq F_{tabel}$, maka H_0 diterima dan H_1 ditolak

Koefisien determinasi (R^2) adalah sebuah koefisien yang menunjukkan persentase pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Semakin besar nilai koefisien determinasi, semakin baik

variabel independen dalam menjelaskan variabel dependennya. Dengan demikian persamaan regresi yang dihasilkan baik digunakan untuk mengestimasi nilai variabel dependen (Iqbal, 2003:116).

Untuk mengetahui faktor yang mempengaruhi kinerja secara parsial dapat digunakan uji t. Dengan kriteria pengujian adalah sebagai berikut: (Santoso, 2003:68) :

1. H_0 ditolak dan H_1 diterima apabila terdapat pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen.
2. H_0 diterima dan H_1 ditolak apabila tidak terdapat pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen.

Kriteria pengambilan keputusan :

1. Jika $t_{hitung} \geq t_{tabel}$ maka H_0 ditolak dan H_1 diterima
2. Jika $t_{hitung} \leq t_{tabel}$ maka H_0 diterima dan H_1 ditolak

Karakteristik Responden

Penelitian ini menggunakan karyawan Bank Mestika cabang Pekanbaru sebagai responden yang akan memberikan tanggapannya terhadap sejumlah pernyataan pada variabel penelitian. Mengingat latar belakang responden yang berbeda-beda (heterogen) maka perlu untuk diidentifikasi mengenai karakteristik masing-masing responden berdasarkan jenis kelamin, umur, pendidikan, masa kerja, dan jabatan masing-masing karyawan.

Hasil Pengujian Instrumen Penelitian

Validitas

Hasil validasi dan validasi ulang menunjukkan bahwa seluruh nilai korelasi telah $> 0,30$ sebagai nilai korelasi minimum yang dipersyaratkan untuk dapat dianggap sebagai instrumen penelitian yang valid. Dengan demikian maka instrumen penelitian valid untuk digunakan sebagai alat pengumpulan data.

Reliabilitas

Kaidah reliabilitas sebuah instrumen penelitian dapat diketahui dengan menggunakan model *alpha cronbach's*. Koefisien yang reliabilitasnya tergolong baik adalah yang berada antara 0,70 – 1,00. Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas memperlihatkan bahwa seluruh nilai *alpha cronbach's* pada semua indikator lebih tinggi dari batas minimum 0,7 sebagaimana yang disyaratkan untuk bisa dikatakan reliabel. Dengan demikian maka seluruh indikator bisa digunakan dalam proses pembahasan selanjutnya.

Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif dilakukan untuk menjelaskan bagaimana tanggapan mayoritas responden terhadap masing-masing pernyataan/pertanyaan yang diberikan dalam kuesioner, mengenai variabel motivasi, budaya organisasi dan kinerja dengan mengacu kepada Tabel 3.3 pada bab III Metode Penelitian pada bagian sebelumnya.

Motivasi

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa motivasi karyawan secara umum sangat tinggi. Aspek finansial menjadi alasan yang paling memotivasi para karyawan untuk bekerja. Pemenuhan kebutuhan ekonomi masih menjadi pendorong utama rata-rata karyawan, dimana mereka mengharapkan bisa memperoleh gaji yang sepadan dengan tanggung jawabnya, bisa mendapatkan jaminan asuransi baik kesehatan, kematian maupun jaminan hari tua, serta motivasi untuk mendapatkan bonus yang menarik dari perusahaan. Hasil temuan ini menunjukkan bahwa faktor imbalan lebih menonjol sebagai pendorong motivasi bekerja bagi sebagian besar karyawan. Selain aspek imbalan finansial, faktor harapan untuk mendapatkan pimpinan yang baik juga sangat memotivasi para karyawan.

Faktor-faktor seperti hubungan kerja, mendapatkan kesempatan karir, perlakuan

adil, keamanan dan kenyamanan kerja juga menjadi aspek-aspek yang dapat menjadi pendorong karyawan untuk bekerja. Dari seluruh aspek tersebut, faktor mendapatkan keamanan kerja menjadi aspek yang paling kecil tingkat motivasinya terhadap karyawan. Faktor keamanan menjadi hal yang kurang dipertimbangkan mengingat lingkungan kerja di bank memang relatif cukup terhindar dari bahaya fisik akibat kerja.

