

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN MOTIVASI  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
PADA PT. ALLIANZ LIFE INDONESIA  
DI DENPASAR**

**Yonavia Latuny  
Email : yonavialatuny@gmail.com  
Magister Manajemen  
Program Pascasarjana Universitas Udayana**

**ABSTRACT**

The purpose of this study was to analyze the influence of organizational culture on employee performance and motivation at PT. Allianz Life Indonesia Denpasar. PT. Allianz Life Indonesia simultaneously and partially significant in improving the performance of employees at PT. Allianz Life Indonesia. Respondents in the study conducted by taking a sample of 112 people, the data collected by using a questionnaire with a list of questions, the analysis technique. The data used is multiple regression analysis using SPSS 15.0 for windows. While partially variables no significant effect on the performance of employees at PT. Allianz Life Indonesia. Based on the results of multiple regression analysis proved that the influence of organizational culture, motivation, and performance of employees simultaneously and partially significant in improving the performance of employees at PT. Allianz Life Indonesia. The implications of this study, is the employee's performance must be improved, especially in terms of: the work must comply with the standards, the ability to complete the work and attitude of cooperation of employees in completing the work. Motivation should be strengthened, especially in terms of communication and attention superiors to subordinates, superiors support to provide a good example. Employees should be improved, especially in terms of: the responsibility for the work and maintain a good working atmosphere on the job.

Keywords: organizational culture, employee motivation and performance.

**ABSTRAK**

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Allianz Life Indonesia Denpasar. PT. Allianz Life Indonesia secara simultan dan parsial berpengaruh signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan pada PT. Allianz Life Indonesia.

Responden dalam penelitian ini dilakukan dengan mengambil sample sebanyak 112 orang, data yang dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner yang berupa daftar pertanyaan, teknik analisis. Data yang dipergunakan adalah analisis regresi berganda dengan menggunakan program *SPSS 15.0 For Windows*. Sedangkan variabel secara parsial ada pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Allianz Life Indonesia.

Berdasarkan hasil analisis regresi berganda terbukti bahwa pengaruh budaya organisasi, motivasi, dan kinerja karyawan secara simultan dan parsial berpengaruh signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan pada PT. Allianz Life Indonesia.

Implikasi dari penelitian ini, adalah kinerja karyawan harus ditingkatkan, terutama dalam hal : pekerjaan harus sesuai dengan standar, kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan dan sikap kerja sama karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan. Motivasi harus diperkuat terutama dalam hal komunikasi dan perhatian atasan terhadap bawahan, dukungan atasan untuk memberikan contoh yang baik. Karyawan harus ditingkatkan terutama dalam hal : tanggung jawab atas pekerjaan dan memelihara suasana kerja yang baik dalam melaksanakan pekerjaan.

Kata kunci : budaya organisasi, motivasi dan kinerja karyawan.

## PENDAHULUAN

Di dalam suatu usaha yang dicapai oleh tujuan organisasi yang telah ditetapkan dalam suatu periode dengan waktu tertentu, pengaruh budaya organisasi selalu dihadapkan dengan permasalahan yang terkait dengan motivasi dan kinerja karyawan.

Tika (2006) menyatakan bahwa budaya organisasi selain berpengaruh terhadap motivasi dan kinerja karyawan. Selanjutnya budaya organisasi dipengaruhi oleh faktor ketidakcocokan dengan lingkungan kerja. Artinya di dalam suatu perusahaan selain dipengaruhi oleh faktor individu juga dipengaruhi oleh budaya masyarakat. Untuk memberikan suatu pandangan yang sama bagi sumber daya manusia yang ada di dalam budaya organisasi diperlukan adanya suatu ketegasan yang akan membentuk kinerja karyawan juga motivasi baik individu maupun kelompok yang berdampak pada efektifitas budaya organisasi secara keseluruhan.

**Tabel 1**  
**Hasil Hubungan antara Budaya Organisasi, Motivasi,**  
**Terhadap Kinerja Karyawan PT. Allianz Life Indonesia**

No.	Variabel	Hasil penelitian
1	Dependen : - Kinerja Karyawan Moderating : - Budaya organisasi	Budaya organisasi mampu memoderasi hubungan antara motivasi dan kinerja karyawan.
2	Dependen : - Kinerja karyawan Independen : - Budaya organisasi, motivasi	Budaya organisasi berhubungan positive dengan kinerja karyawan dan motivasi.
3	Dependen : - Kinerja karyawan - Motivasi Intervening : - Budaya organisasi	Hubungan yang signifikan ditemukan antara budaya organisasi, motivasi dan kinerja dalam suatu perusahaan.

Sumber : PT. Allianz Indonesia 2010

## **KAJIAN PUSTAKA**

### **Kinerja Karyawan**

#### **Pengertian Kinerja**

Soeprihanto (2001) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam mencapai suatu organisasi yang sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing. Dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika. Rumusan di atas menjelaskan bahwa kinerja adalah tingkat keberhasilan seseorang atau lembaga dalam melaksanakan pekerjaannya.

Dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan, pimpinan melakukan tugas-tugasnya dibantu oleh pimpinan yang lain bersama dengan karyawan mereka.

#### **Tujuan penilaian kinerja**

Tujuan penilaian kinerja ini dapat memotivasi kinerja karyawan jika evaluasi tersebut dapat meyakinkan para karyawan bahwa penilaian yang dilakukan adalah bagian dari apa yang mereka harapkan dihubungkan dengan peningkatan karir mereka.

#### **Motivasi**

##### **Arti dan pentingnya motivasi**

- 1.) Motivasi berasal dari kata Latin "*Movere*" yang berarti dorongan atau daya penggerak. Motivasi ini hanya diberikan kepada manusia, khususnya kepada para bawahan atau pengikut.

##### **Metode motivasi dan model motivasi**

Mangkunegara (2005) mendefinisikan terdapat metode-metode motivasi dan model-model motivasi yaitu :

##### **Metode-metode motivasi**

- (1.) Metode langsung, adalah motivasi yang diberikan secara langsung kepada setiap individu karyawan untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasannya.
- (2.) Motivasi tidak langsung, adalah motivasi yang diberikan hanya fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah kerja atau kelancaran tugas, sehingga para karyawan betah dan bersemangat melakukan pekerjaannya.

