

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KOMITMEN ORGANISASI DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA PT. JASA RAHARJA CABANG BALI

I Wayan Lutfi Andaresta¹, I Wayan Mendra², Tjok Istri Sri Harwathy³

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mahasaraswati Denpasar

Email : lupiandaresta@gmail.com

ABSTRAK

Setiap perusahaan akan selalu berusaha meningkatkan kinerja pegawai, dengan harapan bahwa apa yang menjadi tujuan perusahaan akan tercapai. Kemampuan pegawai tercermin dari kinerja, kinerja yang baik adalah kinerja yang optimal. Kinerja pegawai tersebut merupakan salah satu modal bagi perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Penelitian ini dilakukan di PT. Jasa Raharja Cabang Bali dengan menggunakan populasi dan sampel sebanyak 49 pegawai pada Jasa Raharja. Teknik penentuan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan metode sampling jenuh atau metode sensus. Pengumpulan data dilakukan melalui dokumentasi, wawancara dan kuesioner. Teknik analisis data yang digunakan pada penelitian ini adalah analisis regresi linear berganda yang diolah menggunakan software SPSS versi 23.

Bedasarkan hasil analisis, penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Jasa Raharja Cabang Bali, komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Jasa Raharja Cabang Bali, dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Jasa Raharja Cabang Bali.

Kata Kunci : Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Motivasi, Kinerja Pegawai

ABSTRACT

Every company will always try to improve employee performance, with the hope that the company's goals will be achieved. The ability of employees is reflected in performance, good performance is optimal performance. Employee performance is one of the capital for the company to achieve its goals.

This research was conducted at PT. Jasa Raharja Bali Branch using a population and a sample of 49 employees at Jasa Raharja. The sampling technique used in this research is the saturated sampling method or the census method. Data was collected through documentation, interviews and questionnaires. The data analysis technique used in this study was multiple linear regression analysis which was processed using SPSS version 23 software. Based on the results of the analysis, this study shows that organizational culture has a positive and significant effect on employee performance at Jasa Raharja Bali Branch, organizational commitment has a positive and significant effect on employee performance at Jasa Raharja Bali Branch, and motivation has a positive and significant effect on employee performance at Jasa Raharja. Bali Branch.

Keywords: Organizational Culture, Organizational Commitment, Motivation, Employee Performance

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Peran sumber daya manusia disini bisa dibidang cukup banyak, seperti turut menyumbang kontribusi dalam aktivitas perencanaan, pengarahannya, dan pengorganisasian jalannya sebuah perusahaan. Peran sumber daya manusia dan manajemen sumber daya manusia terbilang penting, yakni menentukan faktor produksi, membangun, serta mengembangkan perusahaan. Peran sumber daya manusia dan manajemen sumber daya manusia terbilang penting, yakni menentukan faktor produksi, membangun, serta mengembangkan perusahaan. Jika tidak ada sumber daya manusia yang mampu dan memadai, pastinya secara otomatis perusahaan akan gagal meraih tujuan yang ingin dicapai. Kinerja sumber daya manusia atau pegawai dalam suatu perusahaan dapat dipengaruhi berbagai faktor yang di antaranya budaya organisasi, komitmen organisasi dan motivasi. Dimana budaya organisasi, komitmen organisasi dan motivasi dapat mempengaruhi kinerja pegawai dalam suatu perusahaan. Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. (Mangkunegara, 2012 : 63).

Kinerja merupakan suatu fungsi kemampuan pekerja dalam menerima tujuan Perusahaan. Dengan definisi tersebut dapat di katakan bahwa pegawai memegang peran penting dalam menjalankan segala aktivitas perusahaan agar dapat tumbuh dan berkembang mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan. PT. Jasa Raharja Cabang Bali, dengan peningkatan tuntutan masyarakat terhadap produk asuransi jiwa yang menuntut kinerja sumber daya manusia perusahaan yang tinggi dengan diharapkan mampu menyesuaikan dengan visi dan misi strategis perusahaan. Dalam mewujudkan visi perusahaan, haruslah dilakukan perancangan misi –misi yang relevan sehingga dapat dengan mudah dipahami, dimengerti dan dilaksanakan oleh anggota organisasi perusahaan. PT. Jasa Raharja seutuhnya memiliki misi yang kuat dan konsisten sehingga dalam implementasinya mencapai tujuan perusahaan. Misi PT. Jasa Raharja yang dikenal dengan Bakti kepada masyarakat, Bakti kepada Negara, Bakti kepada Perusahaan, Bakti kepada Lingkungan. Mengenai data jumlah pegawai pada PT. Jasa Raharja Cabang Bali pada tahun 2021 sebanyak 49 orang pegawai.

Dijelaskan bahwa pendapatan pada PT. Jasaraharja Putera Cabang Denpasar, Bali Pada bulan januari sampai dengan desember 2020 mengalami perubahan

setiap bulannya. Total pendapat pada tahun 2020 belum memenuhi target pasalnya target yang ditentukan adalah Rp 78.552.564.000,- namun pada tahun 2020 tercapai Rp 68.984.072.616,- atau 88%. Dapat terlihat kinerja PT. Jasaraharja Putera dalam realisasi pendapatan target yang ditetapkan perusahaan pada tahun 2020 belum maksimal. Dapat dilihat pada bulan januari target yang terealisasi sebesar Rp 5.665.527.816 atau 87%, sedangkan pada bulan desember target yang terealisasi sebesar 5.791.193.616 atau 88%. Penilaian kinerja merupakan suatu hal yang tidak dapat dipisahkan dengan perusahaan. Fenomena di atas merupakan fenomena kinerja dan merupakan fenomena utama. Kondisi ini diprediksi disebabkan oleh berbagai faktor diantaranya budaya organisasi, komitmen organisasi, dan motivasi.

