

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA MELALUI MOTIVASI KERJA

PARLIS SINAGA

Magister Manajemen Universitas Pancasila

Email: sinagaparlis@gmail.com

ABSTRACT

The objective of this research is to analyze the effect of organizational culture and compensation to performance employee by motivation of axa Indonesia Jakarta. In this research data collection use the questioner spread to respondents. The sampling method collection used in this research is non-probability sampling, with collection technique is purposive sampling. Total sample of this research is 210 respondences. The analysis used in this research is Structural Equation Modelling (SEM) analysis technique, method for hypothesis testing using software LISREL. The results of this research show that organizational culture has no significant impact to motivation, and organizational has no significant impact to performance employee. Compensation has a significant effect on work motivation, compensation has a significant effect on employee performance and work motivation has a significant effect on employee performance.

Keywords: Organizational culture, compensation, performance employee and work motivation.

Pendahuluan

Otoritas jasa keuangan memuat ketentuan tentang organisasi dan tata kelola (*governance*). Lembaga ini dibentuk dan memiliki otoritas dalam pengaturan dan pengawasan terhadap sektor jasa keuangan dengan tujuan agar keseluruhan kegiatan terselenggara secara teratur, adil, transparan, dan akuntabel. Jasa keuangan Indonesia berkontribusi untuk mendukung perekonomian nasional, menjaga stabilitas sistem keuangan dan mewujudkan kemandirian finansial dalam upaya peningkatan pemerataan dalam pembangunan. (Master plan sektor jasa keuangan Indonesia 2015-2019).

Melihat peluang pasar sangat terbuka, salah satu perusahaan jasa keuangan Perancis yaitu AXA Group mengembangkan bisnisnya di Indonesia. Axa Group salah satu perusahaan asuransi dan manajemen asset terbesar di dunia dengan 166.000 karyawan, melayani lebih dari 103 juta nasabah di 64 Negara. AXA beroperasi dengan fokus pada asuransi jiwa, asuransi umum dan manajemen asset melalui beragam jalur distribusi dibawah payung Axa group yaitu: PT. Axa Financial Indonesia (Jasa asuransi

jiwa), PT. Axa Life Indonesia (Jasa asuransi jiwa), PT. Asuransi Axa Indonesia (Jasa asuransi umum), PT. Axa Asset Management Indonesia (Investasi), PT. Axa Mandiri Financial Service (*bancassurance*) dan PT. Mandiri Axa General Insurance (Jasa asuransi).

Persaingan antar perusahaan untuk saling berlomba memberikan pelayanan yang terbaik bagi nasabahnya agar mau bergabung dan percaya terhadap pengelolaan dananya kepada perusahaan tersebut, yaitu melakukan berbagai upaya untuk mengembangkan bisnisnya. Salah satu yang sangat penting adalah meningkatkan kinerja para pegawai yang efektif dan efisien, untuk mewujudkan visi dan misi perusahaan.

Kinerja pegawai merupakan hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan oleh seorang pegawai. Kinerja perusahaan adalah bukti prestasi dan *performance* yang dapat merefleksikan kualitas tata kelola suatu perusahaan, juga merupakan tolok ukur yang sangat penting diperhatikan, untuk kemajuan suatu usaha atau bisnis, dimana sangat berkaitan dengan kondisi dan perilaku pegawai perusahaan. Pegawai harus menciptakan kinerja yang

baik, agar tujuan perusahaan atau organisasi yang ditetapkan dapat tercapai, jika tidak diawasi bisa gagal.

AXA Group memantau kinerja pegawai dengan metode *key performance indicator* di setiap departemen atau divisi, untuk mengevaluasi kinerja setiap pegawai secara lebih efektif dan terukur, sehingga dapat mengurangi unsur subyektivitas yang sering terjadi dalam proses penilaian kinerja pegawai.

