

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Tingginya tingkat persaingan menyebabkan perusahaan membutuhkan strategi yang adaptif serta efektif sehingga akan lebih fokus dalam menghadapi persaingan. Strategi yang tepat akan menghasilkan kualitas perusahaan terbaik, tercepat dan terdepan dalam berbagai hal yang menjadi visi dan misi perusahaan. Kesemuanya itu tidak terlepas dari bagaimana perusahaan dapat memberikan pelayanan yang terbaik kepada para pelanggannya. Dalam hal inilah peran pemasaran perlu dioptimalkan.

Salah satu bagian dari fungsi pemasaran di perusahaan adalah sumber daya manusia untuk tenaga *marketing*. Suatu organisasi dapat berjalan dengan efektif apabila individu didalamnya bekerja dengan efektif. Hal ini juga berlaku bagi peran dari tenaga *marketing* dalam suatu perusahaan. Kinerja tenaga *marketing* merupakan salah satu hal yang vital bagi perusahaan. Dengan adanya kinerja tenaga *marketing* yang baik sehingga mampu meningkatkan kinerja perusahaan serta mengangkat citra perusahaan tersebut.

Kinerja merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pekerja dalam melakukan pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu, demikian halnya dengan tenaga *marketing* dalam melakukan tugasnya untuk memasarkan produk atau jasa hasil apa yang dicapai olehnya dalam tugas yang diberikan kepadanya adalah kinerjanya yang dinilai oleh management perusahaan. Kinerja menurut Mangkunegara (2010), adalah suatu bentuk usaha

kegiatan atau program yang diprakarsai dan dilaksanakan oleh pimpinan organisasi untuk mengarahkan dan mengendalikan prestasi karyawan.

Untuk terus mengembangkan kemampuan dan dapat terus eksis dalam persaingan usaha, dibutuhkan suatu tambahan motivasi dan pengetahuan serta kemampuan untuk menyerap pengetahuan tersebut agar diterapkan dalam pekerjaan. Pemberian pelatihan dan training terkait produk *knowledge* yang dimiliki perusahaan akan mampu meningkatkan kemampuan dalam menunjang pekerjaannya dan memberikan hasil terbaik dari pekerjaannya. Selain itu pemberian motivasi diharapkan mampu memotivasi tenaga penjual untuk terus menerus belajar untuk mengembangkan kemampuan, maka mereka akan dapat menjadi semakin terampil dalam melakukan penjualan produk perusahaan.

Secara umum budaya organisasi adalah sebuah karakteristik yang dijunjung tinggi oleh organisasi dan menjadi panutan organisasi sebagai pembeda antara satu organisasi dengan organisasi yang lain. Budaya organisasi juga dapat diartikan sebagai nilai-nilai dan norma perilaku yang diterima dan dipahami secara bersama-sama oleh anggota organisasi sebagai dasar dalam aturan perilaku yang terdapat dalam organisasi tersebut. Budaya organisasi bersumber dari pendirinya sehingga budaya organisasi memiliki pengaruh yang besar akan budaya awal organisasi baik dalam hal kebiasaan atau ideologi.

Budaya organisasi secara otomatis akan dirasakan oleh karyawan yang berada dalam organisasi. Secara psikologis, budaya yang dirasakan akan direspon dengan sikap suka atau tidak suka, menyenangkan atau tidak menyenangkan, baik ataupun buruk.

Selain budaya organisasi, pembagian kompensasi juga menjadi salah satu hal yang mampu mempengaruhi pola kerja dari tenaga *marketing*, namun pemberian kompensasi terdapat kelemahan yang harus ditinjau oleh pemimpin misalnya semakin tingginya persaingan sehingga para karyawan khususnya tenaga *marketing* dipacu sedemikian rupa sampai melampaui kemampuan fisik dan mental. Selain kompensasi faktor yang perlu di perhatikan adalah motivasi. Adapun indikasi melemahnya motivasi karyawan adalah lemahnya pengawasan, tidak ada penghargaan terhadap target yang dicapai, lingkungan kerja seperti tata kelola ruangan yang kurang memadai sehingga berpengaruh terhadap kinerja tenaga *marketing* yang kurang optimal.

PT. Bank X Indonesia, saat ini sedang mengalami pergantian pemilik, sehingga kondisi perusahaan sedang dalam masa transisi dengan manajemen yang baru. PT. Bank X Indonesia merupakan bank dengan nama baru di Indonesia yang masih terdengar asing dikalangan masyarakat, hal ini dikarenakan Bank X merupakan bank baru yang hanya memiliki 3 kantor cabang diseluruh Indonesia, sehingga dalam hal inilah peran tenaga *marketing* sangat besar. Bank X memiliki tenaga *marketing* yang tersebar di ketiga cabangnya sebanyak 42 orang. Selain bertugas untuk melakukan promosi dan pengenalan perusahaan kepada nasabah, tugas pokok dari tenaga *marketing* Bank X adalah menjual produk-produk perbankan yang dimilikinya, antara lain Tabungan, Giro, Deposito, Kredit Lending dan KTA. Dari beberapa produk perbankan yang ada di X Bank, tenaga *marketing* yang ada belum memiliki spesifikasi penjualan produk layaknya bank besar pada umumnya yaitu tenaga *marketing* untuk produk lending dan tenaga

marketing untuk produk *funding*. Sampai dengan saat ini tenaga *marketing* pada Bank X masih melakukan penjualan dari keseluruhan produk perbankan yang ada baik produk *Lending* maupun produk *Funding*. Bank X memiliki nasabah yang sudah lumayan banyak, karena banyak nasabah dari Bank X yang menggunakan nama lama masih mempercayakan keuangannya untuk disimpan di Bank X. Produk tabungan yang ada di Bank X, memiliki bunga sebesar 4,5%. Selain dari pada bunga tabungan, nasabah juga akan mendapatkan voucher belanja di beberapa swalayan ternama apabila saldo tabungan setiap bulannya konstan diangka lebih dari 1 juta rupiah. Strategi pemasaran terhadap produk-produk yang dijual oleh Bank X dengan memberikan kemudahan dan beragam reward untuk nasabah apabila melakukan pembukaan rekening tabungan di Bank X. Tenaga *marketing* yang ada di Bank X, berusaha melakukan pendekatan dan pengenalan kepada nasabah agar mau menggunakan produk dari Bank X. Hal ini sejalan dengan keinginan dari pihak manajemen yang berharap agar Bank X dapat dikenal dan diterima oleh masyarakat. Pihak manajemen memberikan target secara keseluruhan pada tenaga *marketing* X Bank sebesar 457,7M di tahun 2016. Berbagai usaha dilakukan oleh tenaga *marketing* agar mampu menjalankan dan menjual produk, sehingga mampu mencapai target. Tenaga *marketing* Bank X merupakan orang-orang yang sudah berpengalaman dalam bidang penjualan produk perbankan, sehingga kemampuan untuk melakukan penjualan produk *lending* dan *funding* ke debitur tidak perlu diragukan. Dengan target yang sudah ditentukan, Tenaga *marketing* X Bank tidak serta merta mencari debitur yang berpotensi mengalami macet kredit, karena tenaga *marketing* akan melakukan

prescreening khususnya pada calon debitur yang akan melakukan pengajuan *Lending*, sehingga hanya calon debitur memiliki penilaian baik secara BI Checking dan kualitas usaha yang masih lancar yang akan diproses lebih lanjut oleh para tenaga *marketing*.

Sampai dengan akhir Desember 2016 secara keseluruhan dari semua cabang, para tenaga *marketing* mampu mencapai angka penjualan baik produk *lending* maupun produk *funding* sebesar 320,2 Milyar atau sekitar 70,4% dari total target yang ditetapkan oleh *management* Bank X yaitu sebesar 457,7 Milyar. Tidak tercapainya target penjualan di tahun 2016, tidak lepas dari sepiunya usahanya secara global yang menyebabkan banyak pengusaha lebih mengoptimalkan perputaran usaha menggunakan keuangan internal tanpa penambahan hutang jangka panjang dari pihak ketiga (bank), sehingga para pengusaha menerapkan sikap kehati-hatian dalam memperhitungkan pinjaman jangka panjang di perbankan. Target yang dibebankan kepada tenaga *marketing* PT. Bank X Indonesia, merupakan target gabungan antara produk *lending* dan *funding*, dan di tahun 2016 para pengusaha lebih memilih untuk melakukan transaksi *funding* di perbankan dari pada transaksi *lending*. Transaksi *funding* yang diminati banyak nasabah adalah deposito, yang membuat mereka mendapatkan penghasilan tetap setiap bulan dari bunga bank yang telah disepakati. Selain itu kredit *back to back* dengan jaminan bilyet deposito juga merupakan salah satu fasilitas yang mempunyai peran dalam pencapaian target di PT. Bank X Indonesia, karena debitur tidak perlu menjaminkan *asset* tetap hanya cukup jaminan bilyet deposito dan pembayaran cicilan bunga setiap bulan bisa

langsung di debet dari pendapatan bunga deposito di rekening deposan. Pencapaian target sebesar 70,4% dari para tenaga *marketing* tidak lepas dari dukungan pihak *management*, yang mampu memberikan solusi apabila terdapat kendala terutama yang berhubungan dengan nasabah, serta terkait perlakuan-perlakuan khusus pada debitur-debitur yang sudah diatas 6 tahun menjadi nasabah di Bank X.

Berdasarkan dari penjelasan-penjelasan diatas yang menjadikan peneliti ingin melakukan penelitian dengan judul “ *Pengaruh Motivasi, Kompensasi, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Tenaga Marketing PT. Bank X Indonesia*” untuk mengetahui apakah ketiga variabel tersebut dapat menjadi faktor yang berpengaruh terhadap kinerja dari tenaga *marketing* PT. Bank X Indonesia.



1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan masalah diatas, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah motivasi, kompensasi, dan budaya organisasi secara bersama berpengaruh signifikan terhadap kinerja Tenaga *Marketing* pada PT. Bank X Indonesia ?
2. Apakah Motivasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Tenaga *Marketing* pada PT. Bank X Indonesia ?
3. Apakah Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Tenaga *Marketing* pada PT. Bank X Indonesia ?
4. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Tenaga *Marketing* pada PT. Bank X Indonesia ?

1.3. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis :

1. Pengaruh signifikansi secara bersama motivasi, kompensasi dan budaya organisasi terhadap kinerja tenaga *marketing* PT. Bank X Indonesia
2. Pengaruh signifikansi Motivasi terhadap Kinerja Tenaga *Marketing* pada PT. Bank X Indonesia
3. Pengaruh signifikansi Kompensasi terhadap Kinerja Tenaga *Marketing* pada PT. Bank X Indonesia
4. Pengaruh signifikansi Budaya Organisasi terhadap Kinerja Tenaga *Marketing* pada PT. Bank X Indonesia

1.4. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagi Peneliti Selanjutnya

Untuk menambah pengetahuan dan pengalaman khususnya mengenai variabel yang terkait dengan motivasi, kompensasi dan budaya organisasi dari perusahaan yang secara tidak langsung memungkinkan penulis untuk dapat menerapkan pengetahuan-pengetahuan yang diperoleh selama kuliah mengenai hal tersebut dengan aplikasi nyata. Sebagai bahan referensi untuk melakukan penelitian selanjutnya.

2. Bagi Perusahaan PT. Bank X Indonesia

Memberikan masukan bagi perusahaan PT. Bank X Indonesia dalam upaya meningkatkan kinerja tenaga *marketing*. Diharapkan masukan yang diberikan dapat menjadi pertimbangan pengambilan kebijakan ataupun keputusan oleh pihak manajemen, dalam pemberian kompensasi, motivasi dan penerapan budaya organisasi yang sedang dalam masa transisi kepemilikan usaha, hal tersebut dilakukan sebagai upaya untuk peningkatan kinerja tenaga *marketing* dalam melakukan pencapaian target dari perusahaan.

3. Bagi STIE Perbanas Surabaya

Sebagai pedoman untuk melakukan penelitian lebih lanjut, serta untuk menambah wawasan dan pengetahuan tentang pengaruh kompensasi, motivasi dan budaya organisasi terhadap kinerja tenaga *marketing* bagi pihak yang membutuhkan.

1.5. Sistematika Penulisan

Untuk mempermudah dalam mengetahui dan memahami keseluruhan isi yang ada dalam tesis, maka berikut ini akan disajikan sistematika penulisan yang terdiri dari lima bab , sebagai berikut :

BAB I : PENDAHULUAN

Pada bab ini peneliti akan menguraikan tentang latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, serta sistematika penelitian tesis.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini peneliti akan menguraikan tentang penelitian terdahulu, landasan teori , kerangka pemikiran , dan hipotesis penelitian.

BAB III : METODE PENELITIAN

Pada bab ini peneliti akan menjelaskan tentang prosedur atau cara untuk melaksanakan penelitian dengan menggunakan langkah-langkah yang sistematis yang terdiri dari rancangan penelitian, batasan penelitian, identifikasi variabel, definisi operasional dan pengukuran variabel, instrumen penelitian, teknik pengambilan data, serta data dan metoda pengumpulan data.

BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini penulis akan menjelaskan mengenai hasil penelitian beserta pembahasannya dari tiap-tiap hasil penelitian yang dihasilkan.