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja sumber daya manusia atau karyawan dalam suatu perusahaan adalah budaya organisasi. Menurut Muis, dkk (2018) budaya organisasi berkaitan dengan bagaimana pegawai mempersepsikan karakteristik dari budaya suatu organisasi, bukannya dengan apa mereka menyukai budaya itu atau tidak. Artinya, budaya itu merupakan suatu istilah deskriptif. Budaya organisasi juga merupakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh semua anggota

organisasi.

Mengenai fenomena budaya organisasi diangkat dalam penelitian ini adalah indikator kode etik perusahaan, yang merupakan pedoman pegawai berisikan seperangkat nilai, etika bisnis, etika kerja, dan norma-norma terkait kepatutan dan kepatuhan terhadap kebijakan dan ketentuan yang telah dibakukan oleh perusahaan saat Pandemi Covid-19. Rendahnya kesadaran karyawan tentang protokol kesehatan ini merupakan sebuah masalah yang perlu untuk mendapatkan perhatian dari manajemen. Hal ini didukung oleh penelitian Maliah (2016), Sagita (2019), dan Dunggio (2020) bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Nurhalim (2017) bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan Bank Indonesia Cabang Jember.

Selain budaya organisasi perlu memperhatikan faktor lain, seperti komitmen organisasi. Sapitri (2016) menyatakan bahwa komitmen organisasi memiliki tiga komponen berikut; Pertama, menerima nilai-nilai dan tujuan organisasi; Kedua, keinginan untuk berusaha keras bagi organisasi; Ketiga, memiliki hasrat mengundurkan diri atau meninggalkan organisasi akan rendah, begitu pula sebaliknya. Karyawan yang komitmennya

rendah akan dengan mudah memiliki niat untuk keluar dari organisasi.

Mengenai fenomena Komitmen organisasi di angkat dalam penelitian ini adalah indikator komitmen berkelanjutan berarti komitmen yang berdasarkan persepsi karyawan tentang kerugian yang akan dihadapinya jika meninggalkan organisasi.

karyawan malas bekerja karena tidak mencapai target namun dengan kondisi saat sangat sulit untuk mencari nasabah. Perilaku tersebut menggambarkan adanya rasa kurang bertanggung jawab atas pekerjaannya, serta manajemen diri yang rendah. Karena, individu dengan emosi yang cerdas mampu memajemen diri sendiri dengan memanfaatkan waktu secara berkualitas, memotivasi diri sehingga semangat dalam bekerja, serta mampu mengatasi stres saat bekerja sehingga pada akhirnya dapat memberikan kinerja yang baik untuk perusahaan. Hal ini didukung oleh penelitian Girsang (2020) Windrawati (2020) Ginanjar (2021) yang menyatakan Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Rahmawati (2019) bahwa komitmen organisasi yang tinggi tidak mampu meningkatkan kinerja karyawan PT. BPRS Lantabur.

Selain komitmen organisasi perlu

memperhatikan faktor lain, untuk meningkatkan semangat kerja pegawai yaitu motivasi. Sukaryanti (2016) mendefinisikan motivasi sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya. Tiga elemen utama dalam definisi tersebut adalah intensitas, arah, dan ketekunan. Intensitas berhubungan dengan seberapa giat seseorang berusaha, intensitas yang tinggi sepertinya tidak akan menghasilkan prestasi kerja yang memuaskan kecuali upaya tersebut dikaitkan dengan arah yang menguntungkan organisasi.

Mengenai fenomena motivasi di angkat dalam penelitian ini adalah indikator kebutuhan fisiologis ditunjukkan dengan: pemberian gaji yang layak kepada pegawai, pemberian bonus, uang makan, uang transport, fasilitas rumah dan lain sebagainya. Pegawai merasa sedih tidak mendapatkan bonus karena target tahunan, bulanan tidak tercapai, dan antara pegawai yang memiliki masa kerja > 3 tahun akan menerima insentif yang sama dengan pegawai yang baru bekerja 1 tahun. Gracia (2019), Yenni (2019), dan Tugiyono (2019) yang menyatakan terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Julianry (2017) yang menyatakan motivasi berpengaruh negatif terhadap kinerja

karyawan akan tetapi berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi.