##### **Model-model motivasi**

- (1.) Model tradisional, mengemukakan bahwa untuk memotivasi karyawan agar gairah bekerjanya meningkat dilakukan dengan sistem insentif yaitu memberikan insentif materiil kepada karyawan yang berprestasi baik.
- (2.) Model hubungan manusia, mengemukakan bahwa untuk memotivasi karyawan supaya gairah bekerjanya meningkat, dilakukan dengan mengakui kebutuhan sosial mereka dan membuat mereka merasa berguna serta penting.

### **Teori-teori motivasi**

#### **Teori hierarki kebutuhan**

Maslow (1970) berpendapat bahwa orang berusaha untuk memenuhi kelima kebutuhan secara berurutan. Orang akan didorong untuk memenuhi kelima kebutuhan secara berurutan. Orang akan didorong untuk memenuhi kebutuhannya paling kuat sesuai waktu, keadaan dan pengalaman yang bersangkutan mengikuti suatu hierarki

#### **Teori dua faktor Herzberg**

Herzberg (1959) mengemukakan ada dua faktor yang menjadi cerminan dalam kaitannya dengan memotivasi karyawan untuk bersedia bekerja keras ke arah pencapaian tujuan perusahaan, yakni :

- (1.) Faktor-faktor higienis – Sumber ketidakpuasan karyawan.
- (2.) Faktor-faktor pemuas – Sumber kepuasan karyawan.

#### **Teori prestasi dan McClelland**

McClelland (1997) dalam bukunya *The Achieving* menyatakan bahwa ada korelasi positif antar kebutuhan berprestasi dengan prestasi dan sukses pelaksanaan. McClelland, melalui riset empiriknya, menemukan bahwa para usahawan, ilmuwan, dan profesional mempunyai tingkat motivasi prestasi di atas rata-rata.

#### **Teori pengharapan**

Vroom (1988), dalam bukunya *Work and Motivation* memperkenalkan teori pengharapan tentang motivasi. Teori ini menyatakan bahwa dimana individu diperkirakan akan menjadi pelaksana dengan kinerja yang tinggi bila mereka melihat :

- 1.) Suatu kemungkinan tinggi bahwa usaha-usaha mereka akan mengarah ke kinerja tinggi.
- 2.) Suatu probabilitas tinggi bahwa kinerja tinggi akan mengarah ke hasil-hasil yang menguntungkan.

- 3.) Bahwa hasil-hasil tersebut akan menjadi, pada keadaan keseimbangan, penarik efektif bagi mereka.

### **Budaya**

Budaya atau kebudayaan berasal dari bahasa Sanskerta yaitu *buddhayah*, yang merupakan bentuk jamak dan *budhi* (budi atau akal) diartikan sebagai hal-hal yang berkaitan dengan budi dan akal manusia.

Dalam bahasa Inggris, kebudayaan disebut culture, yang berasal dari kata Latin *Colore*, yaitu mengolah atau mengerjakan. Kata *culture* juga kadang diterjemahkan sebagai “kultur” dalam bahasa Indonesia, sehingga dalam kehidupan sehari-hari kehidupan itu bersifat abstrak.

Budaya adalah suatu cara hidup yang berkembang dan dimiliki bersama oleh sebuah kelompok orang dan diwariskan dari generasi ke generasi, banyak unsur yang rumit, termasuk sistem agama dan politik, adat-istiadat, bahasa, perkakas, pakaian, bangunan, dan karya seni.

### **Hipotesis Penelitian**

Berdasarkan masalah yang dikemukakan, maka dapat dirumuskan hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut.

- 1.) Terdapat pengaruh signifikan secara serempak dari pengaruh budaya organisasi, motivasi, terhadap kinerja karyawan PT. Allianz Life Indonesia.
- 2.) Terdapat pengaruh signifikan secara parsial dari masing-masing pengaruh budaya organisasi, motivasi terhadap kinerja karyawan PT. Allianz Life Indonesia.
- 3.) Diantara variabel yang diteliti, kinerja karyawan yang paling dominant terhadap PT. Allianz Life Indonesia.

## **METODE PENELITIAN**

### **Populasi dan responden penelitian**

#### **(1.) Responden penelitian**

Istilah populasi dan responden tepat digunakan jika penelitian yang dilakukan mengambil responden sebagai subjek penelitian. Akan tetapi jika sasaran penelitiannya adalah seluruh anggota populasi, akan lebih cocok digunakan istilah subjek penelitian, terutama dalam penelitian eksperimental.

## (2.) Populasi

Populasi untuk penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Allianz Life Indonesia yang berjumlah 100 orang, maka digunakan metode total sampling yakni seluruh populasi menjadi anggota yang akan diamati sebagai sample

### **Teknik Analisis Data**

Dalam penelitian ini, tujuan yang telah dikemukakan adalah untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan di PT. Allianz Life Indonesia Denpasar, baik secara simultan maupun secara parsial, sehingga model yang digunakan adalah regresi linier berganda.

#### **a. Analisis deskriptif**

Analisis ini adalah untuk menganalisis data yang terkumpul dan dipergunakan untuk mengidentifikasi karakteristik dari masing-masing variabel yang akan digunakan sebagai bahan analisis.

## **b. Analisis regresi linear berganda**

Model analisis yang dipergunakan untuk menyelesaikan permasalahan penelitian ini adalah regresi linier berganda. Analisis ini digunakan untuk mengetahui ketergantungan satu variabel terikat dengan satu atau lebih variabel bebas.

## **c. Uji asumsi klasik**

Maksud dan tujuan dilakukannya pengujian terhadap penyimpangan asumsi klasik yaitu untuk mengetahui apakah model regresi yang diperoleh mengalami penyimpangan asumsi klasik atau tidak.