BAB V : PENUTUP

Pada bab ini penulis akan menguraikan mengenai kesimpulan penelitian, keterbatasan dan saran untuk penelitian selanjutnya.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Penelitian Terdahulu

2.1.1. Ririvega Kasenda (2013)

Penelitian terdahulu yang ke satu berjudul "*Kompensasi Dan Motivasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bangun Wenang Beverages Company Manado*" yang menjadi acuan dalam penelitian ini. Peneliti dalam penelitian tersebut mengambil isu riset keberhasilan ataupun kegagalan suatu organisasi atau unit kerja melaksanakan tugas dan fungsinya sangat berhubungan erat dengan para pelaku organisasi tersebut. Karyawan merupakan kekayaan utama bagi perusahaan, dimana mereka akan menjadi perencana, pelaksana dan pengendali yang selalu memberikan peran aktif dalam mewujudkan tujuan perusahaan. PT. Bangun Wenang Beverages Company berusaha memberikan yang terbaik bagi karyawan agar kinerja para karyawan efektif sehingga berdampak positif bagi perusahaan. Melalui pengamatan peneliti sementara karyawan kurang menunjukkan sikap yang baik dalam bekerja yang kurang optimal, hal ini ditunjukkan masih ada karyawan yang menggunakan waktu kerja dengan santai dan saling bercerita selain itu tanggungjawab dalam menyelesaikan tugas masih kurang memuaskan. Peneliti berasumsi bahwa yang mempengaruhi kinerja karyawan kurang adalah disebabkan oleh antara lain kompensasi dan motivasi. Tujuan yang diinginkan oleh peneliti adalah untuk mengetahui pengaruh kompensasi dan motivasi secara bersama terhadap kinerja karyawan pada PT. Bangun

Wenang Beverages Company Manado. Motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Bangun Wenang Beverages Company Manado. Hasil penelitian dan analisis adalah adanya pengaruh yang signifikan dari variabel kompensasi dan motivasi, terhadap kinerja karyawan PT. Bangun Wenang Beverages.

Persamaan penelitian Rivega dengan penelitian ini adalah menggunakan variabel kompensasi dan motivasi sebagai variabel independen.

Perbedaan penelitian Rivega dengan penelitian ini adalah variabel dependen pada penelitian Rivega adalah kinerja seluruh karyawan, sedangkan pada penelitian ini hanya kinerja pada tenaga *marketing* dan adanya tambahan Budaya Organisasi sebagai variabel independen.

2.1.2. Yuli Suwati (2013)

Peneliti terdahulu yang kedua berjudul "*Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. TUNAS HIJAU SAMARINDA*" yang menjadi acuan dalam penelitian ini. Tujuan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis kompensasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT. Tunas Hijau Samarinda serta mencari variabel mana yang berpengaruh. Hasil analisis menggunakan SPSS Versi 2.0 menunjukkan bahwa kompensasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, sedangkan motivasi kerja tidak mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Teknik pengumpulan data serta informasi yang dilakukan oleh peneliti dilakukan dengan cara melakukan observasi dan kuisioner. Populasi dan sampel yang digunakan oleh peneliti

adalah seluruh karyawan PT. Tunas Hijau Samarinda sejumlah 130 orang. Hasil pengujian dengan Uji t diketahui bahwa variable kompensasi merupakan variable yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Tunas Hijau Samarinda.

Persamaan penelitian Yuli Suwati dengan penelitian ini adalah menggunakan variabel kompensasi dan motivasi sebagai variabel independen.

Perbedaan penelitian Yuli Suwati dengan penelitian ini adalah variabel dependen pada penelitian Yuli Suwati adalah kinerja seluruh karyawan, sedangkan pada penelitian ini hanya kinerja pada tenaga *marketing* dan adanya tambahan Budaya Organisasi sebagai variabel independen.

2.1.3. Tanto Wijaya dan Fransisca Andreani (2015)

Penelitian terdahulu yang ketiga berjudul “*Pengaruh Motivasi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Sinar Jaya Abadi Bersama*” yang menjadi acuan dalam penelitian ini. Penelitian ini dilakukan oleh peneliti dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh motivasi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Sinar Jaya Abadi Bersama. Populasi dalam penelitian Tanto Wijaya dan Fransisca Andreani berjumlah 39 karyawan di PT. Sinar Jaya Abadi Bersama. Hasil dari penelitian didapatkan bahwa motivasi dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Diantara kedua variabel tersebut, motivasi memiliki pengaruh lebih dominan terhadap kinerja karyawan dibandingkan kompensasi.

Persamaan penelitian Tanto Wijaya dan Fransisca Andreani dengan penelitian ini adalah menggunakan variabel kompensasi dan motivasi sebagai variabel independen.

Perbedaan penelitian Tanto Wijaya dan Fransisca Andreani dengan penelitian ini adalah variabel dependennya adalah kinerja seluruh karyawan, sedangkan pada penelitian ini hanya kinerja pada tenaga *marketing* dan adanya tambahan Budaya Organisasi sebagai variabel independen.

2.1.4. Latib , Aziz Fathoni , Maria Magdalena Minarsih (2016)

Penelitian terdahulu yang keempat berjudul “*Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Komitmen Organisasi Dan Kinerja Pegawai*” yang menjadi acuan dalam penelitian ini. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan, motivasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan kantor pasar Semarang sebanyak 289 orang. Sampel yang diambil sejumlah 74 karyawan dan teknik yang digunakan adalah proporsional random sampling. Analisis statistik dilakukan pada regresi dan pengujian hipotesis linier berganda. Hasil dari penelitian ini adalah adanya pengaruh positif dan signifikan dari variabel budaya organisasi, kepemimpinan dan motivasi terhadap komitmen organisasi dan kinerja pegawai Dinas Pasar Kota Semarang.

Persamaan penelitian Latib, Aziz Fathoni dan Maria Magdalena Minarsih dengan penelitian terdahulu adalah menggunakan variabel Budaya Organisasi dan Motivasi sebagai variabel independen.

Perbedaan penelitian Latib, Aziz Fathoni dan Maria Magdalena Minarsih dengan penelitian terdahulu adalah peneliti terdahulu menggunakan komitmen organisasi dan kinerja pegawai sebagai variabel dependen , sedangkan peneliti yang sekarang menggunakan kinerja tenaga *marketing* sebagai variabel dependen dan tambahan variabel kompensasi sebagai variabel independen.

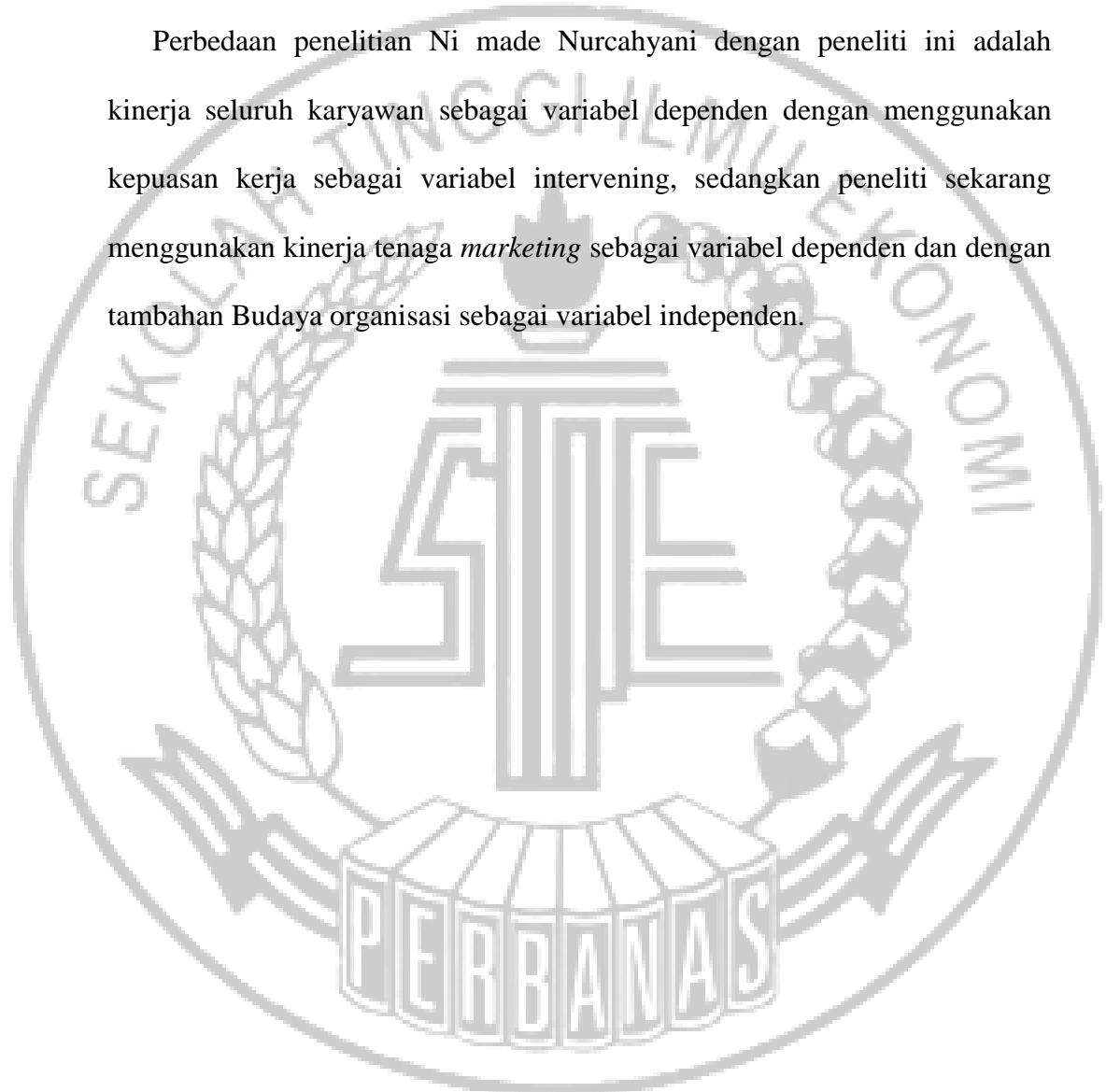
2.1.5. Ni Made Nurcahyani dan I.G.A Dewi Adnyani (2016)

Penelitian terdahulu yang kelima berjudul “*Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variable Intervening*” yang menjadi acuan dalam penelitian ini. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kompensasi, motivasi. Kompensasi terhadap kinerja karyawan, motivasi terhadap kinerja karyawan dan untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Sinar Sosro Pabrik Bali. Penelitian ini menggunakan sampel jenuh dengan menggunakan seluruh karyawan pada PT. Sinar Sosro Pabrik Bali. Metode analisis dari penelitian ini menggunakan analisis jalur. Penelitian ini menggunakan teknik analisis data yaitu analisis jalur (*path analysis*), yang merupakan perluasan dari analisis regresi linear berganda, untuk menaksir hubungan kausalitas antar variable yang berjenjang berdasarkan teori. Berdasarkan hasil analisis ditemukan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

karyawan dan kepuasan kerja memediasi pengaruh kompensasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan.

Persamaan penelitian Ni Made Nurcahyani dengan peneliti ini adalah menggunakan variabel kompensasi dan motivasi sebagai variabel independen.

Perbedaan penelitian Ni made Nurcahyani dengan peneliti ini adalah kinerja seluruh karyawan sebagai variabel dependen dengan menggunakan kepuasan kerja sebagai variabel intervening, sedangkan peneliti sekarang menggunakan kinerja tenaga *marketing* sebagai variabel dependen dan dengan tambahan Budaya organisasi sebagai variabel independen.



TABEL 2.1
PERSAMAAN DAN PERBEDAAN PENELITIAN TERDAHULU

Keterangan	Ririvega Kasenda	YuliSuwati	Tanto Wijaya&Fransisca Andreani	Latic,Aziz Fathoni & Maria Magdalena Minarsih	Ni Made Nurcahyani	Peneliti Sekarang
Judul	Kompensasi Dan Motivasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bangun Wenang Beverages Company Manado	Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Tunas Hijau SXinda	Pengaruh Motivasi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Sinar Jaya Abadi Bersama	Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Komitmen Organisasi dan Kinerja Pegawai	Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening	Pengaruh Motivasi, Kompensasi, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Tenaga <i>Marketing</i> Di PT. Bank X Indonesia
Tujuan penelitian	Untuk mengetahui kompensasi dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Bangun Wenang Beverages Company Manado	Untuk mengetahui pengaruh kompensasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Tunas Hijau SXinda	Untuk mengetahui Pengaruh Motivasi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Sinar Jaya Abadi Bersama	Untuk mengetahui Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Komitmen Organisasi dan Kinerja Pegawai	Untuk mengetahui Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening	Untuk mengetahui pengaruh motivasi, kompensasi dan budaya organisasi terhadap kinerja tenaga <i>marketing</i> di Bank X Indonesia

Obyek & wilayah penelitian	Seluruh Karyawan PT. Bangun Wenang Beverages Company Manado	Seluruh Karyawan Pada PT. Tunas Hijau SXinda	Seluruh Karyawan Pada PT. Sinar Jaya Abadi Bersama	Pegawai Dinas Pasar Kota Semarang	Karyawan PT. Sinar Sosro Pabrik Bali	Kinerja Tenaga Marketing PT. Bank X Indonesia
Teknik analisis Data	Regresi Linear Berganda	Regresi Linear Berganda	Regresi Linear Berganda	Regresi Linear Berganda	Regresi Linear Berganda	Regresi Linear Berganda
Metode Pengumpulan Data	Kuesioner	Kuesioner	Kuesioner	Kuesioner	Kuesioner	Kuesioner
Hasil penelitian	Kompensasi dan motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Bangun Wenang Beverages Company Manado.	<ul style="list-style-type: none"> • Variabel Kompensasi secara parsial berpengaruh positif dan Signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Tunas Hijau SXinda • Variabel motivasi kerja secara parsial tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Tunas Hijau SXinda 	Motivasi dan Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, namun motivasi memiliki pengaruh lebih dominan terhadap kinerja karyawan dibandingkan kompensasi.	Adanya pengaruh positif dan signifikan dari budaya organisasi, kepemimpinan dan motivasi terhadap komitmen organisasi dan kinerja pegawai pada organisasi City Market Badan Semarang	Kompensasi dan motivasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan. Kepuasan kerja memediasi pengaruh kompensasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan.	Motivasi, Kompensasi Dan Budaya Organisasi Berpengaruh Tidak Signifikan baik secara parsial maupun simultan Terhadap Kinerja Tenaga Marketing PT. Bank X Indonesia

2.2. Landasan Teori

2.2.1. Motivasi

Motivasi berarti pemberian motif, penimbulan motif atau hal yang menimbulkan dorongan. Motivasi akan menimbulkan dorongan atau semangat kerja kepada tenaga penjualan. Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja antara lain :

1. Atasan
2. Rekan kerja
3. Sarana fisik
4. Kebijakan dan peraturan
5. Imbalan financial dan non financial
6. Jenis pekerjaan dan tantangan.