Budaya Organisasi

Hasil penelitian menyimpulkan bahwa secara umum rata-rata karyawan menilai penerapan nilai-nilai budaya organisasi telah diimplementasikan secara baik di perusahaan. Aspek komitmen dan pelayanan prima merupakan dua indikator penerapan budaya organisasi yang paling baik. Sebagai sebuah lembaga keuangan publik, maka sisi pelayanan menjadi faktor utama untuk memberikan kepuasan para nasabah. Untuk memberikan kepuasan pelayanan ini maka dibutuhkan kualitas komitmen dari setiap anggota perusahaan, baik yang bertugas di *front line* maupun di *back office* agar senantiasa memberikan pelayanan terbaik kepada para nasabah.

Soliditas, kerja keras dan integritas mendapatkan nilai yang baik dari rata-rata karyawan. Penilaian ini menunjukkan adanya pemahaman dan pengamalan nilai kerja sama yang kompak diiringi dengan kerja keras serta integritas tinggi untuk bersama-sama mencapai tujuan perusahaan dalam rangka memberikan pelayanan terbaik kepada para nasabah bank.

Meskipun responden menawab rata-rata budaya organisasi sudah berlangsung baik, namun masalah kedisiplinan dan soliditas kerja masih dirasakan belum cukup optimal pelaksanaannya yang ditandai dengan adanya tanggapan yang “Tidak Setuju. Kedisiplinan merupakan nilai penting dari budaya sebuah perusahaan. Tanpa adanya kedisiplinan yang tinggi,

maka akan sulit bagi perusahaan untuk menciptakan sebuah organisasi yang solid, yang patuh pada prosedur dan juga membentuk karyawan yang berkomitmen dan berintegritas tinggi terhadap perusahaan. Maka yang menjadi implikasi penting dari temuan ini adalah agar manajemen berfokus membenahi kedisiplinan para karyawannya.

Kinerja

Penilaian kinerja pada penelitian ini dilakukan oleh atasan para karyawan untuk mendapatkan obyektivitas yang baik. Hasil penilaian atasan menyimpulkan bahwa rata-rata karyawan sudah menunjukkan kinerja yang baik dalam seluruh indikator penilaian kinerja yang diukur. Indikator ketepatan waktu kerja mendapatkan penilaian paling baik. Perusahaan telah menetapkan jam masuk pada pukul 08.30 dan setiap karyawan harus sudah berada di mejanya masing-masing untuk memulai pekerjaan pada pukul 08.45. Perusahaan juga telah menggunakan *finger scan* sebagai metode absensi, sehingga catatan mengenai keterlambatan masuk dan pulang kerja bisa dipantau setiap hari oleh atasan. Setiap keterlambatan akan mengurangi jumlah tunjangan bulanan karyawan tersebut. Sebaliknya bagi karyawan yang memiliki catatan bagus dalam hal absensi, maka perusahaan juga menyediakan *reward* yang menarik. Sehingga penerapan *reward and punishment* yang berjalan cukup baik ini bisa memacu kinerja karyawan menjadi lebih baik. Kondisi ini pula yang menyebabkan tingkat kehadiran karyawan juga menjadi cukup terkontrol dengan baik.

Meskipun responden rata-rata memiliki kinerja baik, namun yang masih perlu mendapatkan perhatian dan pembenahan adalah penyelesaian tugas sesuai target waktu dan sinergitas kerjasama antara karyawan dengan atasan. Kedua aspek ini dinilai paling rendah oleh atasan penilai. Atasan menemukan masih ada beberapa karyawan, meskipun tidak banyak,

yang kurang mampu mengimbangi target waktu dan kualitas hasil kerja yang diberikan perusahaan.