## **Pengujian hipotesis**

(1) Uji pengaruh simultan koefisien regresi variabel bebas terhadap variabel terikat (uji F)

Pengujian hipotesis pertama yang menyatakan bahwa budaya organisasi dan motivasi secara serempak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Allianz Life Indonesia Denpasar. maka digunakan Uji F. Dalam pengujian ini,  $F_{hitung}$  akan dibandingkan dengan  $F_{tabel}$  pada derajat signifikan ( $\alpha$ ) 5 persen atau dengan melihat probabilitasnya lebih kecil dari  $\alpha$  berarti bahwa pengaruh budaya organisasi dan motivasi memiliki pengaruh yang secara serempak terhadap kinerja karyawan PT. Allianz Life Indonesia Denpasar.

Adapun rumusnya  $F_{hitung}$  menurut Wirawan (2002) adalah sebagai berikut.

$$F_o = \frac{R^2 / (k - 1)}{(1 - R^2) / (n - k)} \dots\dots\dots (3)$$

Keterangan :

R = Koefisien determinasi

n = Jumlah data

k = Jumlah variabel

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Deksripsi Hasil Penelitian**

#### **a. Karakteristik responden**

Karakteristik responden yang diteliti dikaitkan dengan kinerja karyawan meliputi empat aspek yaitu: umur responden, jenis kelamin, pendidikan terakhir dan masa kerja, karakteristik responden tersebut dapat diuraikan sebagai berikut.

1.) Karakteristik responden menurut umur

**Tabel 2**  
**Distribusi Responden Menurut Umur Dihubungkan dengan**  
**Kinerja Karyawan PT. Allianz Life Indonesia**

Umur	Kinerja Karyawan					
	Tinggi	%	Rendah	%	Total	%
20 – 30 tahun	61	54,50	24	21,40	85	75,90
31 – 30 tahun	14	12,50	5	4,50	19	17,00
41 – 50 tahun	8	7,10	0	0,00	8	7,10
Total	83	74,10	29	25,90	112	100,00

Sumber : Lampiran 6 Data Diolah 2013

Tabel 2 menunjukkan bahwa responden terbanyak berumur antara 20 – 30 tahun yakni 85 orang (75,9 persen). Jumlah responden paling sedikit terdapat usia produktif yang terbanyak, maka laryawan PT. Allianz Life Indonesia diharapkan dapat terus melakukan peningkatan dan perbaikan di dalam PT. Allianz Life Indonesia tersebut, mengingat umur produktif adalah siklus usia yang terbaik.

2.) Karakteristik responden menurut jenis kelamin

**Tabel 3**  
**Distribusi Responden Menurut Jenis Kelamin Dihubungkan dengan**  
**Kinerja Karyawan PT. Allianz Life Indonesia**

Jenis Kelamin	Kinerja Karyawan					
	Tinggi	%	Rendah	%	Total	%
Laki-laki	30	26,80	10	8,90	40	35,70
Perempuan	53	47,30	19	17,00	72	64,30
Total	83	74,10	29	25,90	112	100,00

Sumber : Lampiran 6 Data Diolah 2010..

Berdasarkan Tabel 3 dapat dijelaskan bahwa baik responden laki-laki maupun responden perempuan mempunyai kekuatan yang sama terhadap kinerja karyawan, yaitu sebanyak 29 responden (laki-laki dan perempuan) mengatakan kinerja karyawan (25,9 persen), dan sebanyak 83 responden (laki-laki dan perempuan) mengatakan kinerja karyawan tinggi.

3.) Karakteristik menurut pendidikan

**Tabel 4**  
**Distribusi Responden Menurut Tingkat Pendidikan Dihubungkan dengan**  
**Kinerja Karyawan PT. Allianz Life Indonesia**

Pendidikan	Kinerja Karyawan					
	Tinggi	%	Rendah	%	Total	%
D3	44	39,30	15	13,40	59	52,70
S1	30	26,80	12	10,70	42	37,50
S2	9	8,00	2	1,80	11	9,80
Total	83	74,10	29	25,90	112	100,00

Sumber : Lampiran 6 Data Diolah 2012

Berdasarkan Tabel 4 dapat dijelaskan bahwa responden dengan pendidikan D3 mempunyai pengaruh yang tinggi terhadap kinerja karyawan sebanyak 44 responden (39,3 persen) dibandingkan dengan responden dengan pendidikan yang



lain, tetapi secara keseluruhan responden baik laki-laki maupun perempuan dengan latar belakang pendidikan yang berbeda mempunyai kekuatan yang tinggi terhadap kinerja karyawan, yaitu sebanyak 83 responden (laki-laki dan perempuan).

4.) Karakteristik responden menurut masa kerja

**Tabel 5**  
**Distribusi Responden Menurut Masa Kerja Dihubungkan dengan Kinerja Karyawan PT. Allianz Life Indonesia**

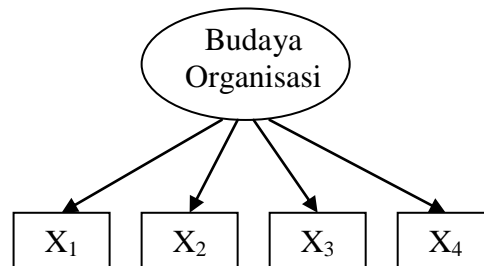
Masa Kerja	Kinerja Karyawan				Total	%
	Tinggi	%	Rendah	%		
0 – 5	60	53,60	19	17,00	74	70,50
≥ 5 tahun	23	20,50	10	8,90	33	29,50
Total	83	74,10	29	25,90	112	100,00

Sumber : Lampiran 6 Data Diolah 2012

Berdasarkan Tabel 5 dijelaskan bahwa responden yang mempunyai masa kerja 0 – 5 tahun berpengaruh tinggi terhadap kinerja karyawan, dibandingkan kelompok masa kerja yang lain.

**b. Deskripsi variabel pengaruh budaya organisasi**

Pengaruh budaya organisasi merupakan suatu makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain.



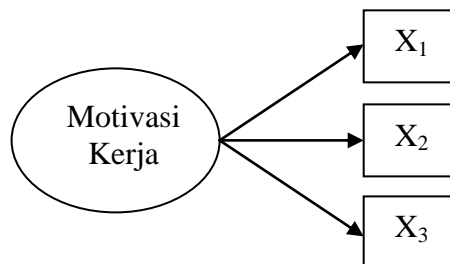
Gambar 1 Variabel Pengaruh Budaya Organisasi

Keterangan :

- X<sub>1</sub> : Mencerahkan seluruh kemampuan.
- X<sub>2</sub> : Mengorganisasikan pekerjaan sendiri.
- X<sub>3</sub> : Ramah.
- X<sub>4</sub> : Inisiatif (Prakarsa).