Perilaku inspiratif motivasi manager penjualan mencakup pemberian visi inspirasional, peningkatan kepercayaan diri tenaga penjualan, penetapan eskpektasi kinerja yang menantang, dan pemberian teladan perilaku baik nyata maupun simbolik. Motivasi tenaga penjualan dapat dibangkitkan dengan pelatihan penjualan oleh manager untuk meningkatkan kinerja.

Menurut Winardi (2007), motivasi berasal dari kata motivation yang berarti "menggerakkan". Motivasi merupakan hasil sejumlah proses yang bersifat internal atau eksternal bagi seorang individu, yang menyebabkan timbulnya sikap entusiasme dan persistensi dalam hal melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu.

Menurut Suwati (2013) pemberian kompensasi yang tidak tepat pada waktunya akan mengakibatkan disiplin, moral dan gairah kerja karyawan

menurun. Perusahaan harus memahami bahwa balas jasa akan dipergunakan karyawan beserta keluarganya untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhannya, dimana kebutuhan itu tidak dapat ditunda, misalnya makan. Kebijakan kompensasi, baik besarnya, susunannya, maupun waktu pembayarannya dapat mendorong gairah kerja dan keinginan karyawan untuk mencapai kinerja yang optimal sehingga membantu terwujudnya sasaran perusahaan.

Motivasi menurut Flippo dalam Hasibuan, (2011 ; 143) adalah suatu keahlian, dalam mengarahkan pegawai dan organisasi agar mau bekerja secara berhasil sehingga keinginan para pegawai dan tujuan organisasi sekaligus tercapai.

Menurut Sopiah (2008 : 169) motivasi adalah keadaan di mana usaha dan kemauan keras seseorang diarahkan kepada pencapaian hasil-hasil atau tujuan tertentu. Hasil-hasil yang dimaksud bisa berupa produktivitas, kehadiran atau perilaku kerja kreatif lainnya.

Motivasi secara singkat menurut Fathoni (2006) adalah proses menggerakkan manusia, dan memberikan motivasi artinya proses untuk menggerakkan orang lain agar melakukan sesuatu sebagaimana yang diharapkan oleh penggerakannya atau yang mengarahkannya.

Menurut Wibowo (2014) teknik memotivasi harus dapat memastikan bahwa lingkungan dimana karyawan bekerja memenuhi sejumlah kebutuhan manusia yang penting. Beberapa cara perlu dilakukan untuk dapat membangun motivasi yaitu :

- a) Menilai Sikap
- b) Memperbaiki Komunikasi
- c) Menciptakan budaya tak menyalahkan
- d) Memenangkan kerjasama
- e) Mendorong inisiatif

Indikator Motivasi menurut George & Jones (2005) yaitu :

- a) Perilaku karyawan
- b) Usaha karyawan
- c) Kegigihan Karyawan

2.2.2. Kompensasi

Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung maupun tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan (Hasibuan, 2011:118). Pemberian kompensasi dapat bervariasi, dan biasanya berdasarkan pada pendapat pimpinan dan manajemen perusahaan tentang penting tidaknya suatu bentuk kompensasi harus diberikan kepada karyawan dan disesuaikan pula dengan kemampuan perusahaan yang bersangkutan. Masih banyak perusahaan di sini yang hanya memberikan kompensasi dasar. Sebagian sudah memberikan kompensasi variabel, misalnya bonus dan pembagian keuntungan, namun perhitungannya masih belum transparan. Untuk kompensasi tidak langsung, biasanya hanya perusahaan-perusahaan yang berskala besar saja yang telah melaksanakan program ini.

Bagi karyawan, kompensasi dalam bentuk riil seperti kompensasi dasar maupun kompensasi variabel adalah penting, sebab dengan kompensasi ini

mereka dapat memenuhi kebutuhannya secara langsung, terutama kebutuhan fisiologisnya. Namun demikian, tentunya karyawan juga berharap agar kompensasi yang diterimanya sesuai dengan penilaiannya terhadap pengorbanan yang telah diberikan kepada kelompoknya maupun kepada perusahaan. Karyawan juga berharap agar kompensasi yang diterimanya sebanding dengan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan lainnya, yang menurut pendapatnya karyawan lain tersebut mempunyai kemampuan dan kinerja yang sama dengan dirinya.

Apabila harapan karyawan mengenai kompensasi yang demikian dapat diwujudkan oleh perusahaan, maka karyawan akan merasa diperlakukan secara adil oleh perusahaan. Wibowo (2007) mengemukakan bahwa kompensasi merupakan kontra prestasi terhadap penggunaan tenaga atau jasa yang lebih diberikan oleh tenaga kerja.

Tujuan dari pemberian kompensasi tersebut saling terkait, artinya apabila pemberian kompensasi tersebut mampu mengundang orang-orang yang potensial untuk bergabung dengan perusahaan dan membuat karyawan yang baik untuk tetap bertahan di perusahaan, serta mampu memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya, berarti produktivitas juga akan meningkat dan perusahaan dapat menghasilkan produk dengan harga yang kompetitif, sehingga perusahaan lebih dimungkinkan untuk dapat mencapai sasaran strategisnya yaitu mempertahankan kelangsungan hidup dan mengembangkan usaha. Apabila perhitungan kompensasi didasarkan pada jabatan atau keterampilan yang relevan dengan jabatan, maka perusahaan juga akan memiliki kemungkinan yang lebih

besar untuk menarik, memotivasi dan mempertahankan karyawan yang berpotensi dan mempunyai kinerja tinggi. Di satu pihak kebutuhan perusahaan untuk mempertahankan kelangsungan hidup dan mengembangkan usahanya akan tercapai, di pihak lain karyawan juga dapat menikmati hasil berupa kompensasi yang diberikan oleh perusahaan dengan rasa puas. Dengan demikian kompensasi dapat dipandang sebagai alat untuk mengelola sumber daya manusia secara efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan kebutuhan karyawan itu sendiri. Dasar perhitungan kompensasi dipakai untuk mendapatkan sistem pembayaran kompensasi yang adil, dan menjadikan perusahaan menarik, mampu bertahan hidup dan mampu memotivasi karyawannya serta dapat melakukan penghematan biaya.

Pendekatan pekerjaan atau jabatan mengasumsikan bahwa pekerjaan dapat dilakukan oleh orang yang dibayar untuk jabatan tertentu, sedangkan pendekatan keterampilan mengasumsikan bahwa karyawan tidak dibayar karena jabatan yang disandangnya, tetapi lebih pada kemampuannya untuk menyelesaikan tugas. Jika perusahaan ingin agar tingkat ketidakhadiran dan keluar-masuknya karyawan dapat diminimalkan melalui kompensasi, maka perusahaan harus memastikan bahwa karyawan puas dengan kompensasi yang telah diterimanya. Jadi pada prinsipnya apabila kompensasi yang diterima dirasakan adil dan sesuai dengan harapannya, maka karyawan akan merasa puas.

2.2.3. Budaya Organisasi

Budaya perusahaan adalah keyakinan dan nilai bersama yang memberikan makna bagi anggota sebuah institusi dan menjadikan keyakinan dan nilai tersebut

sebagai aturan / pedoman berperilaku di dalam organisasi” Pengertian diatas menunjukkan bahwa budaya organisasi adalah kebiasaan yang berlaku pada sebuah organisasi. Bisa jadi, dengan demikian antara satu organisasi dengan organisasi lainnya mempunyai kebiasaan yang berbeda meski keduanya bergerak pada bidang aktivitas bisnis yang sama. Jadi secara operasional, budaya organisasi bermula dari individu bergabung dalam suatu kelompok dengan kebersamaannya menciptakan nilai dan aturan sebagai dasar berperilaku didalam organisasi.

Budaya organisasi merupakan fenomena kolektif maka eksistensi dan kelestarian budaya tidak bergantung semata-mata pada individu per individu, misalnya hanya bergantung pada pendiri atau pimpinan organisasi, melainkan pada keseluruhan anggota organisasi. Oleh karena itu untuk menghindari terjadinya deviasi budaya, sangat diperlukan sharing dan kesadaran sosial (*social conscience*) anggota organisasi akan pentingnya memelihara dan mempertahankan budaya.

Dimensi budaya sosialisasi dalam organisasi adalah kondisi tingkat hubungan antara karyawan yang satu dengan yang lainnya. Hubungan tersebut bisa terbatas pada interaksi akan hal-hal yang berhubungan dengan pekerjaan ataupun sampai pada hubungan yang bersifat lebih pribadi.

Budaya organisasi juga dianggap sebagai suatu system yang dianut bersama oleh semua anggota organisasi yang dapat membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya (Robbin, 2008).

Penelitian oleh O'Reilly III, Chatman dan Caldwell (dalam Robbin 2008) menemukan bahwa ada tujuh karakteristik utama yang mencakup inti dari budaya organisasi, yaitu:

- a. Inovasi dan pengambilan resiko,
- b. Perhatian terhadap detail,
- c. Berorientasi pada hasil,
- d. Berorientasi pada orang,
- e. berorientasi pada tim,
- f. Keagresifan,
- g. Stabil.

Menurut Robbins (2008), budaya organisasi adalah suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi itu. Budaya organisasi memiliki karakteristik sebagai berikut :

- a) Inovasi dan mengambil resiko
- b) Perhatian yang detail
- c) Orientasi hasil
- d) Orientasi manusia
- e) Agresivitas

2.2.4. Kinerja

Pengertian kinerja lainnya dikemukakan oleh Dessler (2009) berpendapat jika kinerja (prestasi kerja) karyawan adalah prestasi aktual karyawan dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan dari karyawan. Prestasi kerja yang diharapkan adalah prestasi standar yang disusun sebagai acuan sehingga dapat

melihat kinerja karyawan sesuai dengan posisinya dibandingkan dengan standar yang dibuat. Selain itu dapat juga dilihat kinerja dari karyawan tersebut terhadap karyawan lainnya. Berdasarkan beberapa pendapat tentang kinerja dan prestasi kerja dapat disimpulkan bahwa pengertian kinerja maupun prestasi kerja mengandung substansi pencapaian hasil kerja oleh seseorang. Dengan demikian bahwa kinerja maupun prestasi kerja merupakan cerminan hasil yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang. Kinerja perorangan (*individual performance*) dengan kinerja lembaga (*institutional performance*) atau kinerja perusahaan (*corporate performance*) terdapat hubungan yang erat. Dengan perkataan lain bila kinerja karyawan (*individual performance*) baik maka kemungkinan besar kinerja perusahaan (*corporate performance*) juga baik.

Penilaian Kinerja menggunakan Metode Tradisional. Metode ini merupakan metode paling sederhana untuk menilai prestasi kerja dan diterapkan secara tidak sistematis maupun sistematis. Yang termasuk kedalam metode tradisional adalah :

- a. *Rating scale* merupakan metode banyak digunakan, oleh atasan atau supervisor untuk mengukur karakteristik, misalnya mengenai inisiatif, ketergantungan, kematangan, dan kontribusinya terhadap tujuan kerjanya.
- b. *Employee comparison* merupakan metode ini merupakan metode penilaian yang dilakukan dengan cara membandingkan antara seorang pegawai dengan pegawai lainnya. Dimana metode *employee comparison* terdiri dari : (1) *Alternation ranking* : yaitu metode penilaian dengan cara mengurutkan peringkat (*ranking*) pegawai dimulai dari yang terendah sampai yang tertinggi berdasarkan kemampuan yang dimilikinya. (2)

Paired comparison : yaitu metode penilaian dengan cara seorang pegawai dibandingkan dengan seluruh pegawai lainnya, sehingga terdapat berbagai alternatif keputusan yang akan diambil. Metode ini dapat digunakan untuk jumlah pegawai yang relatif sedikit. (3) *Forced comparison (grading)* : metode ini sama dengan *paired comparison*, tetapi digunakan untuk jumlah pegawai yang relative banyak.

- c. *Check list* merupakan metode ini hanya memberikan masukan/informasi bagi penilaian yang dilakukan oleh bagian personalia.
- d. *Freeform essay* merupakan metode ini seorang penilai diharuskan membuat karangan yang berkenaan dengan orang/karyawan/pegawai yang sedang dinilainya.
- e. *Critical incident* merupakan metode ini penilai harus mencatat semua kejadian mengenai tingkah laku bawahannya sehari-hari yang kemudian dimasukkan kedalam buku catatan khusus yang terdiri dari berbagai macam kategori tingkah laku bawahannya. Misalnya mengenai inisiatif, kerjasama, dan keselamatan.