Perusahaan perlu menemukan kendala yang dihadapi karyawan tersebut, sehingga hambatan tugas bisa diminimalisir, termasuk kemungkinan akibat kurang sinerginya hubungan kerjasama dengan atasan. Para pimpinan setiap unit kerja perlu turun ke bawah untuk langsung mengecek proses kerja bawahannya dan menanyakan kendala-kendala yang dihadapi. Komunikasi atasan bawahan harus dikembangkan menjadi informal dimana bawahan bisa merasakan keakraban dengan para pimpinannya.

Hasil Pengujian Normalitas

Data yang berdistribusi normal merupakan syarat wajib untuk dipenuhi sebelum dilakukannya proses pengujian parametrik. Pengujian normalitas pada penelitian ini dilakukan dengan menggunakan uji Kolmogorov-Smirnov, dimana data dikatakan telah berdistribusi normal jika *asym. Sig (2-tailed) > 0,05*. Dengan demikian maka hasil ini telah memenuhi prasyarat untuk melanjutkan proses pengolahan data secara parametrik. Hasil pengujian dengan SPSS dapat dilihat pada tabel berikut:

Hasil Pengujian Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		45
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	.23212375
Most Extreme Differences	Absolute	.106
	Positive	.102
	Negative	-.106
Kolmogorov-Smirnov Z		.711
Asymp. Sig. (2-tailed)		.693

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Sumber: Data olahan

Hasil pengujian normalitas diperoleh nilai *Asymp. Sig (2 tailed) 0,693* yang lebih

besar dari 0,05 sehingga penyebaran data bisa disimpulkan telah memenuhi syarat normalitas untuk bisa dilanjutkan pada proses berikutnya.

Hasil Pengujian Hipotesis

Untuk menganalisis pengaruh motivasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, dilakukan dengan pengujian regresi berganda yang menghasilkan informasi sebagai berikut:

Hasil Pengujian Regresi

Variabel Penelitian	Koefisien Regresi	t _{hitung}	sig.t
Konstanta	1.579	-	-
Motivasi	0.116	0.918	0.364
Budaya organisasi	0.688	1.059	0.000

F_{hitung} = 69,318 F_{tabel} = 3,204 Sig. F = 0,000 R² = 0,767 t_{tabel} = 2,014

Berdasarkan Tabel 5.12 tersebut, dapat ditarik sebuah persamaan regresi: $Y = 1,579 + 0,116X_1 + 0,688X_2 + ei$. Persamaan ini memiliki makna bahwa:

- Nilai konstanta 1,579 mengandung makna bahwa tanpa adanya perubahan/peningkatan pada variabel motivasi dan budaya organisasi, maka kinerja karyawan tetap memiliki nilai 1,579.
- Nilai koefisien regresi 0,116X₁ mengandung makna bahwa jika motivasi karyawan ditingkatkan sebesar satu satuan, dimana aspek budaya organisasi diasumsikan konstan (tidak berubah), maka kinerja karyawan diproyeksikan dapat ditingkatkan sebesar 0,116.
- Nilai koefisien regresi 0,688X₂ mengandung makna bahwa jika budaya organisasi karyawan ditingkatkan sebesar satu satuan, dimana aspek motivasi diasumsikan konstan (tidak berubah), maka kinerja karyawan diproyeksikan dapat ditingkatkan sebesar 0,688.

Koefisien Determinasi

Nilai koefisien determinasi (R²) 0,767 menunjukkan bahwa kinerja karyawan Bank Mestika Pekanbaru, sebesar 76,7%

ditentukan oleh variasi yang terjadi pada variabel motivasi dan budaya organisasi, sedangkan sisanya 23,3% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak ikut dibahas dalam penelitian ini. Dengan nilai koefisien determinasi ini menunjukkan bahwa variabel motivasi dan budaya organisasi memberikan kontribusi yang cukup besar dalam mempengaruhi kinerja guru. Disimpulkan pula bahwa faktor budaya organisasi lebih kuat mempengaruhi kinerja karyawan dibandingkan pengaruh yang ditimbulkan oleh faktor motivasi.