Pada kenyataannya, walaupun semua fasilitas sudah dipenuhi, masih ditemukan masalah di lapangan yaitu pegawai terkesan lamban, tidak kreatif, produktifitasnya rendah, kualitas pelayanannya rendah dan masih banyak pegawai yang kurang efektif dalam menjalankan tugas tugas yang dibebankan. Bahkan pegawai keluar dari perusahaan atas keputusan sendiri dengan alasan pengembangan karir. Pantauan perusahaan keluar masuk atau *turnover* pegawai tinggi. Keinginan untuk meninggalkan perusahaan, menimbulkan masalah baru, sebab pegawai yang potensial dan sudah dipersiapkan dengan matang keluar dan memilih pekerjaan di perusahaan lain.

Disamping alasan pengembangan karir salah satu hal yang mempengaruhi kinerja sumber daya manusia adalah pemberian kompensasi. Masih ada pegawai yang merasa jenuh alasan kompensasi tidak puas menyebabkan pegawai juga tidak termotivasi. Dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan menurut Handoko (2000:167) faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan diantaranya adalah pemberian kompensasi karena pemberian kompensasi dapat mempengaruhi perilaku karyawan untuk bekerja lebih bersemangat dan memacu tingginya kinerja. Kompensasi merupakan salah satu alat yang potensial untuk memotivasi kerja karyawan. Kepuasan karyawan terhadap kompensasi dapat menyangkut rasa puas karyawan terhadap gaji, tunjangan, serta program kesejahteraan lain yang ditetapkan perusahaan. Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa atas kerja mereka.

Kompensasi dapat dibagi menjadi dua yaitu kompensasi langsung dan tak langsung. Kompensasi langsung merupakan imbalan jasa kepada pegawai yang diterima secara langsung, rutin atau periodik karena yang bersangkutan telah memberikan bantuan/sumbangan untuk mencapai tujuan organisasi (Ruky, 2001:10). Kompensasi langsung meliputi gaji, bonus/insentif, komisi. Sementara itu, kompensasi tak langsung meliputi tunjangan hari raya dan tunjangan kesehatan. Kompensasi tak langsung ini juga mempunyai peranan yang tak kalah pentingnya untuk meningkatkan kinerja karyawan. Oleh karena itu perhatian organisasi atau perusahaan terhadap pengaturan kompensasi secara rasional dan adil sangat diperlukan. Bila kompensasi tidak sesuai dengan beban kerja, motivasi dan kinerja mereka cenderung akan menurun.

Selain kompensasi, pengaruh budaya organisasi juga sangat kuat dalam kinerja, dan efektivitas organisasi. Budaya organisasi pada Axa Indonesia masih dalam slogan saja, antara lain klaim bisa cepat dan tidak lama, ternyata dilapangan masih ditemukannya kekecewaan para nasabah atas klaim yang rumit dan tidak sesuai dengan yang dijanjikan. Budaya organisasi masih dijadsnya hanya sebagai syarat utama bagi masing-masing individu dalam suatu perusahaan. Pergantian pimpinan top mulai dari Presiden Direktur, Direktur, di AXA group sangatlah cepat sehingga setiap pergantian manajemen membawa dampak yang kurang baik bagi perusahaan khususnya budaya organisasi, karena masing-masing pemimpin mempunyai gaya tersendiri dalam memimpin misalnya perubahan kebijakan.

Untuk menerapkan dan memahami budaya yang ada di dalam perusahaan perlu komitmen baik dari pegawai maupun manajemen sehingga mereka dapat mengetahui dan mengukur dimensi-dimensi utama yang terkandung dalam budaya perusahaan tersebut, serta mengembangkan strategi untuk perubahan dan penerapannya.

Pemahaman budaya organisasi sebagai kesepakatan bersama mengenai nilai-nilai yang mengikat semua individu dalam sebuah organisasi seharusnya menentukan batas-batas normatif perilaku anggota organisasi.

Secara spesifik, peranan budaya organisasi adalah membantu menciptakan rasa memiliki terhadap organisasi, menciptakan jati diri anggota organisasi, menciptakan keterikatan emosional antara organisasi dan karyawan yang terlibat di dalamnya, membantu menciptakan stabilitas organisasi sebagai sistem sosial dan menemukan pola pedoman perilaku sebagai hasil dari norma-norma kebiasaan yang terbentuk dalam keseharian.

