

# PENGARUH KOMPETENSI, TIM KERJA, DAN PEMBELAJARAN, TERHADAP KINERJA KARYAWAN STUDI KAUSAL DI PT. INDOLIFE PENSIONTAMA

Kadarwati

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan data empirik, fakta, dan informasi yang shahih (valid) dan benar, serta dapat dipercaya (reliabel) tentang pengaruh Kompetensi, Tim Kerja dan Pembelajaran terhadap Kinerja Karyawan, studi kausal di PT Indolife Pensiontama.

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif, dengan menggunakan metode survei (survey research), dilakukan mulai Oktober 2018 s/d Januari 2019, meliputi kegiatan pra survei, konsolidasi, uji coba instrumen melalui uji validitas dan perhitungan reliabilitas, serta pengumpulan dan pengolahan data hasil penelitian.

Sampel penelitian ini adalah seluruh populasi yang terjangkau, dan berkarakter sama, yaitu sebanyak 30 orang karyawan untuk uji validitas dan 100 orang karyawan untuk sampel penelitian, yang diambil secara acak sederhana (Simple Random Sampling), dengan pengundian nomor responden dari seluruh karyawan yang memenuhi syarat penelitian.

Pengukuran dalam penelitian ini dilakukan dengan memberikan nilai dari setiap butir pertanyaan dari semua variabel, ukuran nilai yang diberikan dalam setiap pernyataan menggunakan "Skala Likert".

Data yang berasal dari penyebaran kuesioner dilakukan analisis data antara lain: deskripsi data, pengujian persyaratan penelitian, meliputi: uji normalitas, uji homogenitas, dan uji linieritas. Untuk membuktikan pengaruh variabel Kompetensi ( $X_1$ ) Tim Kerja ( $X_2$ ), dan Pembelajaran ( $X_3$ ) terhadap Kinerja ( $Y$ ) pada penelitian ini, dilakukan teknik analisis data dengan Analisis Jalur (Path Analysis).

Berdasarkan hasil analisis penelitian:

- 1) Terdapat pengaruh secara positif dan signifikan variabel Kompetensi ( $X_1$ ) terhadap variabel Pembelajaran ( $X_3$ ), secara parsial sebesar 50,77%.
- 2) Terdapat pengaruh secara positif dan signifikan variabel Tim Kerja ( $X_2$ ) terhadap variabel Pembelajaran ( $X_3$ ), secara parsial sebesar 40,70%.
- 3) Terdapat pengaruh secara positif dan signifikan variabel Kompetensi ( $X_1$ ) terhadap variabel Kinerja ( $Y$ ), secara parsial sebesar 36,26%.
- 4) Terdapat pengaruh secara positif dan signifikan variabel Tim Kerja ( $X_2$ ) terhadap variabel Kinerja ( $Y$ ), secara parsial sebesar 24,80%.
- 5) Terdapat pengaruh secara positif dan signifikan variabel Pembelajaran ( $X_3$ ) terhadap variabel Kinerja ( $Y$ ), secara parsial sebesar 39,38%.

Kata Kunci : Kompetensi, Tim Kerja, Pembelajaran, dan Kinerja

## I. PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Industri asuransi jiwa, kesehatan dan anuitas merupakan salah satu industri yang dapat mendukung pertumbuhan ekonomi untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Produk yang dipasarkan perusahaan asuransi jiwa merupakan produk yang memberikan proteksi atas risiko yang berkaitan dengan kematian seseorang, kehidupan seseorang dan kesehatan seseorang. Misalnya, dalam hal risiko kesehatan seseorang, produk asuransi rawat inap merupakan produk asuransi kesehatan yang memberikan jaminan perawatan tertentu, apabila seorang tertanggung mengalami atau menderita suatu penyakit dan harus dilakukan rawat inap di rumah sakit.

Untuk menciptakan budaya kerja yang menguntungkan diperlukan peran pengelolaan sumber daya manusia. Peran manajemen sumber daya manusia, sebagai suatu strategi yang sulit untuk diduplikat oleh kompetitor merupakan hal yang sangat penting dan perlu lebih diperhatikan dalam kancan persaingan global, sebagaimana diungkapkan oleh Dave Ulrich (2008:19) “Globalisasi memerlukan pasar baru, produk baru, pemikiran baru, kompetensi baru, dan cara pikir baru mengenai bisnis. Manajemen sumber daya manusia perlu menciptakan model dan proses untuk mempertahankan agilitas, efektivitas dan kompetitas global.