Melihat pentingnya, budaya organisasi, komitmen organisasi dan motivasi kinerja karyawan bagi perusahaan, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. Jasa Raharja Cabang Bali”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini antara lain :

- 1) Bagaimana pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai PT. Jasa Raharja Cabang Bali?
- 2) Bagaimana pengaruh antara komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai PT. Jasa Raharja Cabang Bali?
- 3) Bagaimana pengaruh antara motivasi terhadap kinerja pegawai PT. Jasa Raharja Cabang Bali?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan pokok permasalahan di atas, adapun tujuan yang diperoleh dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Untuk mengetahui pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja

pegawai PT. Jasa Raharja Cabang Bali

- 2) Untuk mengetahui pengaruh antara komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai PT. Jasa Raharja Cabang Bali
- 3) Untuk mengetahui pengaruh antara motivasi terhadap kinerja pegawai PT. Jasa Raharja Cabang Bali

II. KAJIAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

2.1 Goal Setting-Theory

Penelitian ini menggunakan *Goal-Setting Theory* yang dikemukakan oleh Locke (1968) sebagai teori utama (*grand theory*). *Goal-Setting Theory* merupakan salah satu bentuk teori motivasi. *Goal-Setting Theory* menekankan pada pentingnya hubungan antara tujuan yang ditetapkan dan kinerja yang dihasilkan. Konsep dasarnya yaitu seseorang yang mampu memahami tujuan yang diharapkan oleh organisasi, maka pemahaman tersebut akan mempengaruhi perilaku kerjanya.

2.1.2 Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2015:67) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Peneliti memilih indikator yang dikemukakan oleh

Mangkunegara (2012:67) adalah :

- a) Kualitas kerja
Menunjukkan kerapihan, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan *volume* pekerjaan, adanya kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian suatu pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan.
- b) Kuantitas kerja
Menunjukkan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai tujuan perusahaan.
- c) Tanggung jawab
Menunjukkan seberapa besar karyawan dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya, mempertanggung jawabkan hasil kerja serta sarana dan prasarana yang digunakan perilaku kerjanya setiap hari.
- d) Kerjasama
Kesediaan pegawai untuk berpartisipasi dengan karyawan lain secara vertikal dan horizontal baik di dalam maupun diluar pekerjaan.
- e) Inisiatif
Adanya inisiatif dari dalam diri anggota organisasi untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah dalam pekerjaan tanpa menunggu

perintah atasan atau menunjukkan tanggung jawab dalam pekerjaan yang sudah kewajiban.

2.1.2 Budaya Organisasi

Pengertian budaya organisasi yang dikemukakan oleh (Cantika, 2020) budaya organisasi berkaitan dengan konteks perkembangan organisasi, artinya budaya berakar pada sejarah organisasi, diyakini bersama-sama dan tidak mudah dimanipulasi secara langsung. Pola kepercayaan, nilai-nilai, dan cara yang dipelajari menghadapi pengalaman yang telah dikembangkan sepanjang sejarah organisasi yang menginvestasi dalam peraturan material dan perilaku anggota organisasi. Peneliti memilih indikator yang dikemukakan oleh Wirawan (2010:129) yaitu sebagai berikut:

- a) Pelaksanaan norma
Norma adalah perilaku yang menentukan respon karyawan mengenai apa yang dianggap tepat dan tidak tepat dalam situasi tertentu. Normalah yang mengikat kehidupan anggota organisasi sehingga perilaku anggota organisasi dapat diramalkan dan di kontrol.
- b) Pelaksanaan nilai-nilai
Nilai-nilai merupakan pedoman atau kepercayaan yang dipergunakan oleh orang atau organisasi untuk bersikap jika berhadapan dengan situasi yang harus membuat pilihan.

- c) Kepercayaan dan filsafat
Kepercayaan organisasi berhubungan dengan apa yang menurut organisasi dianggap benar dan tidak benar. Kepercayaan melukiskan karakteristik moral organisasi atau kode etik organisasi, misalnya kepercayaan bahwa memberikan upah minimum sesuai dengan kebutuhan hidup layak akan meningkatkan motivasi kerja karyawan. Filsafat adalah pendapat organisasi mengenai hakikat atau esensi sumber daya manusia, sejumlah perusahaan menganggap sumber daya manusia merupakan bagian dari alat produksi.
- d) Pelaksanaan kode etik
Kode etik adalah kumpulan kebiasaan baik suatu masyarakat yang diwariskan dari satu generasi ke generasi lainnya. Fungsi dari kode etik adalah pedoman perilaku bagi anggota organisasi.
- e) Pelaksanaan seremoni
Seremoni merupakan peranan budaya organisasi atau tindakan kolektif pemujaan budaya yang dilakukan secara turun menurun meningkatkan dan memperkuat nilai-nilai budaya.
- f) Sejarah organisasi
Budaya organisasi dikembangkan pada waktu yang lama, yaitu

sepanjang sejarah organisasi dan merupakan produk dari sejarah organisasi, budaya organisasi lahir, berkembang dan berubah sepanjang sejarah organisasi

2.1.3 Komitmen Organisasi

Menurut Kaswan (2017) komitmen organisasi merupakan ukuran kesediaan karyawan untuk bertahan dengan sebuah perusahaan di waktu yang akan datang. Komitmen kerap kali mencerminkan kepercayaan karyawan terhadap misi dan tujuan organisasi, kesediaan melakukan usaha dalam menyelesaikan pekerjaan dan hasrat untuk terus bekerja disana. Peneliti memilih indikator yang dikemukakan oleh Robbins dan Judge (2009:99) adalah sebagai berikut:

- a) Komitmen afektif (*affective commitment*)

Perasaan emosional untuk organisasi dan keyakinan dalam nilai-nilai. Komitmen afektif menyatakan bahwa organisasi akan membuat karyawan memiliki keyakinan yang kuat untuk mengikuti segala nilai-nilai organisasi, dan berusaha untuk mewujudkan tujuan organisasi sebagai prioritas utama.