Dengan demikian budaya organisasi berpengaruh kuat terhadap perilaku para anggotanya. Sembilan karakteristik yang menggambarkan esensi budaya organisasi menurut (Dharma; 2010):

- 1) Identitas anggota, dimana karyawan lebih mengidentifikasi organisasi secara menyeluruh.
- 2) Penekanan kelompok, dimana aktivitas tugas lebih diorganisir untuk seluruh kelompok dari pada individu.
- 3) Fokus orang, dimana keputusan manajemen memperhatikan dampak luaran yang dihasilkan oleh karyawan dalam organisasi.
- 4) Penyatuan unit, dimana unit-unit dalam organisasi didorong agar berfungsi dengan cara yang terkoordinasi atau bebas.
- 5) Pengendalian, dimana peraturan, regulasi dan pengendalian langsung digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan karyawan.
- 6) Toleransi resiko, dimana pekerja didorong untuk agresif, kreatif, inovatif dan mau mengambil resiko.
- 7) Kriteria ganjaran, dimana ganjaran seperti peringatan, pembayaran dan promosi lebih dialokasikan menurut kinerja karyawan dari pada senioritas, favoritisme atau faktor non-kinerja lainnya; toleransi konflik, dimana karyawan didorong dan diarahkan untuk menunjukkan konflik dan kritik secara terbuka.
- 8) Orientasi sarana tujuan, dimana manajemen lebih terfokus pada hasil atau luaran dari pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai luaran tersebut.

- 9) Fokus pada sistem terbuka, dimana organisasi memonitor dan merespons perubahan dalam lingkungan eksternal.

Jadi budaya organisasi merupakan faktor penting yang mampu menjadi kekuatan dan pendorong besar dalam organisasi atau perusahaan. Beberapa perusahaan terbesar di dunia berkembang dan menjadi yang terdepan karena budaya organisasi yang kuat.

Terlepas dari pemberian kompensasi dan situasi budaya organisasi yang sudah dijelaskan diatas, setiap kegiatan atau usaha yang dilakukan karyawan dalam suatu perusahaan juga tidak terlepas dari motivasi pegawai. Motivasi pegawai ditemukan di AXA karena kurangnya pengembangan karir misalnya mengadakan pelatihan dan training-training, serta tes pada pegawai untuk bisa duduk diposisi yang lebih tinggi. Kehadiran tepat waktu berdasarkan kedatangan karyawan juga masih banyak terlambat tiba di kantor, ini juga salah satu alasan kurangnya motivasi pegawai untuk disiplin.

Motivasi adalah kekuatan yang ada dalam seseorang, yang mendorong perilakunya untuk melakukan tindakan. Armstrong (2009) menyatakan bahwa motif adalah alasan untuk melakukan sesuatu. Istilah motivasi dapat merujuk kepada berbagai tujuan yang dimiliki oleh individu, cara dimana individu memilih tujuan, dan cara dimana orang lain mencoba untuk mengubah perilaku mereka.

Dalam hal ini manusia mempunyai kecenderungan seperti yang diungkapkan oleh Mc. Gregor bahwa manusia seperti teori X dan teori Y. Teori X yang pada dasarnya menyatakan bahwa manusia cenderung berperilaku negatif, sedangkan teori Y pada dasarnya manusia cenderung berperilaku positif, maka perlu adanya motivasi terhadap karyawannya. Dari pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa manajer harus dapat memahami karakteristik karyawannya sebelum memberikan motivasi kepada para karyawannya. Dengan demikian manajer dapat memotivasi karyawannya dengan melihat karakteristik karyawannya yang satu dengan yang lain berbeda cara memotivasinya. Kurangnya tingkat motivasi

pada pegawai mengakibatkan dampak negatif pada perusahaan sehingga pekerjaan tidak optimal. Seperti terlihat tabel dibawah ini rekapitulasi pegawai terlambat masuk kerja.