Globalisasi mengacu pada kecenderungan perusahaan untuk memperluas penjualan, kepemilikan dan/atau manufaktur mereka ke pasar baru di luar negeri.

Globalisasi yang meluas berarti meningkatkan persaingan, dan meningkatnya persaingan berarti lebih kuat dorongan untuk menjadi “kelas dunia” untuk menekan biaya, untuk membuat karyawan lebih produktif, dan menemukan cara-cara baru untuk melakukan segala hal dengan lebih baik dan tidak terlalu mahal.

Stone (2005:19) mengungkapkan bahwa: “Pekerja berilmu-pengetahuan (*knowledge workers*) adalah merupakan pencipta kekayaan utama. Hal ini sekarang merupakan modal produktivitas ‘tidak berbiaya’ yang pasti menentukan kinerja organisasi. Menggabungkan bisnis dengan strategi sumber daya manusia adalah sebagai *critical* faktor dalam persaingan organisasi.

Perusahaan-perusahaan yang mencari keunggulan bersaing melalui para karyawan harus mampu mengelola perilaku dan hasil-hasil dari seluruh karyawan.

Peningkatan kinerja perusahaan secara terus menerus dapat dicapai dengan membangun sumber daya manusia potensial melalui proses pengelolaan karyawan, sebagaimana diungkapkan oleh Noe, et.al. (2008:342), bahwa: “Peran sumber daya manusia adalah membangun penawaran para karyawan baru potensial yang dapat ditarik oleh organisasi jika diperlukan”.

Seperti disebutkan oleh Mondy (2008:86) bahwa: “Perusahaan bisa memilih karyawan yang persyaratannya paling dekat berhubungan dengan deskripsi pekerjaan, dan menemukan cara yang tepat untuk mendorong kandidat-kandidat yang memenuhi syarat untuk bekerja sangat penting ketika perusahaan perlu mempekerjakan karyawan”.

Dalam proses pencapaian kinerja, banyak faktor yang dapat diupayakan oleh perusahaan, diantaranya adalah proses pembelajaran dalam meningkatkan kompetensi yang berguna untuk peningkatan pencapaian hasil secara berkelanjutan, sesuai pernyataan Noe, et.al.(2008:267), “Secara umum pelatihan mengacu pada upaya yang direncanakan oleh suatu perusahaan untuk mempermudah pembelajaran para karyawan tentang kompetensi”.

Beberapa pelatihan memfokuskan pada keterampilan-keterampilan profesional dan teknis yang akan digunakan untuk menjalankan peran dalam fungsinya, misalnya manajemen sumber daya manusia.

Perusahaan asuransi jiwa bersaing memberikan program pelatihan dan penghargaan prestasi serta hadiah kepada para karyawan untuk meningkatkan kinerja individual mencapai kinerja organisasi.

PT Indolife pensiontama dalam persaingan perusahaan asuransi jiwa di Indonesia adalah PT Indolife Pensiontama yang selalu eksis dalam kancah persaingan global perusahaan asuransi jiwa di Indonesia.

PT Indolife Pensiontama mendukung untuk melakukan penelitian mengenai manajemen sumber daya manusia bagi para karyawan perusahaan, meliputi variabel-variabel yang secara langsung dan nyata mempengaruhi kinerja para karyawan PT Indolife Pensiontama, sebagai suatu profesi yang membutuhkan orang-orang dengan integritas tinggi dan mempunyai kemampuan serta kemauan untuk melakukan pekerjaan secara efektif.

Dalam rangka memenangkan persaingan di antara perusahaan asuransi jiwa, berbagai program peningkatan kinerja perusahaan diciptakan, untuk dilakukan secara bersama dan menyeluruh, dari manajemen puncak sampai tingkat yang paling bawah.

## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah, dapat diidentifikasi permasalahan yang berkaitan dengan kinerja karyawan dipengaruhi oleh banyak faktor baik berasal dari individu serta dari kelompok, meliputi permasalahan kinerja karyawan dapat diidentifikasi, meliputi:

- 1) Apakah Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja,
- 2) Apakah Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja,
- 3) Apakah Perilaku Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja,
- 4) Apakah Komunikasi berpengaruh terhadap Kinerja,
- 5) Apakah Tim Kerja berpengaruh terhadap Kinerja,
- 6) Apakah Karakteristik dan Keberagaman berpengaruh terhadap Kinerja,
- 7) Apakah Kompetensi berpengaruh terhadap Kinerja,
- 8) Apakah Nilai-nilai Kepribadian berpengaruh terhadap Kinerja,
- 9) Apakah Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja,
- 10) Apakah Pengambilan Keputusan berpengaruh terhadap Kinerja.
- 11) Apakah Pembelajaran berpengaruh terhadap Kinerja.