Kinerja merupakan konsep multi dimensional. Dalam tingkat dasar, kinerja dibedakan menjadi dua yakni kinerja tugas dan kinerja kontekstual. Kinerja tugas mengacu pada keahlian seseorang melakukan aktivitas yang memberikan kontribusi utama bagi perusahaan.

Kinerja seorang pegawai bisa diketahui baik atau buruk apabila adanya suatu penilaian. Tujuannya yaitu mendorong kinerja seseorang agar bisa berada

diatas rata-rata. Dalam Pasolong (2007), penilaian kinerja merupakan evaluasi keberhasilan atau kegagalan seseorang dalam menjalankan tugasnya.

Hasibuan (2011) mengatakan bahwa kinerja pegawai dapat dikatakan baik atau buruk dapat dinilai dari beberapa hal :

a. Kesetiaan

Seorang pegawai atau karyawan dikatakan memiliki kesetiaan jika dalam melakukan tugasnya dengan sungguh-sungguh dan penuh tanggung jawab terhadap amanah yang diberikan organisasi.

b. Prestasi Kerja

Merupakan hasil kerja yang dicapai pegawai atau karyawan dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Pada umumnya prestasi kerja seorang pegawai atau karyawan dipengaruhi oleh kecakapan, keterampilan, pengalaman dan kesanggupan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya.

c. Kedisiplinan

Pegawai atau karyawan dapat mematuhi peraturan yang ada dan melaksanakan instruksi yang diberikan kepadanya. Disiplin dapat diartikan melaksanakan apa yang telah disetujui bersama antara pimpinan dengan para pegawai baik persetujuan tertulis, lisan ataupun berupa kebiasaan-kebiasaan.

d. Kreatifitas

Kemampuan pegawai atau karyawan dalam mengembangkan ide-ide dan mengeluarkan potensi yang dimiliki dalam menyelesaikan pekerjaannya sehingga dapat bekerja dengan lebih berdaya guna dan berhasil guna.

e. Kerjasama

Kemampuan pegawai atau karyawan untuk bekerja sama dengan satu sama lainnya dalam menyelesaikan suatu tugas yang ditentukan, sehingga hasil pekerjaan semakin baik.

f. Kecakapan

Kecakapan dari seorang pegawai atau karyawan dapat diukur dari tingkat pendidikan yang disesuaikan dengan pekerjaan yang menjadi tugasnya.

g. Tanggungjawab

Kesanggupan seorang pegawai atau karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik baiknya dan tepat pada waktunya serta berani menerima resiko atas pekerjaan yang dilakukan.

2.2.5. Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja pada dasarnya digunakan untuk penilaian atas keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan kegiatan, program, dan kebijakan sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan misi dan visi organisasi. Pengukuran kinerja mencakup penetapan indikator dan penetapan pencapaian indikator kinerja (Pasolong:2007).

Menurut Badan Pemeriksa Keuangan (Mahsun : 2006) pengukuran kinerja harus mencakup item – item sebagai berikut :

a) Kebijakan

Untuk membantu pembuatan maupun pengimplementasian kebijakan.

b) Perencanaan dan penganggaran

Untuk membantu perencanaan dan penganggaran atas jasa yang diberikan dan untuk memonitor perubahan terhadap rencana.

c) Kualitas

Untuk memajukan standarisasi jasa yang diberikan maupun keefektifan organisasi.

d) Kehematan

Untuk *me-review* pendistribusian dan keefektifan penggunaan sumber daya.

e) Keadilan

Untuk meyakini adanya distribusi yang adil.

f) Pertanggung jawaban

Untuk meningkatkan pengendalian dan mempengaruhi pembuatan keputusan.

Pengukuran kinerja merupakan salah satu cara yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dalam rangka menilai keberhasilan atau kegagalan dalam pelaksanaan kebijakan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan untuk mewujudkan visi dan misi organisasi atau perusahaan.

Menurut Pasolong (2007) faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja suatu organisasi dapat dijelaskan sebagai berikut :

a) Kemampuan

Suatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan (Robbins, 2008)

b) Kemauan

Kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi (Robbins, 2008)

c) Energi

Energy adalah pemercik api yang menyalakan jiwa. Tanpa adanya energy fisik dan pikiran yang mencukupi perbuatan kreatif pegawai atau karyawan akan terhambat (Ayan dalam Pasolong, 2007:188)

d) Teknologi

Penerapan pengetahuan untuk melakukan pekerjaan (Rousseau dalam Pasolong, 2007:188)

e) Kompensasi

Sesuatu yang diterima oleh pegawai sebagai balas jasa atas kinerja dan bermanfaat baginya.

f) Kejelasan tujuan

Pemimpin harus menentukan apa yang menjadi tujuan dari organisasi dan menentukan pula kriteria kinerjanya.

g) Keamanan

Keamanan dalam bekerja adalah kebutuhan manusia yang fundamental karena sebagian besar orang menyatakan lebih penting keamanan

pekerjaan daripada gaji atau kenaikan pangkat (George Strauuss dan Leonard Sayless dalam Pasolong, 2007)

Menurut Bangun (2012), penilaian kinerja karyawan, standar pekerjaan harus dapat diukur dan dipahami secara jelas melalui :

a) Jumlah Pekerjaan

Jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standart pekerjaan.

b) Kualitas Pekerjaan

Setiap karyawan dalam perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut suatu pekerjaan tertentu.

c) Ketepatan waktu

Jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya.

d) Kehadiran

Ada tipe pekerjaan yang menuntut kehadiran karyawan selama depalapan jam sehari untuk lima hari kerja seminggu.

e) Kemampuan kerja sama

Untuk jenis pekerjaan tertentu mungkin harus diselesaikan oleh dua orang karyawan atau lebih, sehingga membutuhkan kerjasama antar karyawan. Kinerja dinilai dari kemampuannya bekerjasama dengan rekan sekerja lainnya.

Faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja terdiri dari faktor internal dan eksternal. Faktor internal dapat dijelaskan sebagai factor yang secara hakiki terdapat dalam diri seseorang, misalkan seperti motivasi, kemampuan yang dimiliki, sikap dalam bekerja, perasaan serta emosi dalam diri seseorang termasuk kepuasan kerja yang diperoleh. Sementara factor eksternal merupakan factor yang berasal dari lingkungan pekerjaan seperti budaya organisasi, kompetensi, kompensasi, sikap dan etika rekan kerja serta iklim organisasi.

2.3. Hubungan Antar Variabel

2.3.1. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Tenaga *Marketing*

Motivasi kerja merupakan konsep yang menguraikan tentang kekuatan-kekuatan yang ada dalam diri karyawan dan mengarahkan perilaku. Motivasi diyakini memiliki pengaruh positif terhadap kinerja seorang karyawan. Jika motivasi kerja seorang karyawan semakin tinggi atau meningkat, maka kinerja mereka akan semakin meningkat pula. Sebaliknya jika motivasi kerja menurun akan menurunkan kinerja karyawan.

Motivasi harus dipahami dari segi kebutuhan manusia karena pada hakekatnya setiap karyawan memiliki motivasi yang berbeda-beda dalam bekerja. Pimpinan memiliki kewajiban untuk selalu memotivasi karyawan agar meningkatkan kinerjanya, dengan demikian kerja sama dan saling memahami tugas dan fungsi dari setiap unit kerja dapat berjalan dengan baik. Peranan motivasi dalam penunjang pemenuhan kebutuhan berprestasi sangat besar, dengan kata lain motivasi mempunyai hubungan yang positif terhadap kinerja karyawan. Murty dan Hudiwinarsih (2012) menyatakan bahwa seorang karyawan yang

termotivasi akan bersifat energik dan bersemangat, dan sebaliknya seorang karyawan dengan motivasi yang rendah akan sering menampilkan rasa tidak nyaman dan tidak senang terhadap pekerjaannya yang mengakibatkan kinerja mereka menjadi buruk dan tujuan perusahaan tidak akan tercapai.

Menurut Oluyesi (2009) motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Setiap karyawan mempunyai kebutuhan bersifat material dan nonmaterial yang selalu meningkatkan intensitasnya dan mendorong/mengarahkan kinerja.

2.3.2. Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Tenaga Marketing

Kompensasi merupakan kontribusi kepada perusahaan atau organisasi untuk karyawan (Ardana, 2012 : 153). Jika karyawan melihat bahwa kerja keras dan kinerja yang tinggi diakui dan diberikan kompensasi yang sesuai oleh perusahaan, mereka akan mengharapkan hubungan seperti itu di masa depan. Oleh karena itu, mereka akan menentukan tingkat kinerja yang lebih tinggi dan mengharapkan tingkat kompensasi yang tinggi pula. Kuster dan Canals (2011) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa system kompensasi yang digunakan untuk tenaga penjualan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja tenaga penjual individu dan efektifitas penjualan organisasi dan berkaitan dengan system control yang digunakan oleh perusahaan.

Penelitian yang dilakukan oleh Yensy (2010), mengungkapkan bahwa kompensasi yang dikelola dengan baik atau dilaksanakan sebagaimana mestinya dalam jangka panjang dapat menjadi alat yang efektif bagi semangat kerja karyawan.

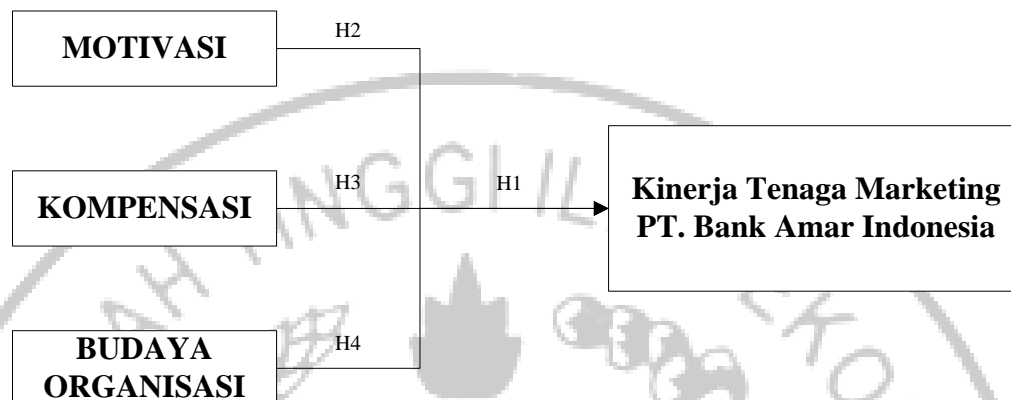
2.3.3. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Tenaga Marketing

Menurut Robbins (2006), budaya organisasi adalah suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi itu. Karakteristik budaya organisasi adalah inovasi dan mengambil resiko, perhatian yang detail, orientasi hasil, orientasi manusia dan agresivitas. Kebiasaan, tradisi, dan cara umum dalam melakukan segala sesuatu yang ada di sebuah organisasi saat ini merupakan hasil atau akibat dari yang telah dilakukan sebelumnya dan seberapa besar kesuksesan yang telah diraihny pada masa lalu. Hal ini mengarah pada sumber tertinggi budaya sebuah organisasi para pendirinya.



2.4. Kerangka Pemikiran

Pada gambar 2.1 diperlihatkan kerangka konseptual dari penelitian yang akan dilakukan.



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

2.5. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan rujukan-rujukan sebelumnya yang telah dilakukan dan teori-teori yang terkait maka dapat diajukan beberapa hipotesis sebagai berikut :

H₁: Motivasi, kompensasi, dan budaya organisasi secara bersama berpengaruh signifikan terhadap kinerja tenaga *marketing* PT. Bank X Indonesia.

H₂: Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja tenaga *marketing* PT. Bank X Indonesia.

H₃: Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja tenaga *marketing* PT. Bank X Indonesia.

H₄: Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja tenaga *marketing* PT. Bank X Indonesia.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Rancangan Penelitian

Penelitian merupakan usaha sistematis yang sengaja dibuat dan diatur oleh seorang peneliti untuk memperoleh petunjuk yang valid dan reliable (terpercaya). Sebelum dilakukan penelitian maka perlu membuat rancangan penelitian. Rancangan penelitian adalah pokok-pokok perencanaan seluruh penelitian yang tertuang dalam suatu kesatuan naskah secara ringkas, jelas, dan utuh.

Berdasarkan jenis penelitian, penelitian ini merupakan penelitian deskriptif berupa penelitian yang bertujuan untuk menyajikan gambaran lengkap mengenai suatu fenomena atau kenyataan social, dengan cara mendeskripsikan variabel motivasi, kompensasi dan budaya organisasi terhadap kinerja tenaga *marketing* yang merupakan masalah yang diteliti. (Jiwanjaya : 2015)

Berdasarkan teknik penelitian, penelitian ini menggunakan *survey research* (penelitian survey), dimana teknik penelitian tersebut mencakup seluruh populasi yang menjadi objek penelitian. (Jiwanjaya : 2015)

Berdasarkan dari kegunaannya, penelitian ini merupakan *basic research* (penelitian dasar). Penelitian dasar dimaksudkan untuk menjawab keingintahuan pertanyaan ilmiah yang bertujuan untuk mengembangkan dan memperluas ilmu pengetahuan. (Jiwanjaya : 2015)

Penelitian ini juga merupakan penelitian eksplorasi dan penjelasan karena tujuannya adalah untuk mengetahui secara lebih mendalam variabel dan faktor loyalitas nasabah di dunia perbankan dan selain itu juga bertujuan untuk

menjelaskan hubungan antar variabel melalui pengujian hipotesa. (Jiwanjaya : 2015)

3.2. Batasan Penelitian

Batasan penelitian dalam penelitian ini yaitu pada karyawan PT. Bank X Indonesia dengan Jumlah tenaga *marketing* dalam penelitian ini sebanyak 42 orang di seluruh kantor cabang yang ada di Indonesia.