Robbins (2006) menyatakan bahwa motivasi adalah proses yang menunjukkan intensitas individu, arah, dan ketekunan dari upaya menuju pencapaian tujuan. Melalui bekerja, manusia berharap dapat memperoleh imbalan atau kompensasi yang akan digunakan untuk memenuhi kebutuhannya. Kebutuhan manusia bermacam-macam dan berbeda-beda antara yang satu dengan yang lainnya. Hal ini dapat diartikan bila kebutuhan karyawan dalam suatu perusahaan dapat dipenuhi, mereka akan mendukung dan patuh menjalankan perintah pimpinannya.

Hasil penelitian mengenai Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan yang dilakukan oleh Shalahuddin dan Marpaung (2014) bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, ada hasil penelitian bahwa kompensasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, dan bahkan ada hasil penelitian menghasilkan bahwa kompensasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Dari penelitian terdahulu yang berbeda-beda sudah menimbulkan *Research Gap*. Oleh karena itu pengaruh tersebut akan dapat dijelaskan dengan menambahkan variabel motivasi pegawai sebagai variabel *intervening*, dan inilah sebagai celah untuk kejelasan penelitian ini.

Hasil penelitian mengenai Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan yang dilakukan oleh Kurniawan Ivan Adi (2010), Sudharto (2012), Julianingrum Emmy (2014), dan Wijya Erick Putera (2016) menghasilkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai, ada hasil penelitian bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, dan bahkan ada hasil penelitian menghasilkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dari penelitian terdahulu yang berbeda-beda sudah menimbulkan *Research Gap*. Oleh karena itu pengaruh tersebut akan dapat dijelaskan dengan menambahkan variabel motivasi pegawai sebagai variabel *intervening*, dan inilah sebagai celah untuk kejelasan penelitian ini.

Metode Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif. Model yang digunakan dalam penelitian ini adalah model kausalitas atau hubungan pengaruh. Analisa data yang akan digunakan pada penelitian ini adalah *Structural Equation Model* atau SEM dengan menggunakan software *LISREL*. Analisis terhadap output variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu Budaya Organisasi dan Kompensasi. Secara parsial, pengujian hipotesis dilakukan dengan uji *t-test*. Menurut Ghazali (2005:84) “uji statistik t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas/eksogen secara individual dalam menerangkan variabel endogen”.

Temuan Penelitian dan Pembahasan

Tabel 1. T-value dan Standardized Estimate Persamaan Struktural

Variabel	Standardized Estimate (β)	Nilai t	Keterangan
Budaya Organisasi → Motivasi Kerja	0.058	0.38	Ho diterima/ Tidak berpengaruh secara signifikan
Budaya Organisasi → Kinerja	0.24	1.56	Ho diterima/ Tidak berpengaruh secara signifikan
Kompensasi → Motivasi Kerja	0.85	5.12	Ho ditolak/ Berpengaruh secara signifikan
Kompensasi → Kinerja	0.46	4.20	Ho ditolak/ Berpengaruh secara signifikan
Motivasi Kerja → Kinerja	0.56	8.75	Ho ditolak/ Berpengaruh secara signifikan

Dari tabel di atas, dapat dilihat bahwa terdapat ada dua koefisien yang tidak signifikan. Interpretasi dari koefisien lintasan yang tersebut akan dijelaskan lebih lanjut pada bagian pengujian hipotesis.