- b) Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*)

Nilai ekonomi yang dirasa dan bertahan dalam suatu organisasi bila dibandingkan dengan meninggalkan

organisasi tersebut. Komponen berkelanjutan berarti komponen yang berdasarkan persepsi karyawan tentang kerugian yang akan dihadapinya jika meninggalkan organisasi. Karyawan dengan dasar organisasional tersebut disebabkan karena karyawan tersebut membutuhkan organisasi.

c) **Komitmen normatif** (*normative commitment*)

Kewajiban untuk bertahan dalam organisasi untuk alasan-alasan moral atau etis. Komitmen normatif merupakan perasaan karyawan tentang kewajiban yang harus diberikan kepada organisasional. Komponen normatif berkembang sebagai hasil dari pengalaman sosialisasi, tergantung dari sejauh apa perasaan kewajiban yang dimiliki karyawan.

2.1.4 Motivasi

Menurut Abraham. H Maslow Maslow yang di alih bahasakan oleh Achmad Fawaid dan Maufur (2017:56), menyatakan bahwa motivasi kerja karyawan dipengaruhi oleh kebutuhan fisik, kebutuhan akan keamanan dan keselamatan, kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan diri, dan kebutuhan perwujudan diri. Peneliti memilih indikator yang dikemukakan oleh Abraham. H Maslow Maslow (2017:56)

adalah sebagai berikut, yaitu:

a) **Kebutuhan fisiologis**

Kebutuhan fisiologis harus dipenuhi agar tetap hidup, seperti makanan, perumahan, pakaian, udara untuk bernapas, dan sebagainya. Kebutuhan fisiologis terletak di posisi paling bawah karena merupakan sumber kehidupan termasuk sumber dari aktualisasi diri. Apabila kebutuhan fisiologis individu terganggu, misalnya mengalami kekurangan maka kebutuhan-kebutuhan yang lain menjadi gagal.

b) **Kebutuhan akan rasa aman**

Maslow mengungkapkan yang dimaksud disini adalah kebutuhan manusia berupa keinginan untuk dapat mempertahankan ketertiban dan keamanan diri. Ketika kebutuhan fisiologis seseorang telah dipenuhi, perhatian dapat diarahkan kepada kebutuhan akan keamanan. Pada umumnya orang-orang menginginkan hidupnya nyaman, teratur, diperlakukan dengan adil, tertib, aman dan tentram. Untuk memenuhi keinginan tersebut berbagai upaya dilakukan seperti mendaftarkan diri ke asuransi jiwa, asuransi kesehatan, menabungkan uangnya dan membeli rumah dan tanah.

- c) **Kebutuhan akan cinta dan kasih**
Kebutuhan akan cinta dan kasih dibuktikan dengan adanya jalinan cinta dan kasih atau hubungan-hubungan yang akrab dengan orang lain, baik dilakukan dengan individu maupun kelompok.
- d) **Kebutuhan akan terkenal**
Kebutuhan terkenal baik terkenal akan dirinya, namanya, hartanya, kepandaian, maupun hubungannya dengan orang lain. Kebutuhan akan keterkenalan ini oleh Maslow disebut sebagai *self-esteem* dan *the esteem needs*. Pertama, *self esteem*, *self-respect*, *self-regard*, dan *selfevaluation*, semuanya berkaitan dengan harga diri, kehormatan seseorang atau kelompok. Kedua, berhubungan dengan respek dari pihak lain sebagai status, reputasi, kesuksesan, dan kegagalan sosial.
- e) **Kebutuhan aktualisasi diri**
Kebutuhan aktualisasi diri merupakan kebutuhan yang tertinggi tingkatannya dalam hierarki kebutuhan. Jika kebutuhan ini dapat terpenuhi dengan baik, seseorang dapat melaksanakan kodratnya dalam semua aspek kehidupan sehingga menjadi figur tertentu.

2.2 Hipotesis

Sugiyono (2017:63) menyatakan

bahwa hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Dalam pembuatan hipotesis bersumber dari kajian teoritis dan penelitian sebelumnya. Hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

H₁ : Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai PT. Jasa Raharja Cabang Bali.

H₂ : Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai PT. Jasa Raharja Cabang Bali.

H₃ : Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai PT. Jasa Raharja Cabang Bali.

H₄ : Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai PT. Jasa Raharja Cabang Bali.

III METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan di PT. Jasa Raharja Cabang Bali yang berlokasi di Jl. Hayam Wuruk No 202 Denpasar Bali. Latar belakang pemilihan lokasi ini karena di temukan masalah berkaitan dengan budaya organisasi, komitmen organisasi dan motivasi dalam usaha meningkatkan kinerja pegawai pada PT. Jasa Raharja Cabang Bali.

Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai PT. Jasa Raharja Cabang Bali yang berjumlah 49 orang. Teknik penentuan sampel dalam penelitian ini adalah teknik *sampling jenuh*. Teknik *sampling jenuh* adalah teknik penentuan sampel dengan menggunakan seluruh anggota populasi sebagai sampel penelitian yaitu semua pegawai PT. Jasa Raharja Cabang Bali yang berjumlah 49 orang pegawai.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda, dengan tahapan pengujian yaitu uji instrumen, analisis statistik deskriptif, analisis regresi linier berganda, uji asumsi klasik, analisis korelasi berganda, uji koefisien determinasi, uji F dan uji t. Dengan rumus sebagai berikut : (Sugiyono, 2018:231)

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + e$$

Dimana :

Y = Kinerja Karyawan

a = Nilai konstanta

X₁ = Budaya Organisasi

X₂ = Komitmen Organisasi

X₃ = Motivasi

b₁ = Koefisien regresi dari X₁

b₂ = Koefisien regresi dari X₂

b₃ = Koefisien regresi dari X₃

IV HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Pengujian Instrumen Penelitian

4.1.1 Uji Validitas

Hasil uji validitas

menunjukkan bahwa seluruh koefisien korelasi dari indikator variabel yang diuji nilainya lebih besar dari 0,30 ($r > 0,3$). Hasil tersebut menunjukkan bahwa seluruh indikator yang terdapat pada penelitian ini terbukti *valid*.

4.1.2 Uji Reliabilitas

Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai *Cronbach's Alpha* (α) diatas 0,70. Hal tersebut menunjukkan bahwa semua instrumen reliabel sehingga dapat digunakan untuk melakukan penelitian.

4.2 Analisis Deskriptif

Deskripsi data tanggapan responden terhadap variabel budaya organisasi menunjukkan bahwa rata-rata skor sebesar 2,86 . Skor terendah adalah indikator pelaksanaan kode etik (X_{1.4}) sebesar 2,59 sedangkan skor tertinggi ada pada indikator adalah pelaksanaan norma (X_{1.1}) sebesar 3,10.

Deskripsi data tanggapan responden terhadap variabel budaya organisasi menunjukkan bahwa rata-rata sebesar 3,63. Skor terendah adalah indikator komitmen berkelanjutan

(*continuance commitment*) ($X_{2.2}$) sebesar 3,49 sedangkan skor tertinggi ada pada indikator adalah Komitmen normatif (*normative commitmen*) ($X_{2.3}$) sebesar 3,76.

Deskripsi data tanggapan responden terhadap variabel motivasi menunjukkan bahwa rata-rata skor sebesar 3,56 . Skor terendah adalah indikator kebutuhan akan penghargaan ($X_{3.4}$) sebesar 3,31 sedangkan skor tertinggi ada pada indikator adalah Kebutuhan fisiologis ($X_{3.1}$) sebesar 3,82.

Deskripsi data tanggapan responden terhadap variabel kinerja pegawai menunjukkan bahwa rata-rata skor sebesar 3,56. Skor terendah adalah indikator Kuantitas kerja ($Y_{1.2}$) sebesar 3,45 sedangkan skor tertinggi ada pada indikator adalah kerjasama ($Y_{1.4}$) sebesar 3,71.

4.3 Analisis Linier Berganda

Tabel 4.1

Analisis Regresi Linear Berganda

Variabel	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t.	Sig
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	-1,940	3,846		-0,505	0,616
Budaya Organisasi	0,336	0,141	0,315	2,391	0,021
Komitmen Organisasi	0,561	0,260	0,242	2,157	0,036
Motivasi	0,449	0,134	0,454	3,353	0,002
R					0,685
R Square					0,470
Adjusted R Square					0,434
Uji F					13,291
Model					0,000 ^b

Sumber: Lampiran 9

Dari hasil Tabel 4.1 diperoleh nilai $a = -1,940$; nilai $b_1 = 0,336$; nilai $b_2 = 0,561$ dan nilai $b_3 = 0,449$, maka persamaan regresi berganda menjadi:

$$Y = -1,940 + 0,336X_1 + 0,561X_2 + 0,449X_3$$

Berdasarkan hasil persamaan ini, dapat dijelaskan pada pengaruh budaya organisasi (X_1), komitmen organisasi (X_2) dan motivasi (X_3) terhadap kinerja pegawai (Y) yaitu sebagai berikut:

$a = -1,940$, hal ini berarti apabila variabel budaya organisasi (X_1), komitmen organisasi (X_2) dan motivasi (X_3), tidak mengalami perubahan (sama dengan 0) atau *constant* maka besarnya kinerja pegawai (Y) adalah -1,940.

$b_1 = 0,336$, hal ini menunjukkan arah positif, sehingga apabila pimpinan mampu membina hubungan kerja

yang harmonis dengan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan, maka akan diikuti dengan peningkatan kinerja pegawai pada Jasa Raharja Cabang Bali, dengan asumsi variabel komitmen organisasi (X_2) dan motivasi (X_3) konstan.

$b_2 = 0,561$, hal ini menunjukkan arah positif, sehingga apabila pimpinan mampu meningkatkan budaya pegawai untuk bertahan menjadi bagian dalam perusahaan untuk memnuhi kebutuhan rumah tangganya, maka akan diikuti peningkatan kinerja pegawai pada Jasa Raharja Cabang Bali, dengan asumsi variabel budaya organisasi (X_1) dan motivasi (X_3) konstan.