**c. Deskripsi variabel motivasi kerja**

Fuad Mas'ud merumuskan dimensi motivasi ke dalam dua dimensi sebagai berikut. Motivasi intrinsic dan motivasi ekstrinsik dapat dilihat sebagai berikut.



Gambar 2 Deskripsi Vairiabel Motivasi Kerja

Keterangan :

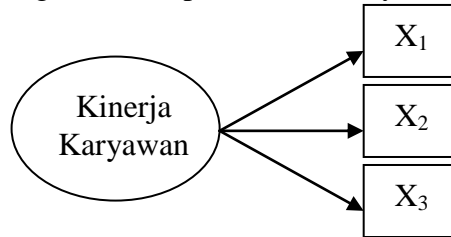
X<sub>1</sub> : Kepedulian pada pekerjaan

X<sub>2</sub> : Tantangan dalam bekerja

X<sub>3</sub> : Belajar hal baru dalam bekerja.

**d. Deskripsi variabel kinerja karyawan**

Kinerja karyawan merupakan seperangkat hasil yang dicapai serta merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta. Di bawah ini akan menerangkan deskripsi variabel karyawan.



Gambar 3 Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan

Deskripsi variabel penelitian Keterangan :

X<sub>1</sub> : Kualitas kerja

X<sub>2</sub> : Tugas tepat waktu

X<sub>3</sub> : Bekerja tanpa pengawasan

**e. Indeks pengaruh budaya organisasi**

Variabel budaya organisasi dalam hal ini diukur dengan 6 butir pernyataan. Pernyataan yang digunakan berhubungan nilai-nilai organisasi, dukungan manajemen, system imbalan, toleransi dalam berbagai kesalahan sebagai peluang untuk belajar, orientasi pada detail pekerjaan dan orientasi pada tim, dimana setiap butir pernyataan diukur dengan skala likert 1 – 5. Tabel 5.9 menjelaskan deskripsi variabel yang berkaitan dengan budaya organisasi yang merupakan hasil penelitian terhadap 112 orang responden.

**Tabel 6**  
**Penilaian Responden Terhadap Variabel Budaya Organisasi**

No.	Indikator Variabel Budaya Organisasi	Frekuensi Jawaban Responden					Total Skor	Jumlah Respooden	Rata-rata Skor
		SS 5	S 4	N 3	TS 2	STS 1			
1	Nilai-nilai Organisasi (X1.1)	22	25	18	25	22	336	112	3,00
2	Dukungan manajemen (X2.2)	18	37	13	28	16	349	112	3,12
3	Sistem imbalan (X3.3)	10	40	12	31	19	327	112	2,92
4	Toleransi dalam berbagai kesalahan sebagai peluang untuk belajar (X4.4)	14	15	23	44	16	303	112	2,71
5	Orientasi pada detail pekerjaan (X5.5)	10	37	19	31	15	332	112	2,96
6	Orientasi pada tim (X6.6)	15	33	18	31	15	338	112	3,02
Total									17,72
Rata-rata									2,95

Sumber : PT. Allianz Life Indonesia (2010).

Berdasarkan data pada Tabel 6 dapat diketahui bahwa karyawan PT. Allianz Life Indonesia menilai budaya organisasi dengan indikator nilai-nilai organisasi dengan rata-rata skor 3,00. Indikator dukungan manajemen dengan rata-rata skor 3,12, indikator sistem imbalan dengan rata-rata skor 2,92, indikator toleransi dalam berbagai kesalahan sebagai peluang untuk belajar dengan rata-rata skor 2,71, indikator orientasi pada detil pekerjaan dengan rata-rata skor 2,96, dan orientasi pada tim dengan rata-rata skor 3,00. Rata-rata skor maksimum yaitu pada nilai 3,12. skor ini menunjukkan bahwa karyawan telah menilai bahwa dukungan manajemen yang diberikan selama ini sudah baik. Sedangkan rata-rata skor minimum yaitu pada nilai 2,71, hal ini menunjukkan bahwa toleransi dalam berbagai kesalahan sebagai peluang untuk belajar belum maksimal untuk karyawan.

#### f. Variabel kinerja karyawan

Variabel kinerja karyawan dalam hal ini diukur dengan 4 butir pernyataan. Pernyataan yang digunakan berhubungan dengan kemampuan perusahaan dalam meningkatkan efisiensi penggunaan SDM yang dimiliki, kemampuan perusahaan dalam meningkatkan penggunaan seluruh waktu yang dimiliki. Tabel 5.6 menjelaskan deskripsi variabel yang berkaitan dengan kinerja karyawan yang merupakan hasil penelitian terhadap 112 orang responden.

Tabel 7  
Penilaian Responden Terhadap Variabel Kinerja Karyawan

No.	Indikator Variabel Kinerja Karyawan	Frekuensi Jawaban Responden					Total Skor	Jumlah Respooden	Rata-rata Skor
		SS	S	N	TS	STS			
		5	4	3	2	1			
1	Kemampuan perusahaan dalam meningkatkan efisiensi penggunaan SdM yang dimiliki (Y1)	24	31	11	22	24	345	112	3.08
2	Kemampuan perusahaan dalam meningkatkan penggunaan seluruh waktu yang dimiliki (Y2)	18	36	24	20	14	360	112	3.21
3	Kemampuan perusahaan dalam beradaptasi terhadap perubahan (Y3)	16	43	18	19	16	360	112	3.21
4	Kemampuan perusahaan dalam mencapai target kualitas kerja (Y4)	7	38	28	23	16	333	112	2.92
Total									12.48
Rata-rata									3.12

Sumber : PT. Allianz Life Indonesia (2010).