Square Multiple Regression (SMR atau R^2)

Structural Equations

MK = 0.058*BO + 0.85*KOM, Errorvar.= 0.18, $R^2 = 0.82$

(0.15) (0.17)
0.38 5.12

KIN = 0.24*BO + 0.56*KOM + 0.28* KIN, Errorvar.= 0.20, $R^2=0.80$

(0.16) (0.16)
1.56 4.13

Dari *structural form equation* di atas dapat dilihat nilai R^2 masing masing persamaan struktural. Nilai R^2 berfungsi untuk menunjukkan seberapa besar masing-masing variabel eksogen mampu menjelaskan variabel endogennya, berikut ini adalah analisis structural form equation di atas:

1. Motivasi kerja memiliki R^2 sebesar 0.82, angka ini menunjukkan bahwa budaya organisasi dan kompensasi dapat menjelaskan 82% varian dari kinerja karyawan, sedangkan sisanya 18 % dijelaskan oleh faktor lain.
2. Kinerja karyawan memiliki R^2 sebesar 0.80, angka ini menunjukkan bahwa budaya organisasi dan kompensasi dapat menjelaskan 80% varian dari motivasi kerja sedangkan sisanya 20% dijelaskan oleh faktor lain.

Pada variabel budaya organisasi dan motivasi kerja, hipotesis yang peneliti rumuskan adalah :

H_{o1} : Budaya Organisasi tidak berpengaruh terhadap motivasi kerja.

H_{a1} : Budaya Organisasi berpengaruh terhadap motivasi kerja.

Kemudian, setelah perumusan hipotesis, langkah selanjutnya adalah menguji hipotesis dengan menggunakan analisa SEM. Setelah diuji melalui SEM, maka didapatkan hasil seperti pada table 2 berikut :

Tabel 2. Hasil Uji Hipotesis Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja

Variabel	Standardized Estimate (β)	Nilai t	Keterangan
Budaya Organisasi → Motivasi Kerja	0.058	0.38	Ho diterima / Ha ditolak Tidak Signifikan

Dari tabel di atas, terlihat bahwa hasil *t-value* adalah 0,38. Jadi, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap motivasi kerja karena hasil *t-value* < 1,96.

Pada hipotesis H1, diambil dua hipotesis yaitu H_{o1} dan H_{a1} . Berdasarkan hasil uji hipotesis pada tingkat keyakinan 95% dengan mempertimbangkan *t-value* > 1,96, dinyatakan bahwa H_{o1} diterima karena *t-value* nya adalah 0,38. Gagal ditolaknya H_{o1} tersebut menyatakan bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi dengan motivasi kerja.

Peneliti menganalisis bahwa budaya organisasi dalam perusahaan tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja dikarenakan budaya dalam sebuah perusahaan pada dasarnya berkaitan dengan visi dan misi sebuah perusahaan dalam mencapai tujuan yang diinginkan artinya secara tidak langsung budaya merupakan norma atau aturan yang wajib di taati oleh setiap karyawan dalam melakukan aktivitas, sedangkan motivasi kerja lebih berkaitan dengan apa yang diperoleh secara personal dan dirasakan langsung oleh karyawan seperti bonus, ilmu training dan manfaat lainnya yang dirasakan langsung.

Pada variabel budaya organisasi dan kinerja karyawan, hipotesis yang peneliti rumuskan adalah :

H_{o2} : Budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

H_{a2} : Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Kemudian, setelah perumusan hipotesis tersebut langkah selanjutnya adalah menguji hipotesis dengan menggunakan analisa SEM. Setelah diuji melalui SEM, maka didapatkan hasil seperti pada table 3 berikut :

Tabel 3. Hasil Uji Hipotesis Budaya Organisasi terhadap Kinerja

Variabel	Standardized Estimate (β)	Nilai t	Keterangan
Budaya Organisasi → Kinerja	0.24	1.56	Ho diterima / Ha ditolak Tidak Signifikan

Dari tabel di atas, terlihat bahwa hasil *t-value* adalah 1,56. Jadi, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan karena hasil *t-value* < 1,96. Peneliti menganalisa bahwa budaya organisasi dalam perusahaan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja dikarenakan budaya dalam sebuah perusahaan pada dasarnya berkaitan dengan visi dan misi sebuah perusahaan dalam mencapai tujuan yang diinginkan artinya secara tidak langsung budaya merupakan norma atau aturan yang wajib di taati oleh setiap karyawan dalam melakukan aktivitas, sedangkan kinerja lebih berkaitan tata cara seseorang secara personal dalam menyelesaikan sebuah pekerjaan dan pencapaian hasil yang disesuaikan dengan target aturan setiap divisi atau department.