Uji F (Uji Simultan)

Nilai F_{hitung} 69,318 > F_{tabel} 3,204 dengan sig. F 0,000 < α 0,05. Artinya adalah, secara simultan (serentak), variabel motivasi dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Apabila kedua aspek tersebut ditingkatkan secara bersamaan maka kinerja karyawan akan mampu ditingkatkan secara signifikan.

Uji t (Uji Parsial)

Nilai t_{hitung} variabel motivasi 0,918 > t_{tabel} 2,014 dan sig. t₁ 0,364 > α 0,05 maka menunjukkan bahwa variabel motivasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Kesimpulan ini dapat dimaknai bahwa meskipun terjadi peningkatan pada kinerja apabila motivasi karyawan meningkat namun dampaknya tidak terlalu nyata.

Sebaliknya, nilai t_{hitung} variabel budaya organisasi 1,059 > t_{tabel} 2,014 dan sig. t₂ 0,000 < α 0,05 maka menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Semakin efektif budaya organisasi dihayati dan diamalkan di perusahaan, maka kinerja karyawan akan meningkat signifikan. Sebaliknya, jika budaya organisasi tidak berjalan efektif, maka kinerja karyawan akan menurun secara signifikan pula.

Pembahasan hasil penelitian

Pengaruh Motivasi Dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja

Hasil penelitian menyimpulkan bahwa motivasi dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Makna yang bisa disimpulkan dari hasil ini adalah jika aspek motivasi dan budaya organisasi bisa ditingkatkan secara bersamaan maka kinerja karyawan akan mampu ditingkatkan secara signifikan. Dengan demikian maka hasil ini sekaligus membuktikan hipotesis pertama penelitian.

Kesimpulan ini menguatkan landasan teori yang dikemukakan Hessel (2007:178) bahwa kinerja seorang karyawan di antaranya dipengaruhi oleh motivasi yang dimiliki individu bersangkutan dan budaya organisasi yang berjalan di perusahaan. Kesimpulan penelitian ini juga mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Ma'rifah (2004), bahwa motivasi dan budaya organisasi secara bersama-sama mempengaruhi kinerja individu.

Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja

Hasil penelitian menyimpulkan bahwa motivasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Implikasinya adalah meskipun peningkatan motivasi kerja bisa mendorong kinerja ke arah yang lebih positif, namun dalam kasus di PT. Bank Mestika Pekanbaru ternyata dampak tersebut tidak dirasakan signifikan bagi peningkatan kinerja karyawan. Dengan kesimpulan ini maka hipotesis kedua penelitian kurang dapat dibuktikan kebenarannya.

Tidak signifikannya dampak motivasi terhadap peningkatan kinerja karyawan di Bank Mestika Pekanbaru, lebih dikarenakan oleh motivasi kerja karyawan yang sangat tinggi ternyata tidak otomatis menjadikan tingkat kinerja menjadi sangat tinggi pula. Hasil penelitian deskriptif

menunjukkan bahwa kinerja karyawan hanya berada di level “baik” meskipun motivasi kerja karyawan sudah “sangat termotivasi”. Ini menunjukkan bahwa motivasi kerja yang sangat tinggi tidak serta merta mengangut kinerja karyawan menjadi sangat optimal.

Dengan demikian maka kesimpulan pada penelitian ini kurang dapat mendukung landasan teoritis dari Mangkunegara (2005:67-68) yang menyatakan bahwa motivasi seseorang akan mendorongnya untuk mencapai kinerja secara maksimal. Kesimpulan penelitian ini juga bertentangan dengan hasil penelitian Umar (2006) yang menyimpulkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa rata-rata karyawan memiliki motivasi yang sangat tinggi untuk bisa mendapatkan imbalan yang sepadan, mendapatkan pimpinan yang baik dan bisa adil memperlakukan karyawan, mendapatkan kesempatan karir dan hubungan pertemanan yang menyenangkan. Maka implikasinya bagi manajemen adalah berusaha mewujudkan motif-motif karyawan tersebut menjadi kenyataan semaksimal mungkin. Motif imbalan perlu dipenuhi secara adil, transparan dan kompetitif dengan bank-bank lainnya. Motif harapan perlu dipenuhi perusahaan dengan menempatkan pimpinan yang dekat dengan karyawan dan memberikan kesempatan yang sama bagi seluruh karyawan untuk memperoleh promosi jabatan.