Penelitian ini menggunakan data primer dimana data tersebut berasal dari kuisisioner yang dibagikan kepada karyawan tenaga *marketing*.

3.3. Identifikasi Variabel Penelitian

Variabel yang akan diteliti dalam penelitian ini diklasifikasikan atas dua kelompok variabel yaitu :

1. Variabel Bebas (Independent variable)

Variabel bebas dalam penelitian ini adalah Motivasi (X1), kompensasi (X2), dan budaya organisasi (X3).

2. Variabel Terikat (Dependent Variable)

Variabel terikat dalam penelitian ini adalah Kinerja Tenaga *Marketing* (Y1).

3.4. Definisi Operasional dan Pengukuran variabel

3.4.1. Definisi Operasional

Untuk memudahkan pemahaman maka, variabel yang digunakan dalam penelitian ini perlu didefinisikan dengan cara memberi arti maupun menspesifikasikan kegiatan yang diperlukan untuk mengukur variabel-variabel tersebut. Variabel yang akan digunakan meliputi :

a. Variabel Dependen

Kinerja

Kinerja adalah penilaian pimpinan cabang terhadap tenaga *marketing* atas apa yang diraih secara keseluruhan yang ditempuh dalam periode tertentu atas pelaksanaan tugas tertentu dan target kerja yang sudah ditentukan oleh masing-masing perusahaan.

b. Variabel Independen

1. Motivasi

Motivasi adalah keinginan dari tenaga *marketing* untuk memperbaiki kinerja, mengevaluasi pekerjaan, menyukai tantangan, menimbulkan semangat dalam bekerja, dan selalu memikirkan pekerjaan agar mampu mencapai target yang sudah ditentukan oleh management perusahaan.

2. Kompensasi

Kompensasi adalah pandangan responden terhadap imbalan baik secara langsung maupun tidak langsung yang diterima karyawan atas hasil kerja yang dicapai pada waktu dan target yang sudah ditentukan oleh management pada suatu perusahaan.

3. Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah pandangan responden terhadap nilai-nilai yang dimiliki dan diyakini di tempat bekerja, yang dijadikan cara oleh para anggota dan organisasi dalam mengelola organisasi. Anggota organisasi cenderung mempersepsikan apa yang dilihat dan apa yang mereka dengar, tentang budaya dalam organisasi tersebut, meskipun mereka berasal dari latar belakang

pekerjaan dan pendidikan yang berbeda ataupun bekerja pada tingkat-tingkat keahlian yang berlainan dalam organisasi tersebut.

3.4.2. Pengukuran Variabel

Dalam memperoleh responden sikap subjek terhadap objek, peristiwa atau orang maka penelitian ini menggunakan pengukuran dimensi dan elemen variabel dengan metode skala peringkat. Desain metode skala peringkat yang digunakan adalah dengan Skala Likert (*Likert Scale*) dimana didesain untuk menelaah seberapa saat subjek setuju atau tidak setuju dengan pernyataan pada skala 5 titik (Sekaran, 2006:31) dengan susunan sebagai berikut :

Keterangan (untuk variabel motivasi, kompensasi dan budaya organisasi) :

1. STS : Sangat Tidak Setuju
2. TS : Tidak Setuju
3. RR : Ragu-ragu
4. S : Setuju
5. SS : Sangat Setuju

Keterangan (untuk variabel Kinerja) :

1. SK : Sangat Kurang
2. K : Kurang
3. C : Cukup
4. B : Baik
5. BS : Baik Sekali

3.5. Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah PT. Bank X Indonesia , yang memiliki 42 orang tenaga *marketing* yang tersebar di tiga cabang yaitu cabang Thamrin (Jakarta) , cabang Kusuma bangsa (Surabaya) dan cabang Songoyudan (Surabaya).

Penelitian dilakukan terhadap seluruh anggota populasi, sehingga dalam penelitian ini tidak dibutuhkan sampel dan teknik pengambilan sampel. Penelitian yang dilakukan terhadap anggota populasi disebut penelitian sensus.

3.6. Instrumen Penelitian

Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan kuisisioner, dimana responden diminta untuk menjawab kuisisioner yang didalamnya terdapat pertanyaan yang berkaitan dari seluruh variabel penelitian. Menurut Panjaitan (2011), mendefinisikan yaitu Kuisisioner yang digunakan sebagai instrumen, dirancang berdasarkan hasil kajian teori yang kemudian diformulasikan dalam berbagai variabel kuisisioner oleh peneliti.

Tabel 3.1
KISI – KISI PERNYATAAN DALAM KUESIONER

No.	Variabel Penelitian	Indikator	Kode
1	Motivasi (X ₁)	Saya mempunyai dorongan yang kuat untuk meraih karir yang lebih tinggi di perusahaan.	M1
2		Saya memiliki dorongan yang kuat untuk mengevaluasi pekerjaan saya	M2
3		Saya antusias jika mendapat tantangan dalam bekerja	M3
4		Saya memiliki semangat tinggi untuk masuk kerja	M4
5		Saya berusaha kuat untuk meraih prestasi	M5
1	Kompensasi (X ₂)	Perusahaan mempunyai peraturan tentang pemberian kompensasi	Kom1
2		Kompensasi yang diberikan sudah sesuai dengan hasil kerja / prestasi kerja	Kom2
3		Pemberian kompensasi berdasarkan tingkat jabatan	Kom3
4		Pemberian kompensasi dilakukan secara adil	Kom4
1	Budaya Organisasi (X ₃)	Kebiasaan-kebiasaan yang dilakukan pada masa sebelumnya di perusahaan masih dipertahankan sampai sekarang	BO1
2		Nilai-nilai yang dijunjung tinggi di perusahaan disosialisasikan pada setiap acara penting	BO2
3		Budaya organisasi memiliki pengaruh lebih besar dibanding SOP perusahaan	BO3
4		Budaya kerja dilakukan oleh karyawan.	BO4
1	Kinerja (Y ₁)	Kualitas pekerjaan yang dihasilkan	Ki1
2		Kecepatan dalam penyelesaian setiap pekerjaan	Ki2
3		Kuantitas pekerjaan yang dihasilkan terkait dengan pemenuhan terhadap tugas yang dibebankan.	Ki3
4		Ketelitian dalam menyelesaikan pekerjaan.	Ki4
5		Kepatuhan pada arahan atasan dalam penyelesaian tugas.	Ki5
6		Kepatuhan pada peraturan yang berlaku dalam melaksanakan pekerjaan.	Ki6
7		Kedisiplinan dalam kehadiran kerja	Ki7
8		Pencapaian target yang diberikan oleh atasan	Ki8

3.7. Data Dan Metode Pengumpulan Data

Data yang dikumpulkan dari penelitian ini merupakan data primer. Data primer merupakan data yang dikumpulkan atau diperoleh langsung dari sumber yang diteliti (tidak menggunakan perantara).

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner, dimana kuesioner merupakan alat riset atau survei yang terdiri dari serangkaian pertanyaan tertulis yang bertujuan mendapatkan tanggapan atau jawaban dari tenaga *marketing* pada PT. Bank X Indonesia.

3.8. Teknik Analisis Data

Bentuk analisa yang menggunakan angka-angka dan perhitungan metode statistic, maka data tersebut harus diklarifikasikan dalam kategori tertentu dengan menggunakan table-table tertentu, untuk mempermudah dalam menganalisis dengan menggunakan program SPSS versi 20 For windows. Adapun teknik analisis dalam penelitian ini menggunakan dua teknik analisis. Untuk menyelesaikan persamaan menggunakan regresi linear berganda (*multiple linier regression*).

Langkah-langkah yang dilakukan dalam menganalisa data untuk membuktikan hipotesis adalah sebagai berikut :

3.8.1. Pengujian Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas dan reliabilitas digunakan untuk menguji data yang menggunakan daftar pertanyaan atau kuisisioner untuk melihat pertanyaan dalam kuesioner yang diisi oleh responden tersebut layak atau belum pertanyaan-

pertanyaan digunakan untuk mengambil data. Penjelasan rinci dari kedua teknik uji kualitas data tersebut adalah sebagai berikut :

1. Pengujian Validitas

Pengujian validitas digunakan untuk mengetahui kelayakan butir-butir dalam suatu daftar pertanyaan dalam mendefinisikan suatu variabel. Daftar pertanyaan ini pada umumnya mendukung suatu kelompok variabel tertentu. Pengukuran validitas dalam penelitian ini dilakukan dengan cara melakukan korelasi Bivariate antara masing – masing skor item pernyataan dengan total skor variabel. Item pernyataan dinyatakan valid apabila signifikansinya $<0,05$ (Imam Ghozali, 2013:54). Perhitungan korelasi *product moment* dilakukan dengan menggunakan produk statistik SPSS.

2. Pengujian Reliabilitas

Reliabilitas (keandalan) merupakan ukuran suatu kestabilan dan konsistensi responden dalam menjawab hal yang berkaitan dengan konstruk-konstruk pertanyaan yang merupakan dimensi suatu variabel dan disusun dalam bentuk kuisisioner. Suatu alat ukur dikatakan *reliable* jika alat itu dapat mengukur suatu gejala pada waktu yang berlainan senantiasa menunjukkan hasil yang relatif sama (memungkinkan adanya toleransi terhadap perbedaan-perbedaan kecil antara hasil pengukuran yang satu dengan yang lain), selama aspek yang diukur belum berubah. Pengujian reliabilitas ini menggunakan program SPSS, dimana teknik analisisnya disebut dengan *Cronbach Alpha*. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau

stabil dari waktu ke waktu. Ukuran menunjukkan pernyataan tersebut reliabel, apabila nilai Cronbach Alpha >0.60 (Imam Ghozali, 2013:48).

3.8.2. Uji Normalitas

Uji normalitas menggunakan uji statistik non-parametrik Kolmogorov-Smirnov (K-S). Uji K-S digunakan dengan cara menciptakan variabel *unstandardized residual*. H_0 merupakan data terdistribusi normal dan H_A merupakan data terdistribusi tidak normal. Jika probabilitas (asyp.Sig) $> 0,05$ maka H_0 diterima dan jika probabilitas $< 0,05$ maka H_0 ditolak. H_0 diterima menunjukkan bahwa data terdistribusi secara normal (Ghozali, 2006:114-115). Uji normalitas yang bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel dependen dan independen mempunyai distribusi normal atau tidak. Pengujian normalitas ini dapat dilakukan dengan analisis statistik.

1. Analisis Statistik

Untuk mendeteksi normalitas data dapat dilakukan pula melalui analisis statistik yang salah satunya dapat dilihat melalui Kolmogorov smirnov test (K-S). Uji K-S dilakukan dengan membuat hipotesis :

H_0 = Data residual terdistribusi normal

H_a = Data residual tidak terdistribusi normal

Dasar pengambilan keputusan dalam uji K-S adalah sebagai berikut :

- a. Apabila probabilitas nilai Z uji K-S signifikan secara statistic maka H_0 ditolak, yang berarti data terdistribusi tidak normal ($prob \leq 0,05$).
- b. Apabila probabilitas nilai Z uji K-S tidak signifikan statistic maka H_0 diterima, yang berarti data terdistribusi normal ($prob \leq 0,05$).

3.8.3. Uji Multikolinieritas

Menurut Ghozali (2005) uji ini bertujuan menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen. Pada model regresi yang baik seharusnya antar variabel independen tidak terjadi korelasi. Untuk mendeteksi ada tidaknya multikolinieritas dalam model regresi dapat dilihat dari tolerance value atau variance inflation factor (VIF). Sebagai dasar acuannya dapat disimpulkan :

- a. Jika tolerance $>10\%$ dan nilai VIF <10 , maka dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinieritas antar variabel independen dalam model regresi.
- b. Jika nilai tolerance $<10\%$ dan nilai VIF >10 , maka dapat disimpulkan bahwa ada multikolinieritas antar variabel independen dalam model regresi.

3.8.4. Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi bertujuan untuk menguji apakah dalam suatu model regresi linear ada korelasi antara kesalahan pengganggu periode t dengan kesalahan periode $t-1$ (sebelumnya). Jika terjadi korelasi maka dinamakan ada problem autokorelasi. Model regresi yang baik adalah yang bebas autokorelasi. Untuk mendeteksi autokorelasi, dapat dilakukan uji statistik melalui uji Durbin-Watson (DW test) (Ghozali,2005)

Dasar pengambilan keputusan ada tidaknya autokorelasi adalah :

- a. Bila nilai DW terletak diantara batas atas atau upper bound (du) dan $(4-du)$ maka koefisien autokorelasi = 0, berarti tidak ada autokorelasi.
- b. Bila nilai DW lebih rendah dari pada batas bawah atau lower bound (dl) maka koefisien autokorelasi > 0 , berarti ada autokorelasi positif.

- c. Bila nilai DW lebih besar dari (4-dl) maka koefisien autokorelasi < 0 , berarti ada autokorelasi negative.
- d. Bila nilai DW terletak antara du dan dl atau DW terletak antara (4-du) dan (4-dl), maka hasilnya tidak dapat disimpulkan.