Pada variabel kompensasi dan motivasi kerja, hipotesis yang peneliti rumuskan adalah :

H_{o3} : Kompensasi tidak berpengaruh terhadap motivasi kerja.

H_{a3} : Kompensasi berpengaruh terhadap motivasi kerja.

Kemudian, setelah perumusan hipotesis tersebut, langkah selanjutnya adalah menguji hipotesis dengan menggunakan analisa SEM. Setelah diuji melalui SEM, maka didapatkan hasil seperti pada Tabel 4 berikut:

Tabel 4. Hasil Uji Hipotesis Kompensasi terhadap Motivasi Kerja.

Variabel	Standardized Estimate (β)	Nilai t	Keterangan
Kompensasi → Motivasi Kerja	0.85	5.12	Ho ditolak/Ha diterima Signifikan

Dari tabel di atas, terlihat bahwa hasil *t-value* adalah 5,12. Jadi, dapat disimpulkan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap motivasi kerja karena hasil *t-value* > 1,96. Peneliti menganalisa, bahwa kompensasi yang diterima oleh karyawan dapat memberikan dampak positif pada motivasi karyawan dalam sebuah perusahaan, semakin meningkatnya kompensasi yang diterima karyawan, maka akan menjadi motivasi tersendiri buat karyawan sehingga apa yang dikerjakan oleh

karyawan dapat menghasilkan pekerjaan yang optimal.

Pada variabel kompensasi dan kinerja, hipotesis yang peneliti rumuskan adalah :

H_{o4} : Kompensasi tidak berpengaruh terhadap kinerja

H_{a4} : Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja

Kemudian, setelah perumusan hipotesis tersebut, langkah selanjutnya adalah menguji hipotesis dengan menggunakan analisa SEM. Setelah diuji melalui SEM, maka didapatkan hasil seperti pada Tabel 5 berikut:

Tabel 5. Hasil Uji Hipotesis Kompensi terhadap kinerja

Variabel	Standardized Estimate (β)	Nilai t	Keterangan
Kompensasi → Kinerja	0.46	4.20	Ho ditolak/Ha diterima Signifikan

Dari tabel di atas, terlihat bahwa hasil *t-value* adalah 4,20. Jadi, dapat disimpulkan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karena hasil *t-value* > 1,96. Peneliti menganalisa, bahwa kompensasi yang diterima oleh karyawan dapat memberikan dampak positif pada kinerja karyawan dalam sebuah perusahaan, semakin meningkatnya kompensasi yang diterima karyawan, maka akan semakin meningkat pula kinerja karyawan sehingga dengan adanya kinerja yang baik maka akan memudahkan karyawan dalam mencapai target pekerjaan dan dapat menghasilkan keuntungan yang baik pula bagi perusahaan.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja

Pada variabel motivasi kerja dan kinerja, hipotesis yang peneliti rumuskan adalah :

H_{o5} : Motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja

H_{a5} : Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja

Kemudian, setelah perumusan hipotesis tersebut, langkah selanjutnya adalah menguji hipotesis dengan menggunakan analisa SEM. Setelah diuji melalui SEM, maka didapatkan hasil seperti pada Tabel 6 berikut:

Tabel 6. Hasil Uji Hipotesis motivasi kerja terhadap kinerja

Variabel	Standardized Estimate (β)	Keterangan
Motivasi → Kinerja	0.56	Ho ditolak/Ha diterima Signifikan

Dari tabel di atas, terlihat bahwa hasil *t-value* adalah 8,75. Jadi, dapat disimpulkan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja karena hasil *t-value* > 1,96. Peneliti menganalisis, motivasi yang baik akan menciptakan karyawan yang baik pula dalam melakukan sebuah pekerjaan.