## **C. Pembatasan Masalah**

Masalah-masalah sumber daya manusia, meliputi: nilai-nilai Kompetensi, nilai-nilai yang terkandung dalam Tim Kerja, dan nilai-nilai yang mempengaruhi keberhasilan dalam proses Pembelajaran karyawan perusahaan asuransi jiwa, serta pengaruh terhadap Kinerja karyawan perusahaan asuransi jiwa, yang dilakukan dalam penelitian ini hanya membahas dalam lingkup karyawan PT Indolife Pensiontama.

## D. Rumusan Masalah

Masalah-masalah pencapaian kinerja individu karyawan perusahaan asuransi jiwa yang didasari oleh nilai-nilai kompetensi individu dalam pekerjaan tim kerja bidang asuransi, nilai-nilai yang berlaku dan berkembang, dan nilai-nilai keberhasilan pelatihan dasar dan pelatihan keterampilan berkelanjutan yang terjadi dalam proses pembelajaran, perlu diteliti, digali untuk mendapatkan jawaban yang tepat dan berguna.

Dari permasalahan tersebut, maka dapat dirumuskan, sebagai berikut:

1. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap pembelajaran karyawan perusahaan?
2. Apakah tim kerja berpengaruh terhadap pembelajaran karyawan perusahaan?
3. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan perusahaan?
4. Apakah tim kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan perusahaan?
5. Apakah pembelajaran berpengaruh terhadap kinerja karyawan perusahaan?

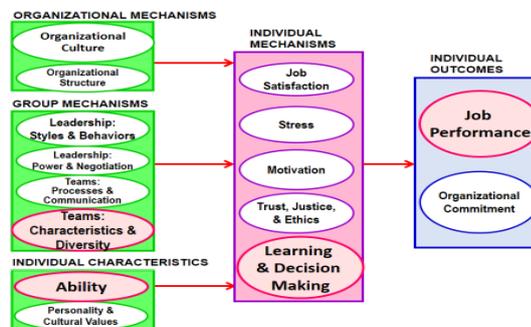
## E. Kegunaan Hasil Penelitian

1. Penelitian ini dapat memberikan masukan untuk pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) di bidang asuransi jiwa dan dapat dijadikan dasar penelitian selanjutnya.
2. Penelitian ini dapat digunakan sebagai masukan bagi perusahaan dalam mengelola sumber daya manusia, khususnya para karyawan, untuk meningkatkan kinerja individual yang berpengaruh pada pencapaian kinerja perusahaan.

## II. KAJIAN TEORI, KERANGKA BERPIKIR & PENGAJUAN HIPOTESIS

### A. Kajian Teori

Teori model integratif dari perilaku organisasi menurut Colquitt, Lepine dan Wesson (2011:9) sebagai pedoman penelitian, diilustrasikan pada gambar 2.1. sebagai berikut:



Gambar 2.1 Model Integratif dari Perilaku Organisasi

### 1. Kinerja

#### a. Pengertian Kinerja

Menurut Robbins Stuart-Kotze (2010:4) definisi “Kinerja adalah semua tentang melakukan hal yang benar pada waktu yang tepat”.

Campbell et al., disampaikan oleh Michael Armstrong (2009:31) “Kinerja sebagai perilaku atau tindakan yang relevan untuk pencapaian tujuan organisasi yang dapat ditingkatkan, dan yang dapat diukur”.

Colquitt, Lepine dan Wesson (2011:35), mengungkapkan bahwa: “kinerja secara formal didefinisikan sebagai nilai dari serangkaian perilaku karyawan yang memberikan kontribusi, baik secara positif maupun negatif, terhadap pencapaian tujuan organisasi”.

Stone (2005:30) menyatakan: “Kinerja merupakan tolok ukur untuk tingkat apa dilakukan strategi manajemen sumber daya manusia dan kontribusi kebijakan kepada karyawan dalam kinerja pekerjaan dan produktivitas, keuntungan, perkembangan, dan keberhasilan organisasi secara keseluruhan”.