$b_3 = 0,449$, hal ini menunjukkan arah positif, sehingga pimpinan mampu memberikan motivasi pegawai berupa penghargaan, bonus dan tunjangan, maka akan diikuti peningkatan kinerja pegawai pada Jasa Raharja Cabang Bali, dengan asumsi variabel budaya organisasi (X_1) dan komitmen organisasi (X_2) konstan.

4.3.1 Uji Asumsi Klasik

1) Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah sebuah model regresi variabel terikat

dengan variabel bebas mempunyai distribusi normal atau tidak. Penelitian ini menggunakan uji *Kolmogorov-Smirnov* untuk menguji normalitas data. Hasil yang didapatkan dengan menggunakan uji *Kolmogorov-Smirnov* dengan ketentuan bila signifikansi tiap variabel lebih besar dari 0,05 maka berdistribusi normal, sedangkan bila signifikansi lebih kecil dari 0,05 maka data tidak berdistribusi normal. Hasil uji normalitas memiliki tingkat signifikansi sebesar $0,093 > 0,05$ sehingga model regresi memenuhi asumsi normalitas.

2) Uji Multikolinearitas

Menurut Ghozali (2016:103) uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya kolerasi antar variabel bebas (independen). Apabila $VIF < 10$ dan *tolerance value* $> 0,10$ maka disimpulkan tidak terjadi multikolenearitas. Hasil uji multikolinearitas menunjukkan bahwa nilai *tolerance* dari variabel bebas (budaya organisasi, komitmen organisasi, dan motivasi) $> 0,10$ dan nilai

$VIF \leq 10$, maka dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi gejala multikolinearitas antara variabel bebas dalam model regresi.

3) Uji Heterokedastisitas

Uji Heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. (Ghozali, 2016:134). Model regresi dikatakan tidak mengandung gejala heteroskedastisitas apabila nilai signifikansi lebih dari 0,05. Hasil uji heteroskedastisitas menunjukkan bahwa semua variabel bebas (budaya organisasi, komitmen organisasi, dan motivasi) memiliki nilai signifikansi yaitu: 0,356, 0,887 dan 0,738 menunjukkan bahwa nilai signifikansinya $> 0,05$ maka dapat disimpulkan bahwa dalam model regresi tidak terdapat gejala heteroskedastisitas.

4.3.2 Analisis Korelasi Berganda

Analisis korelasi berganda adalah suatu analisis untuk mengetahui hubungan dari budaya organisasi, komitmen organisasi dan motivasi terhadap kinerja pegawai pada Jasa Raharja Cabang Bali.

Berdasarkan Tabel 4.1 dapat diketahui nilai korelasi (R) sebesar 0,685. Besarnya nilai R 0,685 ini berada diantara antara 0,60 sampai 0,799 yang berarti ada hubungan yang kuat antara komitmen organisasi, budaya organisasi dan motivasi terhadap kinerja pegawai pada Jasa Raharja Cabang Bali.

4.3.3 Analisis Koefisien Determinasi

Analisis determinasi adalah suatu analisis untuk mengetahui seberapa besar pengaruh dari budaya organisasi, komitmen organisasi dan motivasi terhadap kinerja pegawai pada Jasa Raharja Cabang Bali. Pada Tabel 4.1 diatas, besarnya *Adjusted R Square* adalah 0,434. Hal ini berarti budaya organisasi, komitmen organisasi dan motivasi mampu mempengaruhi kinerja pegawai pada Jasa Raharja Cabang Bali sebesar 43,4% sedangkan sisanya 56,6% dipengaruhi oleh faktor lain di luar penelitian ini.

4.3.4 Uji F (F-test)

Menurut Ghozali (2016:95), apabila hasil dari uji F adalah signifikan atau *p value* $< 0,05$ maka disimpulkan model regresi yang digunakan dianggap layak uji. Sebaliknya jika *p value* \geq maka disimpulkan model regresi yang digunakan tidak layak uji.

Berdasarkan Tabel 4.1 dapat diketahui bahwa nilai signifikansi uji F 0,000 lebih kecil dari 0,05, hal ini berarti bahwan secara simultan budaya organisasi, komitmen organisasi, dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Jasa Raharja Cabang Bali. Maka model regresi dikatakan fit atau layak untuk menguji data selanjutnya.

4.3.5 Uji t (t-test)

Pengujian statistik t-test digunakan untuk menguji secara parsial pengaruh budaya organisasi, komitmen organisasi dan motivasi terhadap kinerja pegawai pada Jasa Raharja Cabang Bali diuraikan sebagai berikut:

- 1) Variabel Budaya Organisasi (X₁)

Berdasarkan Tabel 4.1 di atas, *Standardized Coefficients Beta* untuk variabel komitmen organisasi (X₁) menunjukkan arah positif sebesar 0,336 dengan nilai signifikan sebesar 0,021 yang lebih kecil dari α (taraf nyata) = 0,05, sehingga Ho ditolak dan Ha diterima. Maka budaya organisasi (X₁) berpengaruh positif dan signifikan (nyata) terhadap kinerja pegawai pada Jasa

Raharja Cabang Bali. Dengan demikian hipotesis pertama teruji kebenarannya.