Pengaruh Langsung, Tidak Langsung dan Total

Penelitian ini dapat melihat pengaruh langsung dan tidak langsung. Pengaruh langsung adalah pengaruh yang terjadi antara 2 buah variabel laten ketika sebuah panah menghubungkan keduanya, sedangkan pengaruh tidak langsung adalah pengaruh yang terjadi diantara 2 variabel laten tidak ada panah langsung antara kedua variabel tersebut melainkan melalui satu atau lebih variabel laten lain sesuai lintasan yang ada.

Pengujian langsung yaitu pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja, pengaruh kompensasi terhadap motivasi kerja dan pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Pengujian tidak langsung adalah melibatkan variabel *intervening* yaitu pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja, serta pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja.

Untuk melihat pengaruh langsung atau tidak langsung atas variabel Budaya Organisasi dan Kompensasi terhadap Kinerja serta melalui Motivasi Kerja dapat dilihat pada Tabel 7 berikut ini:

Tabel 7. Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung X_1 , X_2 terhadap Y dan dampaknya terhadap Z serta Pengaruh Total

Variabel	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung	Pengaruh Total
BO --> KIN	0.24	BO-MK-KIN	
		(0.058) (0.56) = 0.03	0.27
KOM → KIN	0.46	KOM-MK-KIN	
		(0.85) (0.56) = 0.476	0.94

Berdasarkan tabel di atas, dijelaskan bahwa pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja adalah 0.24 sedangkan pengaruh tidak langsung melalui motivasi kerja adalah 0.032 sehingga total pengaruh adalah 0.27 (27%). Pengaruh langsung kompensasi terhadap kinerja adalah 0.46 sedangkan pengaruh tidak langsung melalui motivasi kerja adalah 0.476, sehingga pengaruh total adalah 0.94 (94%).

Berdasarkan hasil uji hipotesis H_1 menyatakan bahwa tidak terdapat pengaruh signifikan antara budaya organisasi dengan motivasi kerja. Hipotesis H_2 tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel budaya organisasi dengan kinerja. Hipotesis H_3 bahwa adanya pengaruh yang signifikan antara kompensasi terhadap motivasi kerja. Hipotesis H_4 , terdapat pengaruh kompensasi dengan kinerja. Hipotesis H_5 terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja.

Berdasarkan hasil pengujian pengaruh langsung, tidak langsung dan total pengaruh, yang paling berpengaruh terhadap kinerja karyawan adalah kompensasi 67 %. Dari beberapa pernyataan di atas maka dapat disimpulkan bahwa variabel yang signifikan pada penelitian ini meliputi kompensasi terhadap motivasi kerja, kompensasi terhadap kinerja dan motivasi terhadap kinerja artinya semakin baik kompensasi yang diterima oleh karyawan maka akan menjadikan motivasi bagi karyawan dan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Namun ditemukan pula pengaruh yang tidak signifikan pada penelitian ini yaitu budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan.

Simpulan

Budaya organisasi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Hal ini disebabkan dengan nilai *t-value* nya adalah lebih kecil dari *t* table. Budaya organisasi dan motivasi kerja tidak signifikan dikarenakan budaya organisasi dalam sebuah perusahaan pada dasarnya berkaitan dengan visi dan misi sebuah perusahaan dalam mencapai tujuan yang diinginkan artinya secara tidak langsung budaya merupakan

norma atau aturan yang wajib di taati oleh setiap karyawan dalam melakukan aktivitas, sedangkan motivasi kerja lebih berkaitan dengan apa yang diperoleh secara personal dan dirasakan langsung oleh karyawan seperti bonus, ilmu training dan manfaat lainnya yang dirasakan langsung.

Budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja hal ini disebabkan nilai *t-value* lebih kecil dari *t* table, hal tersebut dikarenakan budaya dalam sebuah perusahaan pada dasarnya berkaitan dengan visi dan misi sebuah perusahaan dalam mencapai tujuan yang diinginkan artinya secara tidak langsung budaya merupakan norma atau aturan yang wajib di taati oleh setiap karyawan dalam melakukan aktivitas, sedangkan kinerja lebih berkaitan tata cara seseorang secara personal dalam menyelesaikan sebuah pekerjaan dan pencapaian hasil yang disesuaikan dengan target aturan per divisi atau department.

