

# **PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA BANK MANDIRI CLUSTER PAMULANG**

**Anisa Nurdina**

**Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Pamulang**

dosen01007@unpam.ac.id

## **ABSTRAK**

Yang melatar belakangi permasalahan dalam penelitian ini adalah rekapitulasi absen karyawan periode januari sampai desember di cluster Pamulang yang masih cukup tinggi tingkat absensinya. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi dan motivasi kerja secara bersama-sama (simultan) terhadap kinerja karyawan.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode *Survey* dengan bentuk koresional . Populasi dalam penelitian ini adalah 110 karyawan dengan sampel sebanyak 87 karyawan yang diambil dengan menggunakan teknik *Simple Random Sampling*. Analisis data yang digunakan adalah analisis korelasi ganda dan regresi ganda dengan bantuan komputer *Apikasi SPSS 17*.

Hasil penelitian menunjukkan, budaya organisasi berada pada kategori cukup kuat sama seperti motivasi kerja dan kinerja. Harga koefisien regresi dalam penelitian ini  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, artinya budaya organisasi dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Bank Mandiri Cluster Pamulang, serta memiliki pengaruh 31,47% terhadap kinerja karyawan sisanya 68,53% dipengaruhi oleh faktor-faktor lainnya.

**Kata Kunci** : *Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Kinerja Karyawan*

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Dalam menghadapi persaingan di era global perusahaan dituntut untuk bekerja lebih efisien dan efektif. Persaingan yang semakin ketat menyebabkan perusahaan dituntut untuk mampu meningkatkan daya saing dalam rangka menjaga kelangsungan hidup perusahaan. Perusahaan merupakan salah satu organisasi yang menghimpun orang-orang yang biasa disebut dengan karyawan atau pegawai untuk menjalankan kegiatan rumah tangga produksi perusahaan. Hampir di semua perusahaan mempunyai tujuan yaitu memaksimalkan keuntungan dan nilai bagi perusahaan, dan juga untuk meningkatkan kesejahteraan pemilik dan karyawan.

Karyawan atau pegawai merupakan unsur terpenting dalam menentukan maju mundurnya suatu perusahaan. Untuk mencapai tujuan perusahaan diperlukan karyawan yang sesuai dengan persyaratan dalam perusahaan, dan juga harus mampu menjalankan tugas-tugas yang telah ditentukan oleh perusahaan. Setiap perusahaan akan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawannya, dengan harapan apa yang menjadi tujuan perusahaan akan tercapai.

Kemampuan karyawan tercermin dari kinerja, kinerja yang baik adalah kinerja yang optimal. Kinerja karyawan tersebut merupakan salah satu modal bagi perusahaan untuk mencapai tujuannya. Sehingga kinerja karyawan adalah hal yang patut diperhatikan oleh pemimpin perusahaan.

Bank Mandiri merupakan bank hasil merger empat bank pemerintah yaitu Bank Dagang Negara (BDN), Bank Bumi Daya (BBD), Bank Ekspor Import Indonesia (Bank Exim) dan Bank Pembangunan Indonesia (BAPINDO). Tantangan bank hasil merger

tersebut sangat berat dikarenakan banyaknya permasalahan pada masa lalu antara lain adanya kredit bermasalah sehingga *Non Performing Loan* (NPL) sangat tinggi, para pegawai bank *legacy* mempunyai latar belakang budaya yang berbeda, diperkirakan akan mempunyai pengaruh terhadap layanan perbankan, hal tersebut dikarenakan layanan bank *legacy* waktu itu kurang mendapat perhatian yang serius dari pihak manajemen. Saat ini Bank Mandiri merupakan bank terbesar dilihat dari sisi asset, dana masyarakat, teknologi, maupun sumber daya manusianya. Menurut laporan keuangan konsolidasi dari Bank Mandiri bahwa pemilik bank per 30 september 2009, 66,80% milik Negara Republik Indonesia dan 33,20 milik publik.

Salah satu cabang Bank Mandiri yang berada di Area Tangerang Bintaro yaitu Cabang Pamulang yang membawahi Cabang Tangerang Pamulang, Pamulang Siliwangi, Pasar Ciputat, Pondok Cabe. Bank Mandiri memberlakukan sistem absensi yang cukup ketat sehingga terlihat bagaimana motivasi kerja karyawan melalui rekapitulasi absensi karyawan, sehingga mempengaruhi penilaian kinerja karyawan. Kinerja karyawan Bank Mandiri tidak hanya dilihat secara formal, tetapi penilaian dilihat dari pencapaian kuantitas, kemampuan diri, hubungan dengan rekan kerja dan juga kemampuan mengetahui produk pesaing. Semua indikator-indikator tersebut saling berpegangan erat dalam meningkatkan kinerja dan penilaian manajemen. Nilai-nilai budaya dan perilaku utama Insan Bank Mandiri merupakan suatu tatanan dan kerangka acuan yang akan menyamakan langkah Insan Bank Mandiri lambat laun seluruh jajaran organisasi akan konsisten dan bertindak sesuai dengan prinsip yang telah diyakini bersama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama.