3.8.5. Analisis Regresi Linier Berganda

Setelah data primer terkumpul, dilakukan analisis data dengan menggunakan analisis regresi berganda untuk meregresikan faktor-faktor keefektifan pelatihan terhadap kinerja *marketing*. Analisis Regresi Linear Berganda adalah suatu teknik analisis secara simultan membangun hubungan matematis antara dua atau lebih variabel bebas dan sebuah variabel tergantung yang berskala interval. Metode analisis data menggunakan metode Regresi Linear Berganda yaitu merupakan analisis yang bersifat kuantitatif yang mampu menguji hipotesis yang berguna untuk mengetahui hubungan antara variabel dependen dan variabel independen.

Adapun persamaan regresi linear berganda adalah sebagai berikut:

$$Y_1 = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Dimana:

Y_1 = Kinerja tenaga *marketing*

a = konstanta

b = koefisien regresi

e = standar *error*

X_1 = Motivasi Kerja

X_2 = Kompensasi

X_3 = Budaya Organisasi

1. Uji F

Uji F dilakukan untuk mengetahui pengaruh signifikansi variabel bebas (X_1, X_2, X_3) secara bersamaan terhadap variabel tergantung (Y).

- a. Bila F probabilitas (Sig) < 0.05 (*level of significant*) maka H_0 ditolak dan H_1 diterima, hal ini menunjukkan variabel bebas mempunyai pengaruh yang signifikan secara bersamaan terhadap variabel tergantung.
- b. Bila F probabilitas (Sig) > 0.05 (*level of significant*) maka H_0 diterima dan H_1 ditolak, hal ini menunjukkan variabel bebas tidak mempunyai pengaruh yang signifikan secara bersamaan terhadap variabel tergantung.

2. Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi (R^2) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen sangat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen (Imam Ghozali, 2006:97).

3. Uji-t

Uji t dilakukan untuk mengetahui tingkat signifikansi pengaruh variabel bebas secara parsial (individu) terhadap variabel terikat. Bila t probabilitas (Sig) < 0.05 (*level of significant*) maka H_0 ditolak dan H_1 diterima, hal ini menunjukkan adanya pengaruh signifikan antara satu variabel bebas dengan variabel terikat.

Sedangkan bila t probabilitas (Sig) > 0.05 (*level of significant*) maka H_0 diterima, yang bearti H_1 ditolak. Hal ini menunjukkan tidak terdapat pengaruh signifikan antara suatu variabel bebas dengan variabel terikat. Variabel bebas yang dominan terhadap variabel terikat ditentukan dari nilai koefisien determinasi parsial (r^2) paling besar diantara variabel-variabel yang menjadi variabel bebas.



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran dan Subyek Penelitian

Dalam sub bab ini peneliti akan menguraikan gambaran mengenai subyek penelitian, dimana subyek penelitian ini akan menggambarkan karakteristik responden sebagai subyek penelitian yang meliputi Jenis kelamin, Usia, Pendidikan terakhir dan Lama bekerja.

Subyek dalam penelitian ini adalah tenaga *marketing* PT. Bank X Indonesia. Metode yang digunakan dalam pengumpulan data adalah dengan cara penyebaran kuesioner secara langsung pada responden. Jumlah sampel yang diambil adalah sebanyak tenaga *marketing* yang ada di PT. Bank X Indonesia yaitu 42 orang. Setelah penyebaran kuesioner dilakukan dan kuesioner yang terkumpul sejumlah 42 lembar sesuai jumlah responden. Setelah mendapatkan data dari hasil kuesioner, maka dapat dilakukan analisis untuk pembahasan yang terkait masalah penelitian.

PT Bank X Indonesia lebih dikenal X Bank yang dahulu adalah PT. AI Bank atau lebih dikenal A Bank didirikan pada 15 Maret 1991 oleh keluarga almarhum Noto Suhardjo Wibisono (Lioe Kiem Tjauw) dan Hartini Wibisono (Tan Sioe Ing) di Surabaya. Kepercayaan yang diberikan nasabah selama ini menjadi pilar utama untuk terus tumbuh dan berkembang dalam menjalankan fungsinya sebagai lembaga intermediasi.

Sejak awal beroperasi, Bank tersebut berusaha mengukuhkan eksistensinya dalam dunia perbankan nasional dan pada akhir 2014 Bank telah memiliki 4 jaringan kantor yang siap melayani nasabah di wilayah Jawa Timur dan DKI Jakarta. Dengan fokus pada segmen retail, Bank berusaha memenuhi kebutuhan finansial nasabah.

Pada penelitian ini, responden yang diteliti adalah berjumlah 42 orang. Seluruh responden adalah tenaga *marketing* pada PT Bank X Indonesia. Karakteristik Responden meliputi jenis kelamin, umur, pendidikan, dan lama bekerja di PT Bank X Indonesia.

4.1.1. Karakteristik Responden Menurut Jenis Kelamin

Karakteristik responden penelitian menurut jenis kelamin adalah sebagai berikut :

Tabel 4.1
Jenis Kelamin Responden

No.	Keterangan	Jumlah	%
1.	Laki-laki	21	50
2.	Perempuan	21	50
	TOTAL	42	

Sumber : Lampiran no 3

Gambaran responden menurut Jenis Kelamin diharapkan dapat menggambarkan kaitan gender terhadap kinerja tenaga *marketing* PT. Bank X Indonesia. Tabel 4.1 dapat diketahui bahwa responden dengan jenis kelamin laki-laki sebesar 21 orang dan perempuan sebesar 21 orang. Dari data tersebut dapat diketahui bahwa tenaga *marketing* PT. Bank X Indonesia memiliki jumlah yang sama antara laki-laki dan perempuan.

4.1.2. Karakteristik Responden Menurut Usia

Karakteristik responden menurut usia adalah sebagai berikut :

Tabel 4.2
Usia Responden

No.	Keterangan	Jumlah	%
1.	< 30 tahun	23	54
2.	31-40 tahun	19	46
	TOTAL	42	

Sumber : Lampiran no 3

Karakteristik responden penelitian menurut usia tabel 4.2, gambaran responden menurut usia diharapkan dapat menggambarkan besarnya persentase usia responden tenaga *marketing* PT. Bank X Indonesia. Tabel 4.2 menunjukkan bahwa responden tenaga *marketing* di PT. Bank X Indonesia sebagian besar berusia kurang dari 30 tahun yaitu 54%.

4.1.3. Karakteristik Responden menurut Pendidikan Terakhir

Karakteristik responden menurut pendidikan terakhir adalah sebagai berikut :

Tabel 4.3
Pendidikan Terakhir Responden

No.	Keterangan	Jumlah	%
1.	Sekolah Menengah Atas	1	0.02
2.	Diploma	2	0.04
3.	Sarjana	39	0.94
	TOTAL	42	

Sumber : Lampiran no 3

Gambaran responden menurut pendidikan terakhir sesuai dengan tabel 4.3 menunjukkan bahwa responden dari penelitian ini mayoritas memiliki tingkat pendidikan strata satu (S1).

4.1.4. Karakteristik Responden menurut Masa Kerja

Berikut ini adalah karakteristik responden dari PT Bank X Indonesia berdasarkan Masa Kerja :

Tabel 4.4
Masa Kerja Responden

No.	Keterangan	Jumlah	%
1.	< 1 tahun	4	0.09
2.	1-5 tahun	26	0.63
3.	6-10 tahun	8	0.19
4.	> 10 tahun	4	0.09
Total		42	

Sumber : Lampiran no 3

Karakteristik responden penelitian menurut masa kerja responden tabel 4.4, gambaran responden menurut masa kerja, diharapkan dapat menggambarkan besarnya persentase lama kerja responden tenaga *marketing* PT. Bank X Indonesia. Tabel 4.4 menunjukkan bahwa responden tenaga *marketing* di PT. Bank X Indonesia sebagian besar memiliki masa kerja antara 1 sampai dengan 5 tahun sebanyak 63%.

4.2. Analisis Data

4.2.1. Analisa Data Deskriptif

Deskripsi jawaban responden merupakan hasil jawaban responden pada masing-masing variabel penelitian. Deskripsi jawaban akan dijelaskan berdasarkan nilai *mean*, maksimal dan minimal yang diolah dengan menggunakan *descriptive statistic* dari SPSS versi 20.0. Nilai *mean* dari indikator yang tertinggi menunjukkan kecenderungan responden untuk memberikan tanggapan yang sama. Untuk menentukan nilai rata-rata responden termasuk dalam kategori tertentu maka berikut ini adalah aturan kategorisasinya :

$$\text{Interval Kelas} = \frac{\text{Nilai Tertinggi} - \text{Nilai Terendah}}{\text{Jumlah Kelas}}$$

$$\text{Interval Kelas} = \frac{5 - 1}{5} = 0,8$$

0,8 merupakan jarak interval kelas pada masing-masing kategori, sehingga berlaku ketentuan kategori dengan hasil sebagai berikut :

Kategori penilaian untuk pernyataan kuesioner adalah sebagai berikut :

Tabel 4.5
Penentuan Kategori Penilaian

Interval	Kategori	Keterangan
$1,00 \leq X \leq 1,80$	1	Sangat Tidak Setuju
$1,81 \leq X \leq 2,60$	2	Tidak Setuju
$2,61 \leq X \leq 3,40$	3	Ragu - ragu
$3,41 \leq X \leq 4,20$	4	Setuju
$4,21 \leq X \leq 5,00$	5	Sangat Setuju

Sumber : Sudjana 2005

4.2.1.1. Deskripsi Variabel Motivasi (X₁)

Variabel motivasi terdiri dari 5 indikator. Tanggapan responden atas pernyataan variabel motivasi terangkum sebagai berikut :

Tabel 4.6
Distribusi Frekuensi dan Nilai Rata-rata
Variabel Motivasi (X₁)

No	Pernyataan	Skor					Total	Mean	Kategori
		1	2	3	4	5			
1	X _{1.1}	0	0	33	9	0	177	4.21	Setuju
2	X _{1.2}	0	0	12	30	0	156	3.71	Setuju
3	X _{1.3}	0	0	5	35	5	165	3.93	Setuju
4	X _{1.4}	0	0	2	31	9	175	4.17	Setuju
5	X _{1.5}	0	0	13	29	0	155	3.69	Setuju
TOTAL		0	0	65	134	5	828	4.06	Setuju

Sumber : Lampiran no 3

Berdasarkan tabel 4.6 di atas, dapat diketahui dari masing-masing pernyataan menghasilkan nilai mean X_{1.1} sebesar 4,21, X_{1.2} sebesar 3,71, X_{1.3} sebesar 3,93,

$X_{1,4}$ sebesar 4,17 dan $X_{1,5}$ sebesar 3,69, sehingga dari ke lima indikator pernyataan variabel motivasi dapat disimpulkan bahwa karyawan PT Bank X Indonesia memiliki motivasi dengan taraf baik. Hal ini dibuktikan dengan nilai rata-rata atas ke lima indikator pernyataan untuk variabel motivasi sebesar 4.06.

4.2.1.2. Deskripsi Variabel Kompensasi (X_2)

Variabel kompensasi terdiri dari 4 indikator. Tanggapan responden atas pernyataan variabel kompensasi terangkum sebagai berikut :

Tabel 4.7
Distribusi Frekuensi dan Nilai Rata-rata
Variabel Kompensasi (X_2)

No	Pernyataan	Skor					Total	Mean	Kategori
		1	2	3	4	5			
1	$X_{2,1}$	0	0	28	14	0	140	3.33	Setuju
2	$X_{2,2}$	0	5	28	9	0	169	4.02	Setuju
3	$X_{2,3}$	0	5	16	21	0	168	4.00	Setuju
4	$X_{2,4}$	0	0	19	23	0	141	3.36	Setuju
TOTAL		0	10	91	67	0	618	3.68	Setuju

Sumber : Lampiran no 3

Berdasarkan tabel 4.7 di atas, dapat diketahui dari masing-masing pernyataan menghasilkan nilai mean $X_{2,1}$ sebesar 3,33, $X_{2,2}$ sebesar 4,02, $X_{2,3}$ sebesar 4,00, $X_{2,4}$ sebesar 3,36, maka dapat disimpulkan bahwa karyawan PT Bank X Indonesia mendapatkan kompensasi dengan taraf baik. Hal ini dibuktikan dengan nilai rata-rata atas ke empat indikator pernyataan variabel kompensasi sebesar 3.68.

4.2.1.3. Deskripsi Variabel Budaya Organisasi (X_3)

Variabel budaya organisasi terdiri dari 4 indikator. Tanggapan responden atas pernyataan variabel sarana pelatihan terangkum sebagai berikut :

Tabel 4.8
Distribusi Frekuensi dan Nilai Rata-rata
Variabel Budaya Organisasi (X₃)

No	Pertanyaan	Skor					Total	Mean	Kategori
		1	2	3	4	5			
1	X _{3.1}	0	0	18	24	0	154	3.57	Setuju
2	X _{3.2}	0	0	24	18	0	158	3.67	Setuju
3	X _{3.3}	0	0	12	24	6	161	3.74	Setuju
4	X _{3.4}	0	0	17	25	0	155	3.60	Setuju
TOTAL		0	0	71	91	6	626	3.64	Setuju

Sumber : Lampiran no 3

Berdasarkan tabel 4.8 di atas, dapat diketahui dari masing-masing pernyataan menghasilkan nilai mean X_{3.1} sebesar 3,57, X_{3.2} sebesar 3,67, X_{3.3} sebesar 3,74, X_{3.4} sebesar 3,64, sehingga dapat disimpulkan bahwa karyawan PT Bank X Indonesia memiliki budaya organisasi dengan taraf baik. Hal ini dibuktikan dengan nilai rata-rata atas variabel budaya organisasi sebesar 3.64, dimana pada kategori penilaian termasuk pada kategori 4 yang merupakan kategori setuju.