#### g. Variabel motivasi

Variabel motivasi dalam hal ini diukur dengan 3 butir pernyataan. Pernyataan yang digunakan berhubungan dengan kebutuhan untuk berprestasi, kebutuhan untuk berkuasa, dan kebutuhan afiliasi, dimana setiap butir pernyataan

diukur dengan skala likert 1 – 5. Tabel 5.7 menjelaskan deskripsi variabel yang berkaitan dengan motivasi kerja yang merupakan hasil penelitian terhadap 112 responden.

**Tabel 8**  
**Penilaian Responde Terhadap Variabel Motivasi Kerja**

No.	Indikator Variabel Motivasi Kerja	Frekuensi Jawaban Responden					Total Skor	Jumlah Respooden	Rata-rata Skor
		SS	S	N	TS	STS			
		5	4	3	2	1			
1	Kebutuhan berprestasi (X1.1)	20	38	21	14	19	362	112	3.23
2	Kebutuhan untuk berkuasa (X1.2)	17	39	30	15	11	372	112	3.32
3	Kebutuhan afiliasi (X1.3)	24	39	13	20	16	371	112	3.31
Total									9.82
Rata-rata									3.29

Sumber : PT. Allianz Life Indonesia (2010).

## **h. Uji Validitas dan Realibilitas**

### **1) Uji validitas**

Uji validitas digunakan untuk mengetahui penafsiran dalam instrumen penelitian, apakah penafsiran setiap responden sama atau berbeda sama sekali. Apabila penafsiran responden tersebut sama, maka instrumen penelitian tersebut dapat dikatakan *valid*, sehingga perlu diganti (Sugiono, 2004) menyatakan bahwa uji validitas menggunakan analisis faktor yang dilakukan dengan cara mengkorelasikan jumlah skor faktor dengan skor total. Pengkorelasian jumlah skor faktor dengan skor total menggunakan rumus korelasi *product moment*.

Rumus Karl Pearson :

$$r_{xy} = \frac{N \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{(N \sum x^2 - (\sum x)^2)(N \sum y^2 - (\sum y)^2)}}$$

Keterangan :

r = Korelasi *product moment*.

x = Skor jawaban tiap item.

y = Skor total.

N = Jumlah subjek uji coba.

Uji validitas adalah untuk menguji kuesioner dikatakan *valid* atau tidak. Jika hasil korelasi item terhadap total (r) bernilai normal 0,3 dengan signifikan < 0,02, maka instrument tersebut dikatakan *valid*.

Faktor dapat dikatakan *valid*, bila nilai korelasi *product moment* tiap faktor tersebut positif dan besarnya 0,3 ke atas. Hal tersebut menandakan bahwa pemafsiran para responden terhadap butir pernyataan dari setiap variabel dalam instrument penelitian tersebut adalah sama. Rekapitulasi hasil perhitungan nilai

korelasi *product moment* dari setiap butir pernyataan dalam kuesioner yang diperoleh dengan 16,0 ditunjukkan pada Tabel 9

**Tabel 9**  
**Rekapitulasi Uji Validitas**

No	Variabel	Butir Pernyataan	Nilai Korelasi	Keterangan
	<b>Budaya Organisasi</b>	X1		
1.	Nilai-nilai organisasi	X3.1	0,706	Valid
2.	Dukungan manajemen	X3.2	0,769	Valid
3.	System imbalan	X3.3	0,740	Valid
4.	Toleransi sebagai peluang untuk belajar.	X3.4	0,492	Valid
5.	Orientasi pada detil pekerjaan	X3.5	0,462	Valid
	<b>Motivasi</b>	X2		
1.	Kebutuhan berprestasi	X2.1	0,922	Valid
2.	Kebutuhan untuk berkuasa	X2.2	0,927	Valid
3.	Kebutuhan afiliasi	X2.3	0,817	Valid
	<b>Kinerja Karyawan</b>	X3		
1.	Kompensasi	X3.1		
2.	Kondisi kerja	X.3.2	0,824	Valid
3.	Kesempatan untuk berkembang.	X3.3	0,474	valid

Sumber : Lampiran 3, Hasil Uji Validitas.

## 2) Uji reliabilitas

Reliabilitas adalah suatu angka indeks yang menunjukkan konsistensi suatu alat pengukur di dalam mengukur gejala yang sama. Setiap alat ukur seharusnya mempunyai kemampuan untuk memberikan hasil yang konsisten (Umar, 2005) dan sejauh mana suatu alat ukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Jadi tujuan utama dari pengujian alat ukur adalah untuk mengetahui kemantapan, ketepatan, dan homogenitas dari suatu alat ukur. Keandalan yang rendah menunjukkan ketidakkonsistenan responden dalam menjawab pertanyaan. Suatu alat ukur yang baik dan handal memiliki susunan dan bentuk pertanyaan yang tepat sehingga menjamin interpretasi yang tetap sama walaupun disampaikan berulang-ulang pada banyak responden dalam kurun waktu yang berbeda-beda. Metode pengujian reliabilitas atau keandalan instrumen dilakukan dengan menggunakan koeffisien *alpha cronbach* (Umar, 2005) menyatakan bahwa nilai suatu instrument dikatakan reliable nilai *alpha cronbach* > 0,6. Rumus *alpha cronbach's* (Umar, 2005) adalah sebagai berikut.

$$r_i = \frac{k}{k-1} \left( 1 - \frac{\sum \sigma b^2}{\sigma i^2} \right) \dots\dots\dots(1)$$

Keterangan :

- $r_i$  = Reliabilitas instrumen.
- $k$  = Jumlah butir pertanyaan.
- $\sigma b^2$  = Jumlah varian total.
- $\sigma i^2$  = Jumlah varian butir.

## 2. Pembahasan

### a. Uji regresi linear berganda

Analisis regresi linier berganda ini digunakan untuk tujuan penelitian yang pertama, yaitu untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi (X1), dan motivasi (X2) sebagai variabel independen terhadap kinerja karyawan yang berfungsi sebagai variabel dependen (Y). Rangkuman hasil uji regresi linier berganda ditunjukkan pada Tabel 5.9.