Nilai-nilai budaya perusahaan Bank Mandiri telah disosialisasikan sepanjang 2006 dan pada tahun 2007 lebih intensif lebih diimplementasikan. Nilai-nilai perusahaan yang dianut oleh Bank Mandiri adalah *Trust* (Kepercayaan), *Integrity* (integritas), *Professionalism* (Profesionalisme), *Customer Fokus* (Fokus kepada pelanggan) dan *Excellent* (Kesempurnaan). Kelima nilai tersebut disebut TIPCE. TIPCE adalah istilah populer untuk nilai-nilai Budaya Perusahaan yang dianut oleh Bank Mandiri. Masing-masing nilai kemudian dijabarkan menjadi perilaku utama yang harus dijalankan oleh seluruh insane Bank Mandiri yaitu 5 nilai budaya dan 10 perilaku utama. .

Apabila kelima nilai budaya ini di uraikan menjadi sepuluh perilaku utama insan bank mandiri ini sangat mendorong pencapaian motivasi dan kinerja yang terbaik. Jika mendalami TIPCE dengan baik, memahami dan memupuk TIPCE ke dalam jiwa insan Bank Mandiri, serta ditunjukkan dalam sikap sehari-hari, dan menjadi motivasi bagi karyawan maka akan mendapatkan hasilnya yaitu peningkatan kinerja pegawai.

Berdasarkan latar belakang permasalahan tersebut, terlihat visi dan misi dari bank Mandiri yang menumbuhkan budaya TIPCE Bank Mandiri salah satu cara untuk dapat terus meningkatkan kinerjanya. Visi dan misi itu tumbuh dalam suatu budaya organisasi yang ada di dalam Bank Mandiri dan motivasi terlihat dari sumber daya manusia untuk dapat memacu kinerja karyawan sehingga dapat saling membantu terhadap masalah yang timbul dikemudian hari.

## **B. Pembatasan Masalah**

Berdasarkan identifikasi masalah sebagaimana diuraikan di atas dapat dilihat adanya cerminan beberapa faktor yang diduga mempunyai kaitan dengan budaya dan motivasi kerja karyawan. Mengingat luasnya masalah dalam penelitian, maka penelitian ini hanya memfokuskan pada ada atau tidaknya pengaruh antara budaya organisasi dengan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

Budaya organisasi yang dimaksud adalah suatu sistem nilai yang diperoleh dan dikembangkan oleh organisasi dan pola kebiasaan yang terbentuk menjadi aturan yang digunakan sebagai pedoman dalam berfikir dan bertindak dalam mencapai tujuan

organisasi. Budaya yang tumbuh menjadi kuat dan mampu memacu organisasi ke arah perkembangan yang lebih baik.

Motivasi kerja merupakan akibat dari interaksi seseorang dengan situasi tertentu yang dihadapi. Motivasi berpengaruh kepada penampilan seseorang atau *performance* sebagai sikap yang positif akan memberikan dampak pada kinerja karyawan dalam bidang tugasnya.

### **C. Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang penelitian, identifikasi masalah dan pembatasan masalah tersebut, maka dapat dirumuskan masalah dalam penelitian sebagai berikut :

1. Apakah budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Bank Mandiri Cluster Pamulang?
2. Apakah motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Bank Mandiri Cluster Pamulang?
3. Apakah budaya organisasi dan motivasi kerja secara bersama-sama (simultan) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Bank Mandiri Cluster Pamulang

### **D. Tujuan Penelitian**

Adapun yang menjadi tujuan dalam penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada Bank Mandiri Cluster Pamulang.
2. Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada Bank Mandiri Cluster Pamulang.
3. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi dan motivasi kerja secara bersama-sama (simultan) terhadap kinerja karyawan pada Bank Mandiri Cluster Pamulang.

### **E. Manfaat Penelitian**

Manfaat yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah :

#### **1. Manfaat Teoritis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan bagi perkembangan ilmu pengetahuan pada umumnya dan bidang manajemen sumber daya manusia pada khususnya dan sebagai referensi bila diadakan penelitian lebih lanjut khususnya pada pihak yang ingin mempelajari mengenai pengaruh budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

#### **2. Manfaat Keilmuan**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi tambahan rujukan bagi penelitian selanjutnya serta sebagai pertimbangan bagi organisasi yang menghadapi masalah serupa.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **A Kinerja Karyawan**

Brahmasari (2008) mengemukakan bahwa kinerja adalah pencapaian atas tujuan organisasi yang dapat berbentuk output kuantitatif maupun kualitatif, kreatifitas, fleksibilitas, dapat diandalkan, atau hal-hal lain yang diinginkan oleh organisasi.