Soekidjo (2009:124) merumuskan kinerja adalah hasil kerja yang dapat ditampilkan atau penampilan kerja seorang karyawan, dengan demikian kinerja seorang karyawan dapat diukur dari hasil kerja, hasil tugas, atau hasil kegiatan dalam kurun waktu tertentu.

Menurut Armstrong dan Baron, dikutip oleh Wibowo (2012:7), “Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi ekonomi.

#### **b. Dimensi Kinerja**

Menurut Mathis dan Jackson (2006:378) bahwa: “Kinerja karyawan yang umum untuk kebanyakan pekerjaan meliputi elemen sebagai berikut: 1) kuantitas dari hasil, 2) kualitas dari hasil, 3) ketepatan waktu dari hasil, 4)kehadiran, dan 5) kemampuan bekerjasama.

Mondy (2008:213) menetapkan aspek kriteria kinerja karyawan yang paling umum meliputi: 1) sifat, 2)perilaku, 3)kompetensi, 4)pencapaian tujuan, dan 5) potensi perbaikan.

Dessler (2008:295) menyebutkan pertimbangan mendasar dalam mengukur kinerja karyawan meliputi dimensi sebagai berikut:1) kualitas pekerjaan, 2) kuantitas pekerjaan, 3)kesesuaian waktu pekerjaan, 4)pengembangan kompetensi dan 5)pencapaian tujuan.

Noe *et.al.* (2008:355-374), menyampaikan berbagai pendekatan untuk mengukur kinerja, meliputi: 1) pendekatan perbandingan (membandingkan kinerja seseorang dengan orang lain), 2) pendekatan atribut (sejauh apa para individu memiliki sifat-sifat: inisiatif, kepemimpinan, dan daya saing), 3)pendekatan perilaku (berbagai perilaku karyawan yang harus ditunjukkan secara efektif pada pekerjaan), 4) pendekatan hasil (berfokus pada pengelolaan tujuan, hasil-hasil kerja atau kelompok kerja yang dapat diukur), dan 5)pendekatan kualitas (orientasi pada pelanggan internal maupun eksternal, dan pendekatan pencegahan kesalahan)

#### **c. Manajemen Kinerja**

Manajemen kinerja didefinisikan oleh Armstrong dan Baron, dikutip oleh Millmore *et.al.*(2007:317), adalah sebuah strategi dan pendekatan integrasi dalam memberikan pendukung keberhasilan untuk organisasi melalui peningkatan kinerja dari orang yang bekerja di dalamnya dengan mengembangkan kapabilitas dari kontribusi kelompok dan individu.

Mondy (2008:210) mengungkapkan bahwa: “Manajemen kinerja adalah proses berorientasi tujuan yang diarahkan untuk memastikan bahwa proses-proses keorganisasian ada pada tempatnya untuk memaksimalkan produktivitas para karyawan, tim dan akhirnya organisasi”.

Dessler (2008:290) mendefinisikan manajemen kinerja sebagai proses mengonsolidasikan penetapan tujuan, penilaian dan pengembangan kinerja ke dalam sistem tunggal bersama, yang bertujuan memastikan bahwa kinerja karyawan mendukung tujuan strategis perusahaan.

Noe *et.al.* (2008:347), menyebutkan bahwa manajemen kinerja sangat penting bagi perusahaan-perusahaan agar dapat melakukan strategi manajemen bakatnya, yaitu untuk mengidentifikasi berbagai kekuatan dan kelemahan dari para karyawannya, menghubungkan para karyawan dengan pelatihan yang sesuai dan aktivitas pengembangan, serta menghargai kinerja yang baik dengan gaji dan insentif-insentif lainnya.

#### **d. Sintesis Kinerja**

Dari uraian di atas, maka yang dimaksud dengan Kinerja adalah hasil pekerjaan seseorang dalam pelaksanaan tugas pekerjaannya dengan indikator: kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, kemampuan bekerjasama, pengembangan kompetensi, pencapaian tujuan, dan potensi perbaikan.

### **2. Kompetensi**

#### **a. Pengertian Kompetensi**

Chambers (1995:2) menyebutkan **sinonim *ability***, adalah *capacity, power, talent, skill, competence*, dan *capability*.