**Tabel 10**  
**Hasil Uji Regresi Linier Berganda**

Variabel	Undstandartized Coefficient		Standardized Coefficient	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
Budaya organisasi	0,223	0,040	0,456	5,540	0,000
Motivasi	0,263	0,077	0,282	3,430	0,001
Constant	= -133				
R	= 0,631				
R Square	= 0,398				
Adjusted R Square	= 0,387				
F <sub>hitung</sub>	= 35,979				
Sig. F <sub>hitung</sub>	= 0,000				

Sumber: Lampiran 8, 2013

Berdasarkan Tabel 5.5 maka dapat diketahui persamaan regresi yang dihasilkan

$$\hat{Y} = -133 + 0,223X_1 + 0,263X_2$$

### b. Uji asumsi klasik

#### 1) Uji normalitas

Pengujian dengan menggunakan statistik *Kolmogorov-Sminorv*. Keputusan untuk menentukan normal atau tidaknya distribusi data dilakukan dengan membandingkan *Kolmogorov-Smirnov* hitung dengan *Kolmogorov-Smirnov* tabel dan dapat juga dilakukan berdasarkan nilai probabilitas. Apabila *Kolmogorov-Smirnov* hitung lebih kecil daripada *Kolmogorov-Smirnov* tabel, maka distribusi data dinyatakan normal, dan bila probabilitas lebih besar dari 0,05 maka distribusi data dinyatakan tidak normal.

Berdasarkan pengujian yang telah dilakukan, maka diperoleh hasil uji menunjukkan bahwa nilai *Asymp. Sig.* = .196. Dengan nilai *Asymp. Sig.* lebih besar dari alpha 5 persen maka dapat dinyatakan bahwa model uji telah memenuhi syarat normalitas data.

## 2) Uji multikolinieritas

Uji multikolinieritas dimaksudkan untuk membuktikan atau menguji ada atau tidaknya hubungan yang linier (multikolinieritas) antara variabel bebas (*independen*) satu dengan variabel bebas yang lain. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel bebas hasil uji multikolinieritas ditunjukkan pada Tabel 11 di bawah ini.

**Tabel 11**

### Hasil Uji Multikolinieritas

No.	Variabel	<i>Tolerance</i>	VIF
1	Budaya organisasi	0,816	1,225
2	Motivasi	0,816	1,225

Sumber: Lampiran 7 , 2013

Tabel 5.10 menunjukkan bahwa nilai *Tolerance* untuk kedua variabel bebas lebih besar dari 0,1 sedangkan VIF kurang dari 10. Jadi dapat dinyatakan bahwa model uji tidak terdeteksi kasus multikolinieritas.

## 3) Uji heteroskedastisitas

Uji heterokedastisitas dilakukan untuk mengetahui bahwa pada model regresi terjadi ketidaksamaan varian. Untuk mendeteksi ada atau tidaknya heterokedastisitas digunakan model *glejser* yaitu dengan mengamati nilai signifikan regresi yang baru terbentuk. Jika nilai signifikan ada yang di bawah 5 persen, maka dikatakan terjadi heteroskedastisitas. Jika varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan lainnya tetap, maka disebut homokedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Hasil uji heteroskedastisitas ditunjukkan pada Tabel 12.

**Tabel 12**

### Hasil Uji Heteroskedastisitas

No.	Variabel	$t_{hitung}$	Sig.
1	Budaya organisasi	-, 435	0,664
2	Motivasi	-,086	0,931

Sumber: Lampiran 7, 2013

Tabel 5.11 menunjukkan bahwa seluruh variabel bebas tidak berpengaruh signifikan terhadap nilai variabel terikatnya (*absolute ei*). Ini ditunjukkan dengan nilai signifikansi yang lebih besar dari alpha 5 persen. Jadi dapat dinyatakan bahwa model uji terbebas dari kasus heterokedastisitas.

**c. Uji signifikansi koefisien regresi variabel bebas terhadap variabel terikat secara simultan**

Analisis *F-test* bertujuan untuk menguji pengaruh signifikansi secara serempak antara variabel bebas yaitu budaya organisasi ( $X_1$ ), dan motivasi ( $X_2$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ) pada PT. Allianz Life Indonesia.

Adapun langkah-langkahnya sebagai berikut.

1) Perumusan hipotesis statistik

$H_0 : \beta_1, \beta_2 = 0$ , artinya tidak ada pengaruh yang signifikan secara serempak dari budaya organisasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan PT. Allianz Life Indonesia.

$H_1 : \beta_1, \beta_2 \neq 0$ , artinya paling sedikit salah satu dari budaya organisasi, dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja karyawan pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Gianyar.

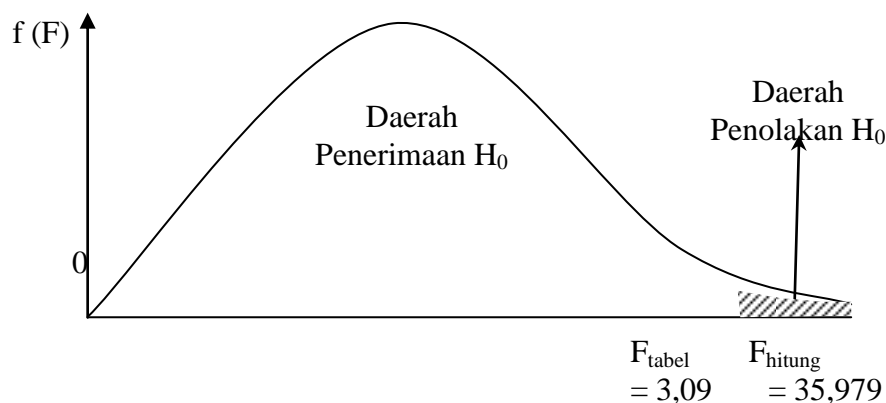
2) Menentukan  $F_{tabel}$  dengan tingkat signifikansi ( $\alpha$ ) = 0,05:df = (k-1)(n-k). Nilai  $F_{tabel}$  (2;112) diketahui sebesar 3,09.

3) Menentukan besarnya  $F_{hitung}$  yang diperoleh dari hasil pengujian dengan program SPSS. Nilai  $F_{hitung}$  yang dihasilkan adalah sebesar 35,979.