Mangkunegara (2005) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Soeprihantono (dalam Koesmono 2005) mengatakan bahwa kinerja merupakan hasil pekerjaan seorang karyawan selama periode tertentudibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standard, target atau sasaran yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah: Pertama, efektivitas dan efisiensi. Menurut Prawirosentono (dalam Lestianto, 2007) bila suatu tujuan tertentu akhirnya bisa dicapai, kita boleh mengatakan bahwa kegiatan tersebut efektif tetapi apabila akibat-akibat yang tidak dicari kegiatan mempunyai nilai yang penting dari hasil yang dicapai sehingga mengakibatkan ketidakpuasan walaupun efektif dinamakan tidak efisien.

Definisi Pegawai menurut Surat Edaran Bank Mandiri No.015/PSL/CHC.HRS.2004 Bab II Ketentuan Umum A, istilah yaitu Pegawai adalah Pegawai Bank dengan status pegawai tetap atau pegawai honor kontrak yang teratat dalam administrasi kantor pusat (memiliki NIP) baik yang berasal dari bank bergabung maupun yang di rekrut setelah legal merger.

## **B. Budaya Organisasi**

Di dalam penelitian ini penulis akan mengangkat salah satu faktor internal yang ada dalam kinerja yaitu budaya dan motivasi. Budaya kerja yang dianut oleh pimpinan perusahaan dan diimplementasikan oleh karyawan menjadi perilaku karyawan yang kemudian menentukan arah keberhasilan suatu perusahaan dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Robins (2006), menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain. Budaya organisasi adalah suatu sistem nilai yang diperoleh dan dikembangkan oleh organisasi dan pola kebiasaan dan falsafah dasar pendirinya, yang terbentuk menjadi aturan yang digunakan sebagai pedoman dalam berfikir dan bertindak dalam mencapai tujuan organisasi.

Budaya kerja dalam organisasi seperti di perusahaan diaktualisasikan sangat beragam. Bisa dalam bentuk dedikas atau loyalitas, tanggung jawab, kerjasama, kedisiplinan, kejujuran, ketekunan, semangat, mutu kerja, keadilan, dan integritas kepribadian.

Budaya organisasi didefinisikan sebagai suatu kerangka kerja kognitif yang memuat sikap-sikap, nilai-nilai, norma-norma dan pengharapan-pengharapan bersama yang dimiliki oleh anggota-anggota organisasi (Greenberg dan Baron, 2000). Budaya organisasi berkaitan dengan konteks perkembangan organisasi, artinya budaya berakar pada sejarah organisasi, diyakini bersama-sama dan tidak mudah dimanipulasi secara langsung (Schenieder, 1996, dalam Cahyono 2005).