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja

Hasil penelitian menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Maknanya adalah, semakin efektif budaya organisasi dihayati dan diamalkan di perusahaan, maka kinerja karyawan akan meningkat signifikan. Sebaliknya, jika

budaya organisasi tidak berjalan efektif, maka kinerja karyawan akan menurun secara signifikan pula. Dengan hasil ini maka hipotesis ketiga penelitian dapat dibuktikan kebenarannya.

Hasil ini sekaligus mendukung landasan teori Hessel (2007:178) bahwa budaya organisasi adalah salah satu faktor organisasional yang dapat mendorong kinerja. Kesimpulan ini juga menguatkan hasil temuan empiris dari penelitian Koesmono (2007) bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Implikasinya bagi manajemen adalah, agar kinerja karyawan bisa didorong lebih optimal, maka nilai-nilai di dalam budaya perusahaan yang sudah ada saat ini harus ditanamkan lebih kuat agar bisa lebih dipahami dan diamalkan oleh karyawan. Nilai budaya organisasi yang masih perlu mendapatkan perhatian adalah pada sisi kedisiplinan karyawan yang masih berada di tingkat moderat.

Kesimpulan

Hasil pembahasan penelitian mengungkapkan sejumlah temuan-temuan yang pada garis besarnya dapat disimpulkan sebagai berikut:

- 1) Motivasi dan budaya organisasi merupakan dua aspek yang secara simultan dapat meningkatkan pencapaian kinerja karyawan menjadi lebih baik.
- 2) Semakin tinggi motivasi yang dimiliki oleh karyawan, maka akan kinerja dapat menjadi lebih baik, namun dampaknya tidak signifikan.
- 3) Semakin budaya organisasi diimplementasikan di perusahaan, maka akan semakin besar kemungkinannya untuk meningkatkan kinerja menjadi lebih baik secara signifikan.

DAFTAR PUSTAKA

- Albrow, Martin, 2005. *Birokrasi*, Alih Bahasa M. Rusli dan Totok Daryanto, PT. Tiara Wacana, Jakarta
- Dessler, Gary, 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Indeks, Jakarta
- Flippo, Edwin, 2006. *Manajemen*, Penerbit Erlangga, Jakarta
- Gibson, Ivancevich, dan Donnelly, 2007. *Organisasi*, Jilid I dan II, Binarupa Aksara, Jakarta.
- Hartono, Jogiyanto, 2012. *Metodologi Penelitian Bisnis, Edisi 5*. Penerbit BPFE Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta
- Hasibuan, Malayu, S.P., 2007. *Organisasi dan Motivasi Dasar Pendekatan Produktivitas*. PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- Hessel Nogi Tangkalisian. 2007. *Manajemen Publik*. Jakarta: Grasindo.
- Koesmono, Teman, 2005. *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah di Jawa Timur*. Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, Vol. 7, No. 2, September 2005, hal. 171-188. <http://puslit.petra.ac.id>
- Kreitner, Robert dan Kinicki Angelo. 2005. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Listiani, Teni, 2005. *Pengaruh Kuat-Lemahnya Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai (Suatu*