- 2) Variabel Komitmen Organisasi (X₂)

Berdasarkan Tabel 4.1 di atas, *Standardized Coefficients Beta* untuk variabel budaya organisasi (X₂) menunjukkan arah positif sebesar 0,561 dengan nilai signifikan sebesar 0,036 yang lebih kecil dari α (taraf nyata) = 0,05, sehingga Ho ditolak dan Ha diterima. Maka budaya organisasi (X₂) berpengaruh positif dan signifikan (nyata) terhadap kinerja pegawai pada Jasa Raharja Cabang Bali. Dengan demikian hipotesis kedua teruji kebenarannya.

- 3) Variabel Motivasi (X₃)

Berdasarkan Tabel 4.1 di atas, *Standardized Coefficients Beta* untuk variabel motivasi (X₃) menunjukkan arah positif sebesar 0,449 dengan nilai signifikan sebesar 0,002 yang lebih kecil dari α (taraf nyata) = 0,05, sehingga Ho ditolak dan Ha diterima. Maka motivasi (X₃) berpengaruh positif dan signifikan (nyata) terhadap kinerja pegawai pada Jasa

Raharja Cabang Bali. Dengan demikian hipotesis ketiga teruji kebenarannya.

4.4 Pembahasan Hasil Penelitian

1) Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Jasa Raharja Cabang Bali

Berdasarkan hasil penelitian diperoleh bahwa variabel budaya organisasi (X_1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Jasa Raharja Cabang Bali. Hal ini didukung oleh teori Kotter dan Heskett (2016) yang menyatakan bahwa kesesuaian antara budaya organisasi dengan nilai-nilai oleh anggota organisasi akan menimbulkan kinerja yang baik, sehingga mendorong individu untuk bertahan pada suatu perusahaan dan berkarir dalam jangka panjang. Selama memiliki budaya organisasi yang kuat, berdampak baik dan dapat diterapkan dengan baik oleh anggota organisasi tersebut maka dapat memperlancar aktivitas organisasi.

Hasil penelitian sesuai dengan penelitian yang diungkapkan oleh Kuddy (2017) dan (Muis et al., 2018), Andayani & Tirtayasa (2019) dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

2) Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai pada Jasa Raharja Cabang Bali

Berdasarkan hasil penelitian diperoleh bahwa variabel komitmen organisasi (X_2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Jasa Raharja Cabang Bali. Hal ini didukung oleh teori Djouhara, (2016) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi ini menggambarkan hubungan diantara individu dengan organisasi, jika individu yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi, maka ia akan mempunyai kesetiaan, kepercayaan dan loyalitas pada organisasi dimana ia bekerja. Semakin kuat komitmen anggota terhadap organisasi, semakin kuat kecenderungan seseorang untuk memperlihatkan Kinerjanya. Komitmen organisasi yang tinggi berarti terdapat kepemihakan kepada organisasi yang tinggi pula.

Hasil penelitian sesuai dengan penelitian yang diungkapkan oleh Ireffin (2014), Holau (2019) dan Anggiani (2021) menyatakan bahwa komitmen berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya semakin baik komitmen pegawai terhadap organisasi, maka akan meningkatkan kinerja karyawan.

3) Pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai pada Jasa Raharja Cabang Bali

Berdasarkan hasil penelitian diperoleh bahwa variabel motivasi (X_3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Jasa Raharja Cabang Bali. Pandangan ini sejalan dengan pendapat Siagian (2015:139) yang menyatakan bahwa motivasi intrinsik bersumber dari dalam individu. Motivasi intrinsik jika dihubungkan dengan hirarki kebutuhan manusia, maka menyangkut kebutuhan tingkat lebih tinggi (*higher level needs*) yaitu *esteem needs* dan *self actualization needs*. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang mempunyai motivasi berarti karyawan telah mempunyai kekuatan untuk memperoleh kesuksesan dalam kehidupan. Motivasi seorang karyawan dalam bekerja juga dapat diindikasikan dari partisipasinya dalam mengambil keputusan. Partisipasi yang nyata dapat dilihat dari masukan-masukan yang karyawan berikan pada pimpinan perusahaan. Partisipasi juga dapat dilihat dari kemauan karyawan untuk belajar dengan cara berkonsultasi dengan pimpinannya. Semakin tinggi tingkat partisipasi seorang karyawan semakin positif pula motivasinya dalam bekerja.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh

Widhianingrum (2017) dan Harahap (2020) motivasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan yang artinya pengaruh kuat sekali terhadap kinerja karyawan.

V PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah diuraikan pada bab V, maka kesimpulan yang berkaitan dengan pengaruh budaya organisasi, komitmen organisasi, dan motivasi terhadap kinerja pegawai pada Jasa Raharja Cabang Bali adalah :

- 1) Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Jasa Raharja Cabang Bali, sehingga apabila pimpinan mampu membina hubungan kerja yang harmonis dengan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan, maka akan diikuti dengan peningkatan kinerja pegawai pada Jasa Raharja Cabang Bali.
- 2) Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Jasa Raharja Cabang Bali, sehingga apabila pimpinan mampu

meningkatkan budaya pegawai untuk bertahan menjadi bagian dalam perusahaan untuk memnuhi kebutuhan rumah tangganya, maka akan diikuti peningkatan kinerja pegawai pada Jasa Raharja Cabang Bali.