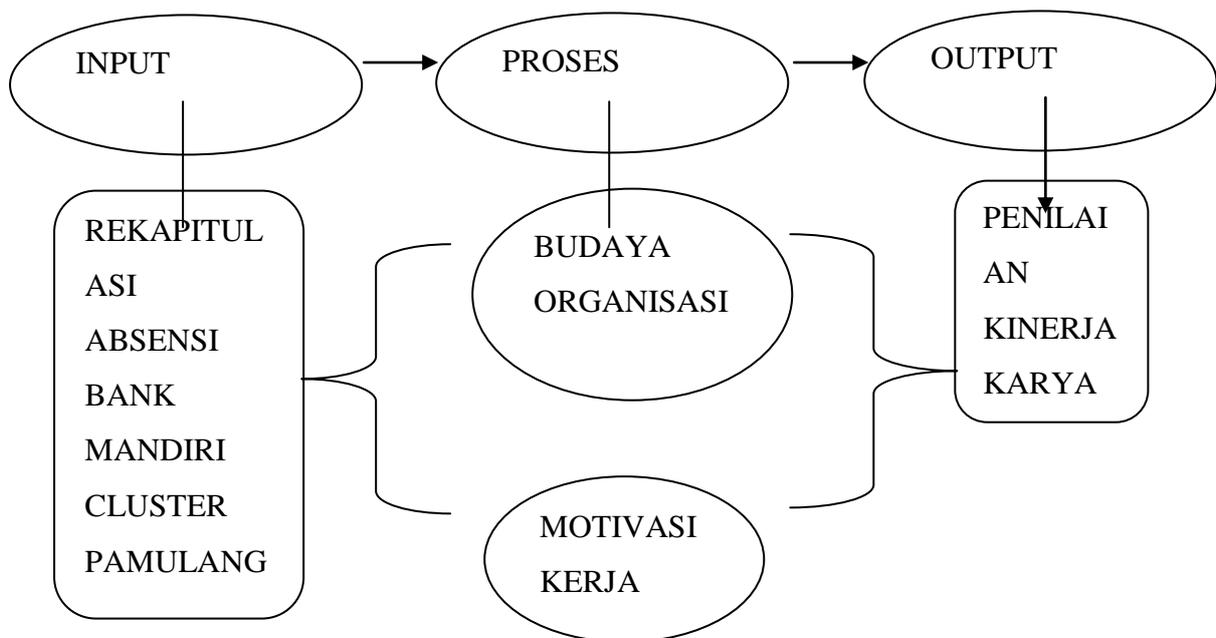
## **C. Motivasi Kerja**

Teori motivasi dipahami agar pimpinan mampu mengidentifikasi apa yang memotivasi karyawan bekerja, hubungan perilaku kerja dengan motivasinya, dan mengapa karyawan berprestasi tinggi. Teori motivasi dalam penelitian ini didasarkan pada Teori Berprestasi (*Achievement Theory*) Prof. DR. David C. McClelland (Mangkunegara, 2005) seorang ahli psikologi bangsa Amerika dari Universitas Harvard, dalam teori motivasinya mengemukakan bahwa produktivitas seseorang sangat ditentukan oleh "virus mental" yang ada pada dirinya. Virus mental adalah kondisi jiwa yang mendorong seseorang untuk mampu mencapai prestasinya secara maksimal. Virus mental yang dimaksud terdiri dari tiga dorongan kebutuhan, yaitu (1) Kebutuhan untuk berprestasi (*Need of achievement*), merupakan kebutuhan untuk mencapai sukses, yang diukur berdasarkan standar kesempatan dalam diri seseorang. Kebutuhan ini berhubungan erat dengan pekerjaan dan mengarahkan tingkah laku pada usaha untuk mencapai prestasi tertentu. (2) Kebutuhan berafiliasi (*Need for affiliation*), merupakan kebutuhan akan kehangatan dan sokongan dalam hubungannya dengan orang lain. Kebutuhan ini mengarahkan tingkah laku untuk mengadakan hubungan secara akrab dengan orang lain (3) Kebutuhan kekuatan (*Need for power*), merupakan kebutuhan untuk menguasai dan mempengaruhi situasi dan orang lain agar menjadi dominan dan pengontrol. Kebutuhan ini menyebabkan orang yang bersangkutan kurang memperdulikan perasaan orang lain.

Hal ini sesuai dengan Edwin Locke (Mangkunegara, 2005: 74) yang menyimpulkan bahwa insentif berupa uang jika pemberiannya dikaitkan dengan tujuan pelaksanaan tugas sangat berpengaruh terhadap peningkatan produktivitas kerja karyawan. Pimpinan perlu membuat perencanaan pemberian insentif dalam bentuk uang yang memadai agar karyawan terpecut motivasi kerjanya dan mampu mencapai produktivitas kerja maksimal.

### E. Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran yang dikembangkan untuk penelitian ini adalah :



**Gambar 1.1 Kerangka pemikiran penelitian**

### F. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka pemikiran dan rumusan masalah diatas maka dapat dibuat hipotesis sebagai berikut :

- H1: Diduga terdapat pengaruh antara budaya organisasi secara signifikan terhadap kinerja karyawan.
- H2: Diduga terdapat pengaruh antara motivasi kerja secara signifikan terhadap kinerja karyawan.
- H3: Diduga terdapat pengaruh antara budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan

## METODOLOGI PENELITIAN

### A. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Bank Mandiri Cluster Pamulang, yang terdiri dari beberapa cabang di dalamnya termasuk cabang pamulang dan tiga cabang lainnya yaitu cabang Pasar Ciputat, Pondok Cabe dan Pamulang Siliwangi, sedangkan waktu penelitian untuk pengambilan data sementara dilakukan pada bulan Agustus dan Desember 2014.

### B. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode survey dengan bentuk koresional, karena penelitian ini untuk menguji hipotesis yang menyatakan diduga adanya pengaruh antara budaya organisasi dan motivasi kerja secara signifikan dengan kinerja karyawan di Bank

Mandiri cluster Pamulang. Jenis desain penelitian yang dilakukan oleh penulis adalah desain penelitian deskriptif-analitis. Dalam desain studi deskriptif ini, adalah metode yang digunakan dalam penelitian dalam mengkaji permasalahan-permasalahan yang terjadi pada masa sekarang. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Suharsimi Arikunto (2002 : 86) bahwa “desain deskriptif adalah desain penelitian yang digunakan dalam mengkaji permasalahan-permasalahan yang terjadi saat ini atau masa sekarang.” Desain penelitian deskriptif pun diartikan sebagai perolehan informasi atau data yang relevan dengan masalah yang diteliti melalui penelaahan berbagai konsep atau teori yang dikemukakan oleh para ahli. Kemudian pada studi analitis, analisa ditunjukkan untuk menguji hipotesa-hipotesa dan mengadakan interpretasi dalam hubungan-hubungan.

### C. Populasi dan Sampel

#### 1. Populasi

Populasi merupakan sekumpulan objek yang diteliti. Populasi ini sering disebut juga sekumpulan sampel yang diteliti dalam penelitian. Menurut Riduwan (2010 : 8) bahwa “Populasi adalah keseluruhan dari karakteristik atau unit hasil pengukuran yang menjadi objek penelitian.” Populasi dari penelitian ini adalah seluruh karyawan yang ada pada Bank Mandiri Cluster Pamulang yaitu Bank Mandiri Cabang Pamulang, Cabang Pasar ciputat, Cabang Pamulang Siliwangi dan Cabang Pondok Cabe yang berjumlah 110.