Menurut Kreitner & Kinicki (2008:138-139), Kompetensi adalah istilah yang biasa digunakan, dan lebih mencakup tentang kemampuan dan ketrampilan yang mendapatkan banyak perhatian di kalangan manajemen saat ini. “Kompetensi menunjukkan ciri luas dan karakteristik tanggung jawab yang stabil pada tingkat prestasi yang maksimal berlawanan dengan kompetensi kerja mental maupun fisik”.

Colquitt, LePine dan Wesson (2011:339) menyatakan bahwa: “Kompetensi menunjuk kepada kapabilitas orang yang relatif stabil untuk melaksanakan suatu jangkauan aktivitas yang berbeda tetapi terkait”.

Robbins dan Judge (2009:79) mengungkapkan bahwa: “Setiap individu memiliki kekuatan dan kelemahan dalam kompetensi yang membuatnya relatif lebih unggul atau kurang unggul dibandingkan individu lain dalam melakukan tugas atau aktivitas tertentu”.

McShane & Von Glinow (2009:27) menyatakan bahwa: “Kompetensi meliputi keduanya, baik bakat alam maupun kapabilitas pembelajaran yang diperlukan untuk melengkapi kesuksesan suatu tugas.

Menurut Wibowo (2012:324), Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Dengan demikian kompetensi menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting, sebagai unggulan bidang tersebut.

### **b. Dimensi Kompetensi**

Kreitner dan Kinicki (2008:139) mengungkapkan, kompetensi yang diperlukan untuk melakukan berbagai pekerjaan, yang digunakan sebagai dasar untuk keputusan tentang mempekerjakan, pelatihan, promosi, dan masalah sumber daya manusia lainnya, kompetensi yang diinginkan, meliputi: 1) pengetahuan, 2) sikap, 3) ketrampilan, 4) komunikasi lisan, 5) inisiatif, 6) ketegasan, 7) toleransi, 8) pemecahan masalah, 9) kemampuan beradaptasi, dan 10) ketahanan.

Menurut Robbins dan Judge (2009:79): Kompetensi keseluruhan seorang individu pada dasarnya terdiri atas dua kelompok faktor: 1) **Kompetensi intelektual** adalah kompetensi yang dibutuhkan untuk melakukan berbagai aktivitas mental: berfikir, menalar dan memecahkan masalah. Individu dalam sebagian besar masyarakat menempatkan kecerdasan, dan untuk alasan yang tepat, pada nilai yang tinggi. Individu cerdas biasanya mendapatkan lebih banyak uang dan tingkat pendidikan yang lebih tinggi. Individu yang cerdas juga lebih mungkin menjadi pemimpin dalam suatu kelompok. Tujuh dimensi yang membentuk kompetensi intelektual adalah a) kecerdasan angka; b) pemahaman verbal; c) kecepatan persepsi; d) penalaran induktif; e) penalaran deduktif; f) visualisasi spasial; dan g) daya ingat; 2) **Kompetensi fisik** adalah kompetensi untuk melakukan tugas-tugas yang menuntut stamina, keterampilan, kekuatan dan karakteristik serupa.

Wibowo (2012:325-326), menjelaskan: “terdapat lima karakteristik kompetensi, meliputi: 1) motif, 2) sifat, 3) konsep diri, 4) pengetahuan, dan 5) keterampilan.

Colquitt, LePine dan Wesson (2011:356) menjelaskan Kompetensi karyawan secara menyeluruh, meliputi 1) Kompetensi Kognitif (verbal, kuantitatif, memberi alasan, mengenai ruang dan kecerdasan), 2) Kompetensi Emosional (kesadaran terhadap diri sendiri, kesadaran terhadap yang lain, pengaturan Emosi dan penggunaan Emosi) dan 3) Kompetensi Fisik (kekuatan, stamina, koordinasi dan fleksibel, psychomotor dan sensor).

Ivancevich, Konopaske dan Matteson (2008:66) menyatakan bahwa: “Inteligensi emosi merujuk pada kompetensi seseorang untuk 1) menyadari perasaan, 2) mengelola emosi, 3) memotivasi diri sendiri, 4) mengekspresikan empati, dan 5) menangani hubungan dengan orang lain.

### **c. Type Kompetensi**

Wibowo (2012:328-330), menjelaskan: “ada beberapa tipe kompetensi”:

1) *Planning competency*, dikaitkan dengan tindakan tertentu seperti menetapkan tujuan, menilai risiko dan mengembangkan urutan tindakan untuk mencapai tujuan.