4) Kriteria pengujian:

Terima  $H_0$  : bila  $F_{hitung} \leq 3,09$

Tolak  $H_0$  : bila  $F_{hitung} > 3,09$



Gambar 4 Kurva Daerah Penerimaan Dan Penolakan  $H_0$  dengan Uji *F-test*

5) Keputusan

Hasil uji menunjukkan bahwa nilai  $F_{hitung}$  (35,979) lebih besar dari nilai  $F_{tabel}$  (3,09) maka dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh yang signifikan secara simultan dari variabel budaya organisasi, dan motivasi terhadap kinerja



karyawan pada PT. Allianz Life Indonesia. Nilai *R square* yang didapat adalah 0,398 yang berarti sebesar 39,8 persen variasi kinerja karyawan dipengaruhi oleh variabel budaya organisasi, dan motivasi, sedangkan sisanya 60,2 persen dipengaruhi variabel lain yang tidak disebutkan dalam penelitian ini.

**d. Uji signifikansi koefisien regresi variabel bebas terhadap variabel terikat secara parsial**

Analisis t-tes bertujuan untuk menguji pengaruh signifikansi secara parsial antara variabel bebas yaitu budaya organisasi ( $X_1$ ), dan motivasi ( $X_2$ ) terhadap kinerja karyawan pada PT. Allianz Life Indonesia. Adapun langkah-langkahnya sebagai berikut.

**1) Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Allianz Life Indonesia**

(1) Perumusan hipotesis variabel

$H_0 : \beta_1 = 0$ , artinya tidak ada pengaruh yang signifikan dan positif secara parsial dari variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan karyawan pada PT. Allianz Life Indonesia

$H_1 : \beta_1 > 0$ , artinya ada pengaruh yang signifikan dan positif secara parsial dari variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Allianz Life Indonesia.

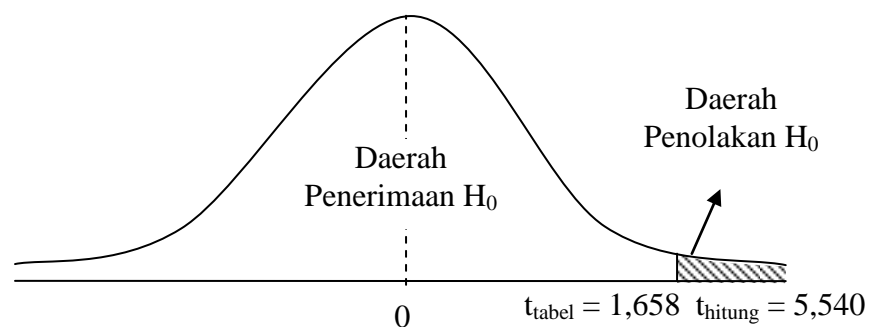
(2) Menentukan tingkat keyakinan 95% dan  $\alpha = 0,05; df = (n-k)$  untuk menentukan nilai  $t_{tabel}$ . Nilai  $t_{tabel} (0,05; 112)$  adalah sebesar  $\pm 1,658$

(3) Menentukan besarnya  $t_{hitung}$  yang diperoleh dari hasil pengujian dengan program SPSS. Nilai  $t_{hitung}$  yang dihasilkan adalah sebesar 5.540.

(4) Membandingkan  $t_{hitung}$  dengan  $t_{tabel}$ .

Jika  $t_{hitung} > 1,658$ , maka  $H_0$  ditolak

Jika  $t_{hitung} \leq 1,658$ , maka  $H_0$  diterima



Gambar 5 Daerah pengujian Penolakan dan Penerimaan  $H_0$  dengan Uji t

(5) Keputusan

Hasil uji menunjukkan nilai  $t_{hitung}$  (5,540) lebih besar dari  $t_{tabel}$  (1,658) maka dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh yang signifikan dan positif secara parsial dari variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Allianz Life Indonesia dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,223 Nilai positif pada koefisien regresi menandakan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang searah terhadap kinerja karyawan.

**2) Pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Allianz Life Indonesia**

(1) Perumusan hipotesis variabel

$H_0 : \beta_2 = 0$ , artinya tidak ada pengaruh yang signifikan dan positif secara parsial dari variabel motivasi terhadap kinerja kerja karyawan pada PT. Allianz Life Indonesia.

$H_1 : \beta_2 > 0$ , artinya ada pengaruh yang signifikan dan positif secara parsial dari variabel motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Allianz Life Indonesia .

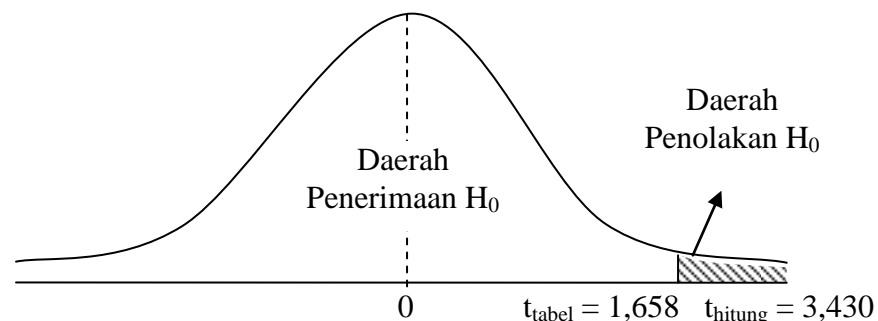
(1) Menentukan tingkat keyakinan 95% dan  $\alpha = 0,05; df = (n-k)$  untuk menentukan nilai  $t_{tabel}$ . Nilai  $t_{tabel}$  (0,05:112) adalah sebesar  $\pm 1,658$

(2) Menentukan besarnya  $t_{hitung}$  yang diperoleh dari hasil pengujian dengan program SPSS. Nilai  $t_{hitung}$  yang dihasilkan adalah sebesar 3,430

(3) Membandingkan  $t_{hitung}$  dengan  $t_{tabel}$  .