#### 2. Sampel

Teknik sampling dalam penelitian ini adalah *proposional area probability random sampling*. Menurut Suharsimi Arikunto (2002:16) bahwa “pengambilan sampel dengan teknik sampling yang dilakukan dengan cara mengambil wakil dari setiap wilayah geografis yang ada.” Teknik sampling yang digunakan biasanya didasarkan pada beberapa pertimbangan seperti jarak, waktu, tenaga dan sehingga tidak dapat mengambil sampel yang besar. Ukuran sampel dalam penelitian ini dengan menggunakan rumus Taro Yamane yang dikutip oleh rakhmat (dalam Riduwan 2010 :65) maka didapat :

$$n = \frac{N}{N(d)^2 + 1}$$

$$n = \frac{110}{110(0,05)^2 + 1} = 86,274 \approx 87$$

### D. Teknik Penentuan Data

Sumber data yang diperlukan dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data skunder.

### E. Metode Analisis Data

Metode yang dipakai dalam penelitian ini adalah :

#### 1. Uji Validitas

Validitas adalah ukuran yang menunjukkan tingkat – tingkat kevalidan dan kesahihan suatu instrumen. Sebuah instrumen dikatakan valid apabila dapat mengungkap data dari variabel yang diteliti secara tepat. Tinggi rendahnya validitas instrumen menunjukkan sejauh mana data yang terkumpul tidak menyinggung dan gambaran tentang variable yang dimaksud (Arikunto, 2002: 64). Validitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah validitas instrumen dengan rumus *product moment* yang dikemukakan oleh Pearson,yaitu :

$$r_{XY} = \frac{N \sum XiYi - (\sum Xi)(\sum Yi)}{\sqrt{\{N \sum X^2i - (\sum Xi)^2\}\{N \sum Y^2i - (\sum Yi)^2\}}} \text{ (Arikunto, 2002 : 78 )}$$

#### 2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas menunjukkan pada suatu pengertian bahwa satu instrumen cukup dapat dipercaya untuk dapat digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen tersebut sudah baik (Arikunto, 2002: 80).

Untuk menghitung uji reliabilitas penulis menggunakan rumus *alpha*, dengan rumus sebagai berikut :

$$r_{11} = \left[ \frac{k}{(k-1)} \right] \left[ 1 - \frac{\sum S_i}{S_i} \right] \text{ (Riduwan, 2010 : 115)}$$

Selanjutnya mencari  $r_{tabel}$  apabila dengan  $\alpha = 0,05$  dan derajat kebebasan ( $dk = N-1$ ), kemudian membuat keputusan dengan membandingkan  $r_{11}$  dengan  $r_{tabel}$ . Dengan kaidah pengambilan keputusan sebagai berikut :

Jika  $r_{ca} > r_{tabel}$  berarti butir item instrumen reliabel, dan

Jika  $r_{ca} < r_{tabel}$  berarti butir item instrumen tidak reliabel

### 3. Uji Asumsi Klasik

Uji normalitas digunakan untuk mengetahui dan menentukan teknik statistik apa yang digunakan pada pengolahan data selanjutnya. Apabila penyebaran datanya normal maka akan digunakan statistik parametrik, namun apabila penyebaran datanya tidak normal maka akan digunakan teknik statistik non parametrik, rumus yang digunakan dalam pengujian distribusi ini yaitu rumus chi kuadrat ( $x^2$ ).

### 4. Rancangan Pengujian Hipotesis

#### a. Uji T

Uji T digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh masing-masing variabel bebas dalam hal ini adalah budaya organisasi dan motivasi kerja yang akan berpengaruh kepada kinerja karyawan secara parsial

#### b. Uji F

Uji F digunakan untuk mengetahui besaran pengaruh variabel bebas dalam hal ini adalah budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan secara simultan atau bersama-sama. Uji ini dilakukan dengan membandingkan nilai Fhitung dengan Ftabel. Nilai Fhitung dapat ditentukan dengan bantuan software SPSS

#### c. Uji Koefisien Determinasi

Uji koefisien determinasi merupakan pengujian data yang dilakukan untuk menentukan pengaruh semua variabel bebas secara bersama sama terhadap variabel terikat.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### A. Uji Instrumen Penelitian

#### 1. Hasil Uji Validitas

Berdasarkan hasil uji validitas bahwa instrument kusioner no 1 pada variabel Budaya Organisasi diperoleh nilai  $r$  tabel  $0,65 > 0,21$  dan Motivasi Kerja yaitu  $0,81 > 0,21$  serta kinerja karyawan yaitu  $0,22 > 0,21$  dimana semua pernyataan dalam setiap variabel dinyatakan valid kerja  $r_{hitung} > r_{tab}$ .