- 3) Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Jasa Raharja Cabang Bali, sehingga pimpinan mampu memberikan motivasi pegawai berupa penghargaan, bonus dan tunjangan, maka akan diikuti peningkatan kinerja pegawai pada Jasa Raharja Cabang Bali.

5.2 Keterbatasan dan Saran

1) Keterbatasan

Adapun keterbatasan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a) Penelitian ini hanya dilakukan pada Jasa Raharja Cabang Bali. Bagi peneliti selanjutnya disarankan serta diharapkan memperluas objek penelitian, sehingga memberikan suatu pandangan yang lebih serta mampu diimplementasikan secara umum.

- b) Penelitian ini hanya berfokus pada tiga variabel yaitu budaya organisasi, komitmen organisasi dan motivasi, sedangkan masih banyak lagi variabel-variabel lain yang diduga dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

2) Saran

Berdasarkan uraian kesimpulan tersebut di atas, maka saran yang sekiranya dapat dipertimbangkan pada Jasa Raharja Cabang Bali berkaitan dengan pengaruh budaya organisasi, komitmen organisasi, dan motivasi terhadap kinerja pegawai pada Jasa Raharja Cabang Bali :

- a) Berdasarkan hasil penelitian deskripsi variabel budaya organisasi skor terendah adalah indikator pelaksanaan kode etik ($X_{1.4}$) sebesar 2,59, sehingga peneliti menyarankan pemimpin Jasa Raharja Cabang Bali lebih menghimbau fungsi dari kode etik kepada pegawai dalam berperilaku yang baik bagi anggota organisasi.
- b) Berdasarkan hasil penelitian deskripsi variabel komitmen organisasi skor terendah adalah indikator komitmen berkelanjutan (*continuance*

commitment) ($X_{2.2}$) sebesar 3,49, sehingga peneliti menyarankan pemimpin Jasa Raharja Cabang Bali selalu memberikan motivasi kepada pegawai lama untuk tetap bekerja di suatu organisasi, dan sebagai pedoman bagi pegawai baru lainnya.

- c) Berdasarkan hasil penelitian deskripsi variabel motivasi skor terendah adalah indikator kebutuhan akan penghargaan ($X_{3.4}$) sebesar 3,31, sehingga peneliti menyarankan pemimpin Jasa Raharja Cabang Bali lebih sering memantau pekerjaan pegawai dan memberikan hadiah berupa pujian atau penghargaan, apabila mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai target yang ditetapkan perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Andi, (2019), Effect Of Organizational Culture, Work Motivation, And Organizational Commitment On Work Motivation And Performance Of PT. Arta Boga Cemerlang Pekanbaru. *Jurnal Akuntansi, Kewirausahaan dan Bisnis*. Vol. 4 No. 1, Juni 2019 (59-70) ISSN 2527-8223.
- Anggiani, S. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai di PT. Garuda Indonesia Tbk. *E-Jurnal Akuntansi*., 31(2),427-437.
- Ayuni, Zahrah. 2017. Pengaruh Komitmen Organisasi, Disiplin Kerja dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT. Farrasindo Perkasa). *Skripsi*. Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta.
- Darmawan, Danny Septya. 2017. Pengaruh Motivasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Skripsi*. Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang.
- Harahap, Sandhi Fialy., & Tirtayasa, Satria. 2020. Pengaruh Motivasi, Disiplin, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, Vol 3, 120-135. Program Studi Magister Manajemen Universitas Muhammadizah Sumatera Utara Medan.
- Hariyanto, (2021). Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan Rs Aisyiyah Bojonegoro, *JMM Online*, Vol. 5 No. 4 April (2021) 277-289

- Holau, Bhova Lyca Saputra. 2019. Pengaruh Komitmen Organisasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Rumah Sakit Umum Daerah Palembang Bari. *Skripsi*. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Palembang.
- Kuddy, Andarias. 2017. Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Provinsi Papua. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, Volume 1, (ISSN 2615-0425). Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Cenderawasih.
- Mekta, Hendrawan Qonit. 2017. Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Indra Kelana Yogyakarta. *Skripsi*. Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta.
- Muris, Muhammad. 2018. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Yogyakarta. *Skripsi*. Jurusan Manajemen Dakwah Fakultas Dakwah dan Komunikasi Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta.
- Novitasari, Y. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. XXX. *Jurnal Mirai Management*, e-ISSN : 2597 - 4084, Vol. 5, No.2.
- Pangestu, Meinaky Idhi. 2017. Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Pada Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada PT. Industri Jamu dan Farmasi Sido Muncul Tbk. Kaligawe Semarang). *Skripsi*. Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang.
- Shaliha, Mar'Atu. 2017. Pengaruh Budaya Organisasi dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Pemerintah Kota Makassar. *Skripsi*. Departemen Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar.
- Tambunan, Kelven Daniel. 2018. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Generasi Y di PT. Bank Sumut Dengan Kepemimpinan Transformasional Sebagai Variabel Moderasi. *Tesis*. Magister Manajemen Sekolah Pascasarjana Universitas Sumatera Utara Medan.
- Widhianingrum, Wahna. 2017. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja

Karyawan BRI Syariah Magetan.
Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam,
3(03),193-198. Universitas
Muhammadiyah Ponorogo.