- Kajian Terhadap Teori Budaya Organisasi Robbins*). Jurnal Ilmu Administrasi Volume 2 No. 2, hal. 87-92.
- Luthans, Fred, 2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi Sepuluh. Andi, Yogyakarta
- Mahmudi, 2005. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*, Akademi Manajemen Perusahaan YKPN, Yogyakarta
- Mangkunegara, Anwar Prabu, 2005. *MSDM Perusahaan*. PT. Remaja Rosdakarya Bandung
- Manullang, 2001. *Dasar-dasar Manajemen*. Edisi Keenam, Penerbit Ghalia Indonesia, Jakarta
- Ma'rifah, Dewi, 2004. *Pengaruh Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pekerja Sosial Pada Unit Pelaksana Teknis Dinas Sosial Propinsi Jawa Timur*. Tesis Universitas Airlangga, Surabaya. <http://www.damandiri.or.id>
- Mas'ud, Fuad, 2002. *Survei Diagnosis Organisasional, Konsep dan Aplikasi*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Yogyakarta.
- Moeljono, Djokosantoso, 2005. *Cultured! Budaya Organisasi Dalam Tantangan*. Penerbit Elex Media Komputindo, Jakarta
- Mulyanto, 2007. *Pengaruh Motivasi dan Kemampuan Manajerial Terhadap Kinerja Usaha Pedagang Kaki Lima Menetap (Suatu Survei Pada Pusat Perdagangan dan Wisata di Kota Surakarta)*. Jurnal Benefit, Vol. 11, No. 1, Juni 2007, hal. 73-79
- Nawawi, H. Hadari, 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta
- Nurwati, 2012. *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Perilaku Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Koperasi Unit Desa di Provinsi Sulawesi Tenggara)*. Jurnal Sains Manajemen, Vol. 1, No. 1, September 2012, hal. 41-51
- Riduwan, 2008. *Pengukuran Variabel-Variabel Penelitian*. Alfabeta, Bandung
- Rivai, Veithzal, & Ella Jauvani Sagala, 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan-Dari Teori Ke Praktik*. PT. Rajagrafindo Persada, Jakarta.
- Robbins, Stephen P. 2004. *Perilaku Organisasi*. Edisi Kesembilan. Jakarta: PT Indeks, Jakarta.
- Rochaety, Ety, 2007. *Metode Penelitian Bisnis*. Mitra Wacana Media, Jakarta
- Shahzad, F., R.A. Luqman, A.R. Khan, dan L. Shabir, 2012. *Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: An Overview*. Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, Vol. 3, No. 9, p. 975-985
- Siagian, Sondang, 2002. *Teori Motivasi dan Aplikasinya*, Penerbit Bumi Aksara, Jakarta
- Simamora, Henri, 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi, Penerbit Prenhallindo, Jakarta
- Sloma, Prawirosentono. S, 2006. *Kebijakan Kinerja Karyawan : Kiat Membangun Organisasi Kompetitif*

- Menjelang Perdagangan Bebas Dunia*, BPFE, Yogyakarta
- Sudarmanto, 2009. *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*. Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- Sugiyono, 2009, *Metode Penelitian Bisnis*, Penerbit Alfabeta, Bandung.
- Surya Dharma, 2005. *Performance Management*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Sutrisno, Edy, 2010. *Budaya Organisasi*. Penerbit Kencana, Jakarta
- Umar, Husein, 2009. *Metode Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Umar, Yohanas, 2006. *Pengaruh Faktor Budaya Organisasi, Program Diklat dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dan Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Bank Riau*. Jurnal Eksekutif, Vol. 3, No. 2, Agustus 2006, hal. 127-133
- Waluyo, Rudi dan Mochamad Agung Wibowo, 2011. *Modelling of Knowledge Management, Corporate Culture and Performance in Construction Firms*. Journal of Basic and Applied Scientific Research, *J. Basic. Appl. Sci. Res.*, 1(11)2286-2292, 2011 © 2011, TextRoad Publication
- Westa Pariata, 2006. *Pokok-Pokok Pengertian Manajemen*. Penerbit Gunung Agung, Jakarta
- Winardi, Jasman J. Ma'ruf, Said Musnadi, 2012. *Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Dinas Pengairan Provinsi Aceh)*, Jurnal Ilmu Manajemen Unsyiah, Volume 1, Tahun I, No. 1, Mei 2012
- Wirawan. 2007. *Budaya dan Iklim Organisasi*. Salemba Empat, Jakarta.
- Yamin, Sofyan dan H. Kurniawan, 2009. *SPSS Complete: Teknik Analisis Terlengkap Dengan Software SPSS*. Penerbit Salemba Empat, Jakarta