#### 2. Hasil Uji Reliabilitas

Berdasarkan hasil uji reliabilitas bahwa diperoleh nilai  $r_{ca}$  untuk variabel Budaya organisasi ialah  $0,82$ , motivasi kerja  $0,76$  dan kinerja karyawan  $0,55$  sehingga  $r_{ca} > r_{tab}$  dan semua kusioner dinyatakan reliabel karena  $r_{ca} > r_{tab}$

#### 3. Uji Asumsi Klasik

##### a. Uji Normalitas Data

##### 1) Budaya Organisasi ( $X_1$ )

Dari perhitungan yang telah dilakukan, diperoleh hasil akhir berupa harga probabilitas Chi-Kuadrat ( $X_2$ ) sebesar  $1,000$ . Setelah diuji, ternyata harga tersebut lebih besar jika dibandingkan dengan harga  $X^2$  pada taraf

signifikansi 5%. Karena  $X^2 > X^2_{t 5\%}$  maka dapat disimpulkan bahwa skor budaya organisasi ( $X_1$ ) berdistribusi normal.

2) Motivasi Kerja ( $X_2$ )

Dari perhitungan yang telah dilakukan, diperoleh hasil akhir berupa harga probabilitas Chi-Kuadrat ( $X^2$ ) sebesar 0,866. Setelah diuji, ternyata harga tersebut lebih besar jika dibandingkan dengan harga  $X^2$  pada taraf signifikansi 5%. Karena  $X^2 > X^2_{t 5\%}$  maka dapat disimpulkan bahwa skor motivasi kerja ( $X_2$ ) berdistribusi normal.

3) Kinerja Karyawan (Y)

Dari perhitungan yang telah dilakukan, diperoleh hasil akhir berupa harga probabilitas Chi-Kuadrat ( $X^2$ ) sebesar 0,370. Setelah diuji, ternyata harga tersebut lebih besar jika dibandingkan dengan harga  $X^2$  pada taraf signifikansi 5%. Karena  $X^2 > X^2_{t 5\%}$  maka dapat disimpulkan bahwa skor kinerja karyawan (Y) berdistribusi normal.

Rangkuman hasil perhitungan normalitas data sebagaimana tabel dibawah ini.

**Tabel 4.1**  
**Rangkuman Hasil Perhitungan**  
**Normalitas Data**

	Budaya	motivasi	Kinerja
Chi-Square	12,966 <sup>a</sup>	25,966 <sup>b</sup>	19,356 <sup>c</sup>
Df	38	35	18
Asymp. Sig.	1,000	,866	,370

**b. Uji Analisis Data**

Untuk mengetahui apakah hubungan antara masing-masing variabel bebas dengan variabel terikatnya mempunyai koefisien yg signifikan atau tidak maka perlu diadakan analisis dan uji hipotesis. Variabel yang akan diuji adalah variabel X1 (budaya organisasi), X2 (motivasi kerja) dan Y (kinerja karyawan). Dibawah ini adalah tabel-tabel pembantu yang dihitung dengan SPSS untuk menghitung masing-masing analisis.

**Tabel 4.2**  
**Correlations**

		Kinerja	budaya	Motivasi
Pearson Correlation	Kinerja	1,000	,512	,500
	Budaya	,512	1,000	,628
	Motivasi	,500	,628	1,000
Sig. (1-tailed)	Kinerja	.	,000	,000
	Budaya	,000	.	,000
	Motivasi	,000	,000	.
N	Kinerja	87	87	87
	Budaya	87	87	87
	Motivasi	87	87	87

Predictors: (constan), motivasi,budaya

Dependent Variabel: kinerja

**Tabel 4.3**

### Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics	
					R Square Change	F Change
1	,561 <sup>a</sup>	,315	,299	3,554	,315	19,308

Predictors: (Constant), motivasi, budaya

Dependent Variable: kinerja

**Tabel 4.4**  
ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	487,746	2	243,873	19,308	,000 <sup>b</sup>
	Residual	1060,967	84	12,631		
	Total	1548,713	86			

Dependent Variable: kinerja

Predictors: (Constant), motivasi, budaya

**Tabel 4.5**  
Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	11,508	3,893		2,956	,004
	Budaya	,140	,050	,327	2,815	,006
	Motivasi	,148	,058	,295	2,547	,013

Dependent Variable: kinerja

**a. Pengaruh Budaya Organisasi (X1) secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y)**

Berdasarkan Tabel Correlations bahwa besarnya pengaruh antara variabel budaya organisasi (X1) terhadap kinerja karyawan (Y) yang dihitung dengan koefisien korelasi adalah 0,512 atau ( $r_{x1y}=0,512$ ). Hal ini menunjukkan pengaruh yang cukup kuat diantara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Sedangkan untuk menyatakan besar kecilnya kontribusi (sumbangan) variabel X1 terhadap Y atau koefisien determinan =  $r^2 \times 100\%$  atau  $0,512^2 \times 100\% = 26,21\%$  sedangkan sisanya 73,79 % ditentukan oleh variabel lain. Kemudian untuk mengetahui tingkat signifikan koefisien korelasi X1 terhadap Y dengan metode satu sisi (1-tailed) dari output (diukur dari probabilitas) menghasilkan angka 0,00. Karena probabilitas jauh dibawah 0,05, maka pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan adalah signifikan.