Jika  $t_{hitung} > 1,658$ , maka  $H_0$  ditolak

Jika  $t_{hitung} \leq 1,658$ , maka  $H_0$  diterima



Gambar 6 Daerah pengujian Penolakan dan Penerimaan  $H_0$  dengan Uji t

(4) Keputusan

Hasil uji menunjukkan nilai  $t_{hitung}$  (3,430) lebih besar dari  $t_{tabel}$  (1,658) maka dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh yang signifikan secara parsial dari variabel motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Allianz Life Indonesia. dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,263 Nilai positif pada koefisien regresi menandakan bahwa motivasi memiliki pengaruh yang searah terhadap kinerja karyawan.

**e. Pengaruh dominan variabel bebas terhadap variabel terikat**

Untuk dapat mengetahui variabel yang dominan, dapat dilihat berdasarkan dari perhitungan analisis *standardized coefficients beta*. Variabel bebas yang memiliki nilai koefisien beta absolut terbesar memiliki pengaruh yang dominan dibandingkan variabel bebas lainnya yang tersaji pada Tabel 13 berikut ini.

**Tabel 13**

**Nilai *Standardized Coefficients Beta* Kompetensi, Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Lingkungan Kerja Fisik**

Variabel	<i>Standardized Coefficients Beta</i>	<i>Ranking</i>
Budaya organisasi (X1)	0,456	1
Motivasi (X2)	0,282	2

Sumber : Lampiran 8, 2013

Berdasarkan perhitungan analisis *standardized coefficients beta* diketahui variabel budaya organisasi memiliki nilai koefisien beta sebesar 0,456, dan motivasi sebesar 0,282. Diantara kedua variabel bebas tersebut, budaya organisasi memiliki nilai *standardized coefficients beta* terbesar yaitu sebesar 0,456 sehingga dapat dikatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh lebih kuat dari motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Allianz Life Indonesia.

**SIMPULAN, SARAN DAN IMPLIKASI**

**Simpulan**

Budaya organisasi diterapkan pada PT. Allianz Life Indonesia melalui frekuensi yang dilakukan, menunjukkan variabel pengaruh budaya organisasi berada pada kategori tinggi. Budaya organisasi berada pada kategori tinggi. Budaya organisasi memiliki hubungan linier dengan, kinerja sehingga semakin

baik budaya organisasi akan diikuti dengan peningkatan kinerja karyawan kepada PT. Allianz Life Indonesia, hal ini ditunjukkan pada nilai koefisien regresi variabel budaya organisasi yang bertanda positif.

### **Saran**

Setelah mempelajari seluruh proses penelitian yang menyangkut seluruh permasalahan yang diuji dapat disampaikan dengan saran sebagai berikut.

- 1.) Membudayakan nilai yang dianut oleh perusahaan kepada setiap karyawan dapat dilakukan dengan cara menyampaikan nilai yang dikehendaki dalam bahasa yang dianut oleh kebanyakan karyawan.
- 2.) Penghargaan terhadap loyalitas karyawan dengan mengikuti sertakan karyawan honorer karyawan dalam memenuhi persyaratan kualifikasi karyawan.

### **Implikasi**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan implikasi yang baik secara teoritis maupun manajerial, berikut ini adalah implikasi dari hasil penelitian ini.

#### 1.) Implikasi teoritis

Berdasarkan model penelitian yang dianalisis dalam penelitian ini, maka dapat memperkuat konsep-konsep teoritis dan memberikan dukungan terhadap penelitian terdahulu, literatur-literatur yang menjelaskan tentang pengaruh budaya organisasi motivasi terhadap kinerja karyawan yang telah diperkuat keberadaannya oleh konsep-konsep teoritis dan hubungan antar variabel-variabel tersebut.

#### 2.) Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan maka untuk meningkatkan kinerja karyawan melalui motivasi dapat dilakukan melalui pendekatan dua variabel, yaitu diprioritaskan pada peningkatan gaya kepemimpinan, meningkatkan dukungan organisasi yang meningkatkan kinerja karyawan tersebut.

## REFERENSI

- Adnan, Ibrahim Indrawijaya..1989. perilaku Organisasi. Bandung : Sinar Baru.
- Agus, Sunyoto. 1996. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta : STIE IPWI.
- Gibson, J. L., Ivancevich J. M. & Donnelly Jr. J. H. 1987. Organisasi dan Manajemen, Perilaku, Struktur, Proses, Terjemahan Edisi empat. Jakarta : Penerbit Erlangga.
- Hasibuan, Melayu S. P. 2007. Organization dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktivitas. Jakarta PT. Bumi Aksara.
- Herzberg, Frederick, B. Mausner, and B. Snyderman. 1959. The Motivation New York : Wiley dalam Robbin, Stephen P. 1996. Perilaku Organisasi; Konsep, Kontroversi, Aplikasi. Jakarta : Penerbit PT. Prenhallindo dan dalam Dessler, Gary. 1986. Manajemen Personalia. Diterjemahkan oleh Agus Dharma, SH. Edisi Ketiga Jakarta : Penerbit Erlangga..
- Husein Umar. 2003. Evaluasi kinerja perusahaan. Jakarta : Gramedia.
- Mangkunegara, Anwar Prabu Perilaku dan Budaya Organisasi. Cetakan ke 2 2005, Terbitan PT. Rafika Aditima.
- Maslow, A.H. 1970. Motivation and Personality. Harper and Row. New York.
- Neal Jr., James E. Panenan. Evaluasi Kinerja Karyawan. Alih Bahaa Wawan Setiawan, (Jakarta : Prestasi Pustaka Publisher, 2004).
- Sobirin, Achmad. 2007. Budaya Organisasi. Yogyakarta : Unit Penerbitan dan Pencetakan STM YKPN.
- Soeprihanto, John. 2001. Penilaian Kinerja Karyawan, (Yogyakarta : BPFE) Universitas Gajah Mada).
- Solikin. 2000. Pengaruh Pemberian Motivasi oleh Pimpinan dan Komitmen Karyawan terhadap Prestasi Kerja Karyawan, Penerbit Universitas Brawijaya Malang.
- Sugiyono. 2006. Metode Penelitian Bisnis. Cetakan ke-9. Bandung ALFABETA.
- Tika, Moh Pabundu. 2006. Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan. Jakarta, PT. Bumi Aksara.
- Vroom, H. V. & Yago G. Arthur. 1998. The New Leadership : Managing Participation in Organization. New York : Prentice-Hall.