Adanya pengaruh yang signifikan antara kompensasi terhadap motivasi kerja yang mana memiliki nilai *t-value* lebih besar dari *t* tabel. Kompensasi yang diterima oleh karyawan dapat memberikan dampak positif pada motivasi karyawan dalam sebuah perusahaan, semakin meningkatnya kompensasi yang diterima karyawan, maka akan menjadi motivasi tersendiri buat karyawan sehingga apa yang dikerjakan oleh karyawan dapat menghasilkan pekerjaan yang optimal.

Adanya pengaruh signifikan antara kompensasi terhadap kinerja karyawan, semakin meningkatnya kompensasi yang diterima karyawan, maka akan semakin meningkat pula kinerja karyawan sehingga dengan adanya kinerja yang baik maka akan memudahkan karyawan dalam mencapai target pekerjaan dan dapat menghasilkan keuntungan yang baik pula bagi perusahaan.

Motivasi kerja dengan kinerja pegawai dalam penelitian ini berpengaruh signifikan, artinya jika pegawai mempunyai motivasi tinggi dalam melakukan tugas maupun pekerjaan, akan meningkat pula kinerjanya.

Berdasarkan hasil pengujian pengaruh langsung, tidak langsung dan total pengaruh, yang paling berpengaruh terhadap

kinerja karyawan adalah kompensasi sebesar 0.67 %.

Hasil analisis diperoleh bahwa variable kompensasi dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Karena itu disarankan kepada management perusahaan kedepannya diharapkan dapat memberikan perhatian serta menyusun kebijakan dalam hal kompensasi bagi pegawai, serta memberikan motivasi bagi setiap pegawai melalui training-training yang terjadwal serta berkesinambungan.

Berdasarkan hasil penelitian maka disarankan perusahaan wajib memperhatikan hak hak karyawan baik dari cuti tahunan, kesejahteraan karyawan, dan memberikan training secara berkala sehingga dapat menciptakan karyawan yang dapat diandalkan dalam melakukan pekerjaan.

Penelitian ini melihat sudut pandang motivasi kerja pada perusahaan jasa asuransi, Oleh karena itu, menarik sekali jika penelitian selanjutnya dapat meneliti motivasi kerja pada perusahaan lainnya yang ada di Indonesia, sehingga dapat diketahui perbedaannya.

Bagi peneliti selanjutnya diharapkan dimasa yang akan untuk menambah variabel dan indikator untuk dapat dikembangkan, diantaranya adalah mengenai lokasi penelitian, jumlah sample yang lebih banyak, perusahaan berbeda sehingga dapat memberikan gambaran yang lebih luas mengenai apa saja yang mempengaruhi variabel budaya organisasi dan kompensasi yang dapat meningkatkan kinerja karyawan sehingga mutu karyawan terjamin.

Daftar Referensi

- Armstrong. 2009. *Armstrong's Handbook of Management and Leadership A Guide to Managing for Result 2nd Edition*. KoganPage.Great Britain.
- Dharma, Surya. 2010. *Manajemen Kinerja*, Pustaka Pelajar. Yogyakarta.
- Ghozali, Imam. 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.

- Handoko, T.H. 2000. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, BPFE, Yogyakarta.
- Robbins, Stephen P., 2006. *Perilaku Organisasi*, PT Indeks, Kelompok Gramedia, Jakarta.
- Ruky, Achmad S. 2001, *Sistem Manajemen Kinerja. Panduan Praktis Untuk Merancang dan Meraih Kinerja Prima*, Penerbit: PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Shalahuddin, Ahmad & Marpaung, Berman Paulus. 2014. "Pengaruh Kompensasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Perantara", *Jurnal Manajemen Teori dan Terapan* Tahun 7. No. 1, April 2014.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 21 Tahun 2011 Tentang Otoritas Jasa Keuangan.