4.2.1.4. Deskripsi Variabel Kinerja (Y₁)

Variabel kinerja terdiri dari 8 indikator. Tanggapan responden atas pernyataan variabel kinerja terangkum sebagai berikut :

Tabel 4.9
Distribusi Frekuensi dan Nilai Rata-rata
Variabel Kinerja (Y₁)

No	Pertanyaan	Skor					Total	Mean	Kategori
		1	2	3	4	5			
1	Y _{1.1}	0	0	21	21	0	151	3.50	Setuju
2	Y _{1.2}	0	0	22	20	0	149	3.48	Setuju
3	Y _{1.3}	0	0	29	13	0	142	3.31	Setuju
4	Y _{1.4}	0	0	27	15	0	144	3.36	Setuju
5	Y _{1.5}	0	0	31	11	0	140	3.26	Setuju
6	Y _{1.6}	0	0	19	23	0	153	3.55	Setuju

7	Y _{1.7}	0	1	16	25	0	150	3.57	Setuju
8	Y _{1.8}	0	0	30	12	0	141	3.29	Setuju
TOTAL		0	1	195	145	0	1021	3.39	Setuju

Sumber : Lampiran no 3

Berdasarkan tabel 4.9 di atas, maka dapat disimpulkan bahwa dari delapan pernyataan yang disampaikan, hanya tujuh pernyataan saja yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja tenaga *marketing* di PT Bank X Indonesia. Hasil dari pernyataan Y_{1.1} sebesar 3,50, Y_{1.2} sebesar 3,48, Y_{1.3} sebesar 3.31, Y_{1.4} sebesar 3.36, Y_{1.5} sebesar 3.26, Y_{1.6} sebesar 3.55, Y_{1.7} sebesar 3.57, dan Y_{1.8} sebesar 3.29. Dari hasil *mean* ke delapan indikator pernyataan untuk mengukur variabel kinerja didapatkan nilai *mean* sebesar 3.39 yang termasuk pada kategori 4 yang merupakan kategori setuju dan memiliki taraf baik.

4.2.2. Analisis Statistik

Di dalam penelitian ini akan diterangkan hasil yang terkait dengan uji Validitas dan Uji Reliabilitas, analisis Deskriptif, dan Analisis Statistik. Analisis statistik yang digunakan dalam penelitian ini adalah regresi linear berganda dengan menggunakan alat analisis SPSS 20.0 *for Windows*.

4.2.2.1. Uji Validitas Data

Uji Validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Pengukuran validitas dalam penelitian ini dilakukan dengan cara melakukan korelasi Bivariate antara masing – masing skor item pernyataan dengan total skor variabel. Item pernyataan dinyatakan valid apabila signifikansinya $< 0,05$ (Imam Ghozali, 2013:54).

Tabel 4.10
Hasil Uji Validitas Variabel Penelitian (X₁, X₂, X₃ dan Y₁)

Variabel	Item	Nilai r	Signifikan	Keterangan
Motivasi (X ₁)	X _{1.1}	0.786	0.000	Valid
	X _{1.2}	0.777	0.000	Valid
	X _{1.3}	0.574	0.000	Valid
	X _{1.4}	0.797	0.000	Valid
	X _{1.5}	0.813	0.000	Valid
Kompensasi (X ₂)	X _{2.1}	0.542	0.000	Valid
	X _{2.2}	0.595	0.000	Valid
	X _{2.3}	0.611	0.000	Valid
	X _{2.4}	0.546	0.000	Valid
Budaya Organisasi (X ₃)	X _{3.1}	0.663	0.000	Valid
	X _{3.2}	0.850	0.000	Valid
	X _{3.3}	0.851	0.000	Valid
	X _{3.4}	0.901	0.000	Valid
Kinerja (Y ₁)	Y _{1.1}	0.785	0.000	Valid
	Y _{1.2}	0.667	0.000	Valid
	Y _{1.3}	0.888	0.000	Valid
	Y _{1.4}	0.788	0.000	Valid
	Y _{1.5}	0.858	0.000	Valid
	Y _{1.6}	0.742	0.000	Valid
	Y _{1.7}	0.254	0.104	Tidak Valid
	Y _{1.8}	0.568	0.000	Valid

Sumber : Lampiran no 4

Berdasarkan hasil uji validitas yang disebarkan kepada 42 responden menunjukkan bahwa item pernyataan dari semua variabel valid, dikarenakan nilai signifikansi dari masing – masing item pernyataan tidak lebih dari 0.05 dan memiliki nilai r melebihi r tabel yaitu 0.349 yang dapat dilihat pada tabel 4.10.

Berdasarkan hasil uji validitas melalui penyebaran kuesioner kepada tiga pimpinan cabang yang membawahi 42 responden, menunjukkan bahwa item pernyataan dari variabel Kinerja adalah hampir keseluruhan menunjukkan hasil yang Valid, dikarenakan nilai signifikansi dari masing – masing item pernyataan tidak lebih dari 0.05 dan memiliki nilai r melebihi r tabel yaitu 0.349 yang dapat dilihat pada tabel 4.10. Namun item pernyataan nomer 7 (Y_{1.7}) dihapus

dikarenakan dari point pernyataan $Y_{1.7}$ didapatkan nilai r sebesar 0.254 yang lebih kecil dari r tabel yaitu 0.349 ($Y_{1.7} = 0.254 < r \text{ table} = 0.349$) dengan signifikansi 0.104 yang lebih besar dari 0.05 (>0.05) sehingga pernyataan $Y_{1.7}$ dihapus dan tidak digunakan dalam pengujian karena pernyataan $Y_{1.7}$ tidak mampu mengukur kinerja dari responden. Hal tersebut bisa terjadi karena responden menjawab ragu – ragu pada pernyataan tersebut sehingga data yang dihasilkan tidak valid dan nilai signifikannya lebih dari 0.05.

4.2.2.2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari suatu variabel. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Ukuran menunjukkan pernyataan tersebut reliabel, apabila nilai Cronbach Alpha >0.60 (Imam Ghozali, 2013:48).

Tabel 4.11
Hasil Uji Reliabilitas Variabel Penelitian

Variable	Alpha	Keterangan
Budaya Organisasi	0.830	Reliabel
Kompensasi	0.320	Reliabel Rendah
Motivasi	0.808	Reliabel
Kinerja	0.874	Reliabel

Sumber : Lampiran no 5

Tabel 4.11 menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi memiliki nilai sebesar 0.830, kompensasi memiliki nilai sebesar 0.320, motivasi memiliki nilai sebesar 0.808, dan kinerja memiliki nilai sebesar 0.874. Hal ini menunjukkan

bahwa variabel Budaya Organisasi, Motivasi dan Kinerja memiliki nilai lebih besar dari 0.60 (> 0.60), terkecuali variabel Kompensasi yang memiliki nilai sebesar 0.320 dan nilai tersebut kurang dari 0.60 yang berarti variabel kompensasi tidak reliabel.

Variabel kompensasi dalam uji reliabilitas merupakan variabel yang tidak reliabel, hal ini bisa terjadi dikarenakan kondisi pemberian kompensasi yang ada di PT. Bank X Indonesia masih belum jelas, karena belum adanya peraturan tertulis yang menjadi dasar pemberian kompensasi terhadap para tenaga *marketing* yang mampu mencapai target penjualan. Penelitian sebelumnya mendapatkan hasil bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja, karena sampel yang digunakan adalah seluruh pegawai di semua bagian yang ada di perusahaan yang diteliti, sehingga kompensasi adalah hal yang sangat memengaruhi kinerja, Sedangkan di PT. Bank X, sampel yang digunakan terbatas pada tenaga *marketing* yang jumlahnya hanya 42 orang, sehingga kemungkinan terdapat faktor lain diluar penelitian ini yang lebih bisa menjadi pengaruh terhadap kinerja tenaga *marketing* PT. Bank X Indonesia.

4.2.2.3. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal (Imam Ghazali, 2013:160). Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi data normal atau mendekati normal. Pada penelitian ini menggunakan alat uji *non-parametric* dengan uji Kolmogorov–Smirnov untuk melihat normalitas data. Jika pada hasil

uji Kolmogorov–Smirnov diperoleh nilai *asympt.sig.* (2-tailed) lebih besar dari 0.05 maka dapat diartikan bahwa data terdistribusi normal.

Tabel 4.12
Hasil Uji Normalitas

		Unstandardized Residual
N		42
Normal Parameters ^{a,b}		
Mean		.0000000
Std. Deviation		2.53428011
Most Extreme Differences	Absolute	.148
	Positive	.148
	Negative	-.112
Kolmogorov-Smirnov Z		.960
Asymp. Sig. (2-tailed)		.315

Sumber : Lampiran no 6

Berdasarkan hasil pengujian normalitas pada tabel 4.12 dapat dilihat bahwa nilai kolmogorov-smirnov Z adalah 0.960 dengan *Asymp. Sig (2-tailed)* yaitu sebesar sebesar 0.315 yaitu lebih dari 0.05, maka H_0 diterima dan H_a ditolak, sampel penelitian dapat dikatakan terdistribusi normal sehingga model regresi layak digunakan untuk menguji hipotesis.

4.2.2.4. Uji Multikolinearitas

Multikolonieritas merupakan suatu keadaan dimana di antara variabel bebas dalam model regresi terdapat korelasi yang signifikan. Model regresi yang baik adalah yang tidak mengandung multikolinieritas. Untuk mendeteksi ada tidaknya multikolinieritas digunakan *Variance Inflation Factor* (VIF). Apabila nilai *tolerance* > 0.10 atau nilai VIF < 10, maka tidak ada multikolinieritas antar variabel bebas dalam model regresi. Dari hasil model regresi menghasilkan nilai *tolerance* dan VIF sebagai berikut:

Tabel 4.13
Uji Multikolinieritas

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta	Tolerance	VIF
1	(Constant)	36.321	7.289			
	BO	-.166	.243	-.110	.966	1.035
	KOM	-.326	.354	-.157	.870	1.149
	MOT	-.091	.235	-.065	.892	1.121

Sumber : Lampiran no 6

Berdasarkan Tabel 4.13 diketahui bahwa ketiga variabel bebas memiliki nilai *tolerance* di atas angka 0.10, demikian pula nilai VIF semuanya di bawah angka 10, sehingga disimpulkan model regresi bebas dari multikolinieritas.

Dengan demikian asumsi non multikolinieritas telah terpenuhi.

4.2.2.5. Uji Autokorelasi

Uji ini digunakan untuk mengetahui ada tidaknya hubungan antar kesalahan pengamatan atau *error* residual. Untuk mengetahui ada tidaknya autokorelasi ini maka digunakan uji Durbin Watson seperti yang tertera pada tabel 4.14 dibawah ini.

Tabel 4.14
Uji Autokorelasi

Model	Durbin-Watson
1	.605

Sumber : Lampiran no 6

Berdasarkan tabel 4.14. diatas dapat diketahui bahwa nilai Durbin – Watson adalah sebesar 0.605, dimana nilai tersebut > -2 tetapi < 2 , sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa tidak terjadi autokorelasi.

4.2.3. Analisis Regresi dan Hasil Pengujian Hipotesis

Analisis regresi selain mengukur kekuatan hubungan antara dua variabel atau lebih, juga menunjukkan arah hubungan antara variabel dependen dengan variabel independen.

1. Uji R^2 (Koefisien Determinasi)

Koefisien determinasi (R^2) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen sangat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen (Imam Ghozali, 2013:97).

Tabel 4.15
Hasil Uji R^2 (Koefisien Determinasi)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.102 ^a	.010	-.068	2.6324

Sumber : Lampiran no 7

Dari tabel 4.15 nilai R^2 sebesar 0.010, hal ini berarti variabel motivasi, kompensasi dan budaya organisasi hanya dapat menjelaskan pada variabel kinerja sebesar 1% sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain diluar penelitian ini. *Standar error of estimate* (SEE) sebesar 2.6324, yang berarti makin kecil nilai SEE membuat model regresi semakin tepat dalam memprediksi variabel dependen.

2. Uji Signifikansi Simultan (Uji Statistik F)

Uji statistik F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel independen atau bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen / terikat (Ghozali, 2013).

Tabel 4.16
Hasil Uji Signifikansi Simultan (Uji Statistik F)

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	2.793	3	.931	.134	.939 ^a
Residual	263.326	38	6.930		
Total	266.119	41			

Sumber : Lampiran no 8

Berdasarkan Tabel 4.16 menunjukkan hasil uji simultan (Uji F) bahwa F_{hitung} diketahui sebesar $0.134 < F_{tabel}$ sebesar 2.42 dengan signifikansi sebesar $0.939 > 0.05$, maka variabel independen budaya organisasi, kompensasi dan motivasi dapat disimpulkan ketiga variabel tersebut secara bersama berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja dan model dikatakan tidak fit.

3. Uji Signifikan Parameter Individual (Uji t)

Uji statistik t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen (Ghozali, 2013:98). Pengujian hipotesis dengan uji t pada penelitian ini digunakan untuk menguji dan mengetahui pengaruh variabel independen organisasi, kompensasi dan motivasi terhadap variabel dependen kinerja.