Dari tabel Coefficients menggambarkan bahwa persamaan regresi sederhana sebagai berikut :

$$\hat{Y} = a + b_1 X_1 = 11,508 + 0,327X_1$$

Dimana :

$X_1$  = Budaya Organisasi

Y = Kinerja Karyawan

Konstanta sebesar 11,508 menyatakan bahwa jika tidak ada kenaikan nilai dari variabel budaya organisasi (X1), maka nilai kinerja karyawan (Y) adalah 11,508. Koefisien regresi sebesar 0,327 menyatakan bahwa setiap penambahan (karena tanda +) satu skor atau nilai budaya organisasi akan memberikan kenaikan skor sebesar 0,327.

Uji T untuk menguji signifikansi konstanta dan variabel dependen (kinerja karyawan). Kriteria uji koefisiensi regresi dari variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan sebagai berikut.

Nilai T hitung = 2,815

Diambil pada Tabel *Coefficients* Nilai t hitung untuk variabel X1 = 2815

Nilai T tabel = 1,676

Karena nilai t hitung > nilai t tabel atau  $2,815 > 1,676$ , maka  $H_0$  ditolak.

Terlihat bahwa pada kolom Sig (signifikan) pada tabel *Coefficients* sig. 0,006 atau lebih kecil dari nilai probabilitas 0,05 atau nilai  $0,05 > \text{sig } 0,000$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima artinya koefisien regresi adalah *signifikan*.

Jadi, Budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

**b. Pengaruh Motivasi Kerja (X2) secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y)**

Berdasarkan Tabel *Correlations* bahwa besarnya pengaruh antara variabel motivasi kerja (X2) terhadap kinerja karyawan (Y) yang dihitung dengan koefisien korelasi adalah 0,500 atau ( $r_{xy}=0,500$ ). Hal ini menunjukkan pengaruh yang cukup kuat diantara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Sedangkan untuk menyatakan besar kecilnya kontribusi (sumbangan) variabel X2 terhadap Y atau koefisien determinan =  $r^2 \times 100\%$  atau  $0,500^2 \times 100\% = \%$  sedangkan sisanya 25 % ditentukan oleh variabel lain. Kemudian untuk mengetahui tingkat signifikan koefisien korelasi X2 terhadap Y dengan metode satu sisi (1-tailed) dari output (diukur dari probabilitas) menghasilkan angka 0,00. Karena probabilitas jauh dibawah 0,05, maka pengaruh antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan adalah signifikan.

Dari tabel *Coefficients* menggambarkan bahwa persamaan regresi sederhana sebagai berikut :

$$\hat{Y} = a + b_2X_2 = 11,508 + 0,295X_2$$

Dimana :

$X_2$  = Motivasi Kerja

Y = Kinerja Karyawan

Konstanta sebesar 11,508 menyatakan bahwa jika tidak ada kenaikan nilai dari variabel motivasi kerja (X2), maka nilai kinerja karyawan (Y) adalah 11,508. Koefisien regresi sebesar 0,295 menyatakan bahwa setiap penambahan (karena tanda +) satu skor atau nilai budaya organisasi akan memberikan kenaikan skor sebesar 0,295.

Uji T untuk menguji signifikansi konstanta dan variabel dependen (kinerja karyawan). Kriteria uji koefisiensi regresi dari variabel motivasi kerja terhadap kinerja karyawan sebagai berikut.

Nilai T hitung = 2,547

Diambil pada Tabel *Coefficients* Nilai t hitung untuk variabel X1 = 2,547

Nilai T tabel = 1,676

Karena nilai t hitung > nilai t tabel atau  $2,547 > 1,676$ , maka  $H_0$  ditolak.

Terlihat bahwa pada kolom Sig (signifikan) pada tabel *Coefficients* sig. 0,013 atau lebih kecil dari nilai probabilitas 0,05 atau nilai  $0,05 > \text{sig } 0,000$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima artinya koefisien regresi adalah *signifikan*. Jadi, Motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

**c. Pengaruh Budaya Organisasi (X1) dan Motivasi Kerja (X2) secara bersama-sama terhadap Kinerja Karyawan (Y)**

Berdasarkan Tabel Model Summary bahwa besarnya pengaruh antara budaya organisasi dan motivasi kerja secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan yang dihitung dengan koefisiensi korelasi adalah 0,561 atau ( $r_{x_1, x_2 y} = 0,561$ ) hal ini menunjukkan pengaruh yang cukup kuat. Sedangkan kontribusi secara bersama-sama (simultan) variabel X1 dan X2 terhadap Y =  $R^2 \times 100\%$  atau  $0,561^2 \times 100\% = 31,47\%$  sedangkan sisanya 68,53% ditentukan oleh variabel lain. Kemudian untuk mengetahui tingkat signifikan koefisien korelasi ganda terlihat pada tabel Anova antara variabel budaya organisasi dan motivasi kerja secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan dengan metode satu sisi (1-tailed) dari output (diukur dari probabilitas) menghasilkan angka sig 0,000. Karena probabilitas jauh dibawah 0,05, maka pengaruh antara budaya organisasi dan motivasi kerja secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan adalah signifikan.