- 2) *Influence competency*, dikaitkan dengan tindakan tertentu seperti mempunyai dampak pada orang lain, memaksa melakukan tindakan tertentu atau membuat keputusan tertentu, dan memberi inspirasi untuk bekerja menuju tujuan organisasional.
- 3) *Communication competency*, dalam bentuk kemampuan berbicara, mendengarkan orang lain, komunikasi tertulis dan nonverbal.
- 4) *Interpersonal competency*, meliputi empati, membangun konsensus, *networking*, persuasi, negosiasi, diplomasi, manajemen konflik, menghargai orang lain dan menjadi *team player*.
- 5) *Thinking competency*, berkenaan dengan berpikir strategis, berpikir analitis, berkomitmen terhadap tindakan, memerlukan kemampuan kognitif, mengidentifikasi mata rantai, dan membangkitkan gagasan kreatif.
- 6) *Organizational competency*, meliputi kemampuan merencanakan pekerjaan, mengorganisasi sumber daya, mendapatkan pekerjaan dilakukan, mengukur kemajuan, dan mengambil risiko yang diperhitungkan.
- 7) *Human resources management competency*, merupakan kemampuan dalam bidang *team building*, mendorong partisipasi, mengembangkan bakat, mengusahakan umpan balik kinerja, dan menghargai keberagaman.
- 8) *Leadership competency*, merupakan kompetensi meliputi kecakapan memposisikan diri, pengembangan organisasional, mengelola transisi, orientasi strategis, membangun visi, merencanakan masa depan, menguasai perubahan dan mempelopori kesehatan tempat kerja.
- 9) *Client service competency*, kompetensi berupa: mengidentifikasi dan menganalisis pelanggan, orientasi pelayanan dan pengiriman, bekerja dengan pelanggan, tindak lanjut dengan pelanggan, membangun partnership dan berkomitmen terhadap kualitas.
- 10) *Business competency*, merupakan kompetensi yang meliputi: manajemen finansial, keterampilan pengambilan keputusan bisnis, bekerja dalam sistem, menggunakan ketajaman bisnis, membuat keputusan bisnis dan membangkitkan pendapatan.
- 11) *Self management competency*, kompetensi berkaitan dengan menjadi motivasi diri, bertindak dengan percaya diri, mengelola pembelajaran diri, mendemonstrasikan fleksibilitas dan berinisiatif.
- 12) *Technical / operational competency*, kompetensi berkaitan dengan mengerjakan tugas kantor, bekerja dengan teknologi komputer, menggunakan peralatan lain, mendemonstrasikan keahlian teknis dan professional, dan membiasakan bekerja dengan data dan angka.

#### **d. Pengaruh Kompetensi terhadap Pembelajaran**

Kreitner dan Kinicki (2008:245) mengungkapkan pengaruh Kompetensi terhadap Pembelajaran.

Noe *et al.* (2008:276) mengungkapkan Kompetensi salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dan pembelajaran.

#### **e. Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja**

Colquitt, LePine dan Wesson (2011:357) mengungkapkan bahwa: “Kompetensi Kognitif, memiliki pengaruh yang kuat secara positif terhadap Kinerja Tugas.

Robbins dan Judge (2009:99) menyebutkan bahwa: "Kompetensi secara langsung mempengaruhi tingkat kinerja dan kepuasan karyawan melalui kesesuaian kompetensi dan pekerjaan.

Kreitner dan Kinicki (2008:138) mengungkapkan bahwa: "Kinerja yang berhasil tergantung pada kombinasi yang tepat dari usaha, kompetensi, dan ketrampilan

Ivancevich, Konopaske dan Matteson(2008:137) mengungkapkan bahwa: "Sejumlah faktor mempengaruhi kinerja pekerjaan: Ketrampilan dan kompetensi, persepsi, sikap, dan karakteristik kepribadian merupakan contoh-contoh perbedaan individu yang memainkan peran dalam pembentukan kinerja.

Mathis dan Jackson (2006:114) menyatakan bahwa: "Tiga faktor utama yang mempengaruhi kinerja individu, adalah:1)kompetensi individual untuk melakukan pekerjaan tersebut, 2) tingkat usaha yang dicurahkan, dan 3) dukungan organisasi.