Tabel 4.17
Hasil Uji Signifikan Parameter Individual (Uji t)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	26.009	8.014		3.246	.002
	BO	-.152	.267	-.093	-.569	.573
	KOM	-.092	.389	-.041	-.236	.815
	MOT	-.066	.258	-.043	-.255	.800

Sumber : Lampiran no 9

Berdasarkan tabel 4.17 di atas diperoleh persamaan regresi linier berganda sebagai berikut:

$$Y = 26.009 - 0.152BO - 0.092KOM - 0.066MOT + 8.014$$

Dari persamaan regresi linier diatas, maka dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Nilai konstanta sebesar 26.009, hal ini menunjukkan jika seluruh variabel bebas yang digunakan tidak berubah, maka kinerja akan naik sebesar 26.009 yang disebabkan oleh variabel lain yang tidak digunakan dalam penelitian ini.
2. Nilai koefisien regresi budaya organisasi sebesar 0.152 dan bertanda negatif artinya jika budaya organisasi meningkat satu kali, maka kinerja akan turun sebesar 0.152 kali dengan asumsi variabel bebas lainnya konstan. Nilai signifikansi 0.573 ini berarti budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karena nilai signifikansi lebih besar dari 0.05.
3. Nilai koefisien regresi kompensasi sebesar 0.092 bertanda negatif artinya jika kompensasi meningkat satu kali, maka kinerja akan turun sebesar 0.092 kali dengan asumsi variabel bebas lainnya konstan. Nilai signifikansi 0.815 ini berarti kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja tenaga *marketing* karena nilai signifikansi lebih besar dari 0.05.

4. Nilai koefisien regresi motivasi sebesar 0.066 bertanda negatif artinya jika motivasi meningkat satu kali, maka kinerja akan turun sebesar 0.066 kali dengan asumsi variabel bebas lainnya konstan. Nilai signifikansi 0.800 ini berarti motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karena nilai signifikansi lebih besar dari 0.05.

4.3 Pembahasan

4.3.1. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja *Marketing* PT. Bank X Indonesia

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan dapat dijelaskan bahwa variabel Motivasi secara parsial berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja PT. Bank X Indonesia. Menurut hasil dilapangan ketika melakukan penyebaran kuesioner, para responden tidak terlalu mementingkan pemberian motivasi dari atasan untuk bisa melakukan pencapaian target yang ditetapkan. Selain karena tanggung jawab profesi, responden memiliki rasa tanggung jawab terhadap debitur dan deposan yang sudah bersedia untuk menjadi nasabah mereka. Selain itu, status kepegawaian yang sudah menjadi pegawai tetap menjadikan responden mempunyai rasa memiliki terhadap perusahaan, sehingga pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan *job description* masing-masing.

Hasil penelitian ini berbeda dengan hasil penelitian terdahulu yang diteliti oleh Ririvega (2013), Yuli suwati (2013), Tanto dan Fransisca (2015), Latib, Aziz dan Maria (2016) dan Ni Made Nurcahyani (2016) yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja seluruh Karyawan. Pada penelitian terdahulu subyek yang diteliti merupakan seluruh karyawan, sehingga data yang diperoleh juga semakin banyak.

Hal ini menunjukkan terkait karakteristik responden yang meliputi jenis kelamin, dimana jumlah responden laki-laki dan perempuan memiliki jumlah yang sama yaitu masing-masing 21 orang, artinya gender bukanlah halangan untuk seseorang yang ingin berprofesi sebagai seorang tenaga *marketing* khususnya di bidang perbankan, dan masing-masing responden yang memiliki perbedaan gender pasti juga memiliki motivasi yang berbeda dalam hal menunjang kinerja sebagai seorang tenaga *marketing*. Berdasarkan usia responden yang berusia < 30 tahun sebesar 23 orang, yang artinya responden masih berada pada masa usia produktif untuk menjadi seorang pegawai dibidang penjualan (tenaga *marketing*), serta masih memiliki semangat bekerja dan motivasi yang tinggi untuk bisa mencapai puncak karir sehingga pola pikir yang dimiliki pun adalah untuk kinerja yang maksimal. Berdasarkan pendidikan terakhir, responden mayoritas berstatus sarjana sebanyak 39 orang, hal ini berarti tingkat pendidikan yang dimiliki mampu menjadikan para responden orang-orang yang memiliki bekal pengetahuan terutama dibidang perbankan sebagai modal dasar dan motivasi internal (rasa percaya diri) yang mampu menunjang kinerja responden untuk melakukan penjualan produk perbankan. Berdasarkan masa kerja, responden rata-rata memiliki masa kerja antara 1 hingga 5 tahun yang berjumlah sebanyak 26 orang, artinya responden dalam penelitian ini merupakan orang baru di PT. Bank X Indonesia, yang bisa saja berasal dari background pekerjaan yang berbeda-beda sebelumnya, sehingga memiliki motivasi untuk bersaing sehat dalam menunjukkan hasil kinerja yang baik.

4.3.2. Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Tenaga Marketing PT. Bank X Indonesia

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan dapat dijelaskan bahwa variabel kompensasi secara parsial berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja PT. Bank X Indonesia. Bank X merupakan bank dengan modal asing yang masih dalam proses pengembangan usaha. Pencarian terhadap tenaga *marketing* yang sudah berpengalaman dan memiliki banyak relasi pengusaha semakin diprioritaskan oleh direksi. Namun hal tersebut tidak berbanding lurus dengan pemberian kompensasi dan penghargaan terhadap responden. Tidak adanya peraturan tertulis dan disahkan oleh direksi terkait pemberian kompensasi, menjadi salah satu alasan mengapa banyak responden yang menjawab ragu-ragu pada lembar pernyataan pada kuesioner. Responden merasa bingung karena selama ini pencapaian target yang mereka dapat hanya gaji dan tunjangan untuk alat komunikasi saja, sedangkan untuk kompensasi yang berupa komisi dan bonus masih belum dirasakan oleh para responden.

Hasil penelitian ini berbeda dengan hasil penelitian terdahulu yang diteliti oleh Ririvega (2013), Yuli suwati (2013), Tanto dan Fransisca (2015), dan Ni Made Nurcahyani (2016) yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja.

Terkait karakteristik responden, berdasarkan jenis kelamin, dimana jumlah responden laki-laki dan perempuan memiliki jumlah yang sama yaitu masing-masing 21 orang, artinya perbedaan jenis kelamin pada responden, tidak menjadi faktor penentu untuk berapa besaran kompensasi yang di dapatkan apabila mereka

mampu mencapai target yang ditentukan. Berdasarkan usia responden yang berusia < 30 tahun sebesar 23 orang, yang artinya responden masih berada pada masa usia produktif yang masih mampu melakukan kinerja yang optimal untuk pencapaian target dan pemberian kompensasi. Berdasarkan pendidikan terakhir, responden mayoritas berstatus sarjana sebanyak 39 orang, hal ini berarti tingkat pendidikan yang dimiliki mampu menjadikan para responden orang-orang yang berpengetahuan dan mampu untuk bersaing dalam pencapaian kinerja yang baik untuk perolehan kompensasi sebagai hasil kerja. Berdasarkan masa kerja, responden rata-rata memiliki masa kerja antara 1 hingga 5 tahun yang berjumlah sebanyak 26 orang, artinya responden dalam penelitian ini merupakan orang baru di PT. Bank X Indonesia, yang bisa saja berasal dari background pekerjaan yang berbeda-beda sebelumnya, sehingga memiliki pengalaman dan kemampuan yang mampu menunjukkan kinerja yang baik untuk memaksimalkan hasil kerja berupa pemberian kompensasi.

4.3.3. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Tenaga *Marketing* PT.

Bank X Indonesia

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan dapat dijelaskan bahwa variabel Budaya Organisasi secara parsial berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja PT. Bank X Indonesia. Bank X yang dahulu lebih dikenal Bank Amin mengalami perubahan susunan manajemen, dari pemilik yang merupakan orang Chinese menjadi pemilik orang India. Perbedaan budaya dan pergantian nama bank, membuat para pegawai khususnya tenaga *marketing* membutuhkan effort kerja untuk memperkenalkan kembali ke para debitur dan deposan. Pengenalan

yang dilakukan oleh responden, dengan mengundang beberapa debitur dan deposan prioritas untuk hadir dalam acara-acara tertentu, sehingga mereka kembali memiliki kepercayaan terhadap Bank yang saat ini sudah ganti nama. Meski begitu, hal-hal yang sudah menjadi habit sejak lama masih ada yang tetap dipertahankan oleh para responden dan manajemen. Seperti misal, perlakuan khusus untuk calon debitur baru yang mendapatkan personal guarantee dari debitur lama yang sudah mendapatkan fasilitas di Bank X.

Hasil penelitian ini berbeda dengan hasil penelitian terdahulu yang diteliti oleh Latib, Aziz dan Maria (2016) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja.

Terkait karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin, dimana jumlah responden laki-laki dan perempuan memiliki jumlah yang sama yaitu masing-masing 21 orang, artinya perbedaan jenis kelamin pada responden, tidak mempengaruhi budaya organisasi di Bank X karena sejak dahulu wanita juga mampu mencapai posisi tertinggi di Bank X. Berdasarkan usia responden yang berusia < 30 tahun sebesar 23 orang, yang artinya responden masih berada pada masa usia produktif yang masih mampu melakukan kinerja yang optimal dengan melakukan penyesuaian-penyesuaian budaya organisasi di tempat bekerja. Berdasarkan masa kerja, responden rata-rata memiliki masa kerja antara 1 hingga 5 tahun yang berjumlah sebanyak 26 orang, artinya responden dalam penelitian ini sudah mengenal budaya organisasi di tempat kerja dan mampu menyesuaikan dan mengaplikasikannya dengan baik.

BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan analisis dan uji hipotesis yang telah dilakukan, maka terdapat beberapa kesimpulan yang dapat dijelaskan antara lain sebagai berikut :

1. Motivasi, kompensasi dan budaya organisasi secara bersama-sama berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja tenaga *marketing* di PT. Bank X Indonesia.
2. Motivasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja tenaga *marketing* PT. Bank X Indonesia.
3. Kompensasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja tenaga *marketing* PT. Bank X Indonesia.
4. Budaya Organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja tenaga *marketing* PT. Bank X Indonesia.

5.2. Keterbatasan Penelitian

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, terdapat beberapa keterbatasan dalam penelitian ini. Keterbatasan penelitian tersebut antara lain sebagai berikut :

1. Kuesioner hanya disebar kepada tenaga *marketing* di PT. Bank X Indonesia yang hanya berjumlah 42 orang.
2. PT. Bank X Indonesia sedang mengalami masa transisi kepemilikan usaha dan pergantian manajemen yang berpengaruh terhadap pengambilan keputusan dan kebijakan.

3. Mayoritas responden menjawab ragu-ragu pada kuesioner karena ketidakjelasan peraturan tentang pemberian kompensasi yang berlaku pada PT. Bank X Indonesia.
4. Nilai R^2 sebesar 0.010, hal ini berarti variabel motivasi, kompensasi dan budaya organisasi hanya dapat menjelaskan pada variabel kinerja sebesar 1% sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain diluar penelitian ini.
5. Penelitian sekarang mendapatkan hasil bahwa variabel motivasi, kompensasi dan budaya organisasi baik secara simultan maupun parsial berpengaruh tidak signifikan terhadap variabel kinerja tenaga *marketing*, hal ini tidak sejalan dengan penelitian terdahulu yang mendapatkan hasil bahwa variabel motivasi, kompensasi dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

5.3. **Saran**

Berdasarkan hasil analisis dan kesimpulan yang telah dijelaskan pada penelitian ini bahwa variabel independen (Motivasi, Kompensasi, Budaya Organisasi) tidak berpengaruh signifikan baik secara parsial maupun simultan terhadap variabel dependen (Kinerja), maka saran yang dapat diberikan untuk pihak-pihak yang terkait di dalam penelitian ini antara lain :

1. Bagi Peneliti Selanjutnya.

Peneliti selanjutnya diharapkan mampu mengeksplorasi variabel - variabel lain diluar penelitian ini seperti missal variabel kepemimpinan, yang dapat dijadikan variabel yang mempengaruhi kinerja tenaga *marketing* dengan jumlah sample yang lebih banyak dari penelitian ini.

Penelitian selanjutnya sebaiknya menggunakan sample penelitian yang lebih banyak, lebih meluas ke semua lini atau bagian di perusahaan serta dilakukan pada perusahaan yang berbeda sehingga mampu memberikan perbandingan kinerja tenaga *marketing*.

2. Bagi Perusahaan.

Tingginya tingkat persaingan di dunia perbankan, mengharuskan para tenaga *marketing* di bidang perbankan untuk lebih bekerja keras untuk mencapai hasil yang maksimal. Oleh karena itu perusahaan harus lebih memperhatikan para tenaga *marketing* dengan memberikan dukungan baik secara moril dan materiil. Tenaga *marketing* membutuhkan motivasi serta kompensasi dengan menyegerakan untuk membuat peraturan tertulis terkait pemberian kompensasi pada tenaga *marketing* yang mampu mencapai target yang ditentukan oleh perusahaan. Budaya organisasi pada manajemen sebelumnya dengan manajemen yang sekarang berdampak pada pengambilan keputusan oleh manajemen yang terkadang tidak sesuai dengan kondisi di lapangan yang dihadapi oleh para tenaga *marketing* sehingga menyebabkan tenaga *marketing* bekerja sesuai dengan keputusan yang diberikan oleh manajemen dengan berat hati dan tidak maksimal.

3. Bagi STIE Perbanas Surabaya

Diharapkan dapat dijadikan masukan atau referensi untuk melakukan penelitian lebih lanjut terkait variabel Motivasi, Kompensasi dan Budaya Organisasi, karena hasil yang tidak signifikan terhadap Kinerja tenaga *marketing* baik secara parsial maupun simultan, serta untuk menambah wawasan dan pengetahuan tentang pengaruh motivasi, kompensasi dan Budaya organisasi terhadap kinerja tenaga *marketing*.