Dari tabel *Coefficients* menggambarkan bahwa persamaan regresi sederhana sebagai berikut :

$$\hat{Y} = a + b_1X_1 + b_2X_2 = 11,508 + 0,327X_1 + 0,295X_2$$

Dimana :

- X<sub>1</sub> = Budaya Organisasi
- X<sub>2</sub> = Motivasi Kerja
- Y = Kinerja Karyawan

Konstanta sebesar 11,508 menyatakan bahwa jika tidak ada kenaikan nilai dari budaya organisasi (X1) dan variabel motivasi kerja (X2), maka nilai kinerja karyawan (Y) adalah 11,508. Koefisien regresi sebesar 0,327 dan 0,295 menyatakan bahwa setiap penambahan (karena tanda +) satu skor atau nilai budaya organisasi akan memberikan kenaikan skor sebesar 0,327 dan 0,295

Uji F pada Tabel Anova untuk menguji signifikansi konstanta dan variabel dependen (kinerja karyawan). Kriteria uji koefisiensi regresi dari variabel budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan sebagai berikut.

Diambil pada Tabel *Anova* Nilai F hitung = 19,308

F tabel = 3,114 (interpolasi)

Ternyata f hitung > nilai f tabel atau  $19,308 > 3,114$ , maka Ho ditolak dan Ha diterima sehingga budaya organisasi dan motivasi kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Terlihat bahwa pada kolom Sig (signifikan) pada tabel Anova nilai sig. 0,000 atau lebih kecil dari nilai probabilitas 0,05 atau nilai  $0,05 > \text{sig } 0,000$ , maka Ho ditolak dan Ha diterima artinya koefisien regresi adalah *signifikan*. Jadi, Budaya Organisasi dan motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **A. Kesimpulan**

1. Terdapat pengaruh budaya organisasi secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat ditunjukkan dengan adanya kaidah keputusan nilai  $t_{hitung} > \text{nilai } t_{tabel}$  atau  $2,815 > 1,676$ , maka Ho ditolak dan Ha diterima artinya koefisien regresi adalah *signifikan*.
2. Terdapat pengaruh motivasi kerja secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat ditunjukkan dengan adanya kaidah keputusan nilai  $t_{hitung} > \text{nilai } t_{tabel}$  atau  $2,547 > 1,676$ , maka Ho ditolak dan Ha diterima artinya koefisien regresi adalah *signifikan*.

3. Terdapat pengaruh antara budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan secara bersama-sama (simultan). Hal ini ditunjukkan dengan adanya kaidah keputusan  $f_{hitung} > \text{nilai } f_{tabel}$  atau  $19,308 > 3,114$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima artinya koefisien regresi adalah *signifikan*.

## **B. Saran**

1. Penulis menyarankan agar budaya organisasi dan motivasi kerja pada Bank Mandiri selalu ada perbaikan dan perubahan walaupun sudah cukup baik, guna mendapatkan kontribusi yang tinggi sehingga akan memberikan sumbangan yang sangat berarti bagi peningkatan kinerja karyawan. Terutama untuk perhatian secara rinci dalam budaya organisasi harus lebih diperhatikan analisis dan perhatian terhadap produk dan nasabah dan untuk harapan dalam motivasi kerja agar diperhatikan harapan yang ada pada karyawan dan dipahami oleh manajemen apa saja keinginan dari karyawan sehingga karyawan akan lebih termotivasi dan menghasilkan kinerja yang baik untuk Bank Mandiri.
2. Penulis menyarankan bagi peneliti selanjutnya dapat menganalisis faktor-faktor lain selain budaya organisasi dan motivasi kerja yang mempengaruhi kinerja misalnya disiplin kerja, lingkungan kerja, kepemimpinan dan banyak faktor lain yang tidak diteliti oleh penulis dan mungkin berpengaruh lebih besar terhadap kinerja karyawan.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Akdon dan Riduwan. 2013. *Rumus dan Data dalam Analisis Statistik, Edisi Kelima*. Alfabeta. Bandung.
- Bono. J. E & T. A. Judge. 2003. *Self Concordance at Work: Toward Understanding the Motivational Effects of Transformational Leader*. *Academy of Management Journal*. Vol 46. No 5. Pp 554-571.
- Gibson, Ivancevich Donnelly. 1996. *Organisasi Perilaku Struktur Proses*. Terjemahan : Nunuk Adiarni. Binarupa Aksara. Jakarta.
- Hani Handoko, 1995, “*Manajemen Personalia dan SDM*”, Edisi ke dua, BPFE, Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu. 2001. *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah*, Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara
- Kotter P. John and James L Haskett. *Corporate Culture and Performance*. 1992
- Learning Centre Group Bank Mandiri*. 2006. Jakarta
- Majalah Infobank dan Marketing Research Indonesia*, 2009