#### **f. Sintesis Kompetensi**

Dari uraian di atas, maka yang dimaksud dengan Kompetensi adalah kapasitas seseorang untuk melakukan beragam tugas pekerjaan, untuk menunjukkan prestasi pada berbagai tugas dalam suatu pekerjaan, dengan indikator: pengetahuan, keterampilan, inisiatif, kecepatan persepsi, daya ingat, pemecahan masalah, dan kemampuan beradaptasi.

### **3. Tim Kerja**

#### **a. Pengertian Tim Kerja**

Colquitt, Lepine dan Wesson (2011: 375) mengungkapkan bahwa, Tim kerja adalah Sebuah tim terdiri dari dua orang atau lebih yang bekerja dan saling bergantung satu sama lain selama beberapa periode waktu untuk mencapai tujuan bersama yang terkait dengan beberapa tujuan yang berorientasi pada tugas.

Menurut Robbins dan Judge (2009:357), Tim kerja adalah kelompok yang usaha-usaha individualnya menghasilkan kinerja lebih tinggi daripada jumlah masukan individual. Tim kerja menghasilkan sinergi positif melalui usaha yang terkoordinasi. Tim kerja dan kelompok kerja adalah dua hal yang berbeda. Kelompok kerja adalah kelompok yang berinteraksi terutama untuk berbagi informasi dan membuat berbagai keputusan untuk membantu setiap anggota bekerja di dalam area tanggung jawabnya.

Menurut Ivancevich, Konopaske dan Matteson (2008:259), Tim adalah kelompok yang cukup matang dengan derajat ketergantungan tertentu di antara anggotanya dan diwarnai dengan adanya motivasi untuk mencapai sebuah sasaran bersama.

#### **b. Dimensi Tim Kerja**

Newstrom (2011:339) mengungkapkan bahwa: "Banyak penelitian telah dilakukan dalam upaya untuk mengisolasi faktor yang berkontribusi paling langsung terhadap keberhasilan tim. Dimensi umum yang diidentifikasi meliputi: 1) komposisi-hati, 2)berbagi informasi, 3)arah yang jelas, 4)target yang terukur, 5)akuntabilitas, 6)sumber daya yang cukup, 7) integrasi, 8)koordinasi, 9) fleksibilitas, 10)inovasi, dan 11) stimulasi keterbukaan untuk belajar.

Robbin dan Judge (2009:364) mengungkapkan bahwa, Tim kerja memiliki hal-hal yang membentuk perilaku anggota, untuk menjelaskan dan meramalkan sebagian besar perilaku individu dalam tim kerja dan kinerja tim itu sendiri. Hal tersebut meliputi: 1) peran, 2) norma, 3) status, 4) ukuran tim, dan 5) kohesivitas.

Luthans (2011:340) menyatakan bahwa: Didefinisikan sebagai pernyataan bahwa jika ada sebuah tim di dalam organisasi, maka anggotanya: 1) Termotivasi untuk bergabung, 2) Merasa bahwa tim adalah tempat untuk saling berinteraksi dan sebuah kesatuan unit. 3) Memiliki berbagai kontribusi dalam proses organisasi (yaitu, beberapa orang memiliki kontribusi dalam hal waktu, atau energi lebih dari yang lainnya), 4) Memiliki berbagai pendapat yang disetujui maupun tidak disetujui melalui berbagai bentuk interaksi.

Ivancevich, Konopaske dan Matteson, (2008:266) menyatakan dimensi Tim kerja, merupakan karakter kelompok, meliputi: 1) komposisi, 2) hierarki status, 3) peran, 4) norma, 5) kepemimpinan dan 6) kohesivitas.

#### **c. Karakteristik Tim Kerja yang Efektif.**

Luthans (2011:346) menyatakan bahwa: Efektivitas Tim Kerja, selain mengulas riset dasar psikologi sosial, dibahas juga dampak tim kerja terhadap perilaku anggota, khususnya kontribusinya terhadap kepuasan dan kinerja.

Menurut Robbins dan Judge (2009: 160-161), Komponen utama yang membentuk tim yang efektif dapat digolongkan menjadi empat kategori umum: 1) Berbagai sumber dan pengaruh kontekstual lain yang menjadikan tim efektif; 2) Berhubungan dengan komposisi tim; 3) Rancangan pekerjaan; 4) Variabel proses mencerminkan hal-hal yang terjadi di dalam tim yang mempengaruhi efektivitas.

Kreitner dan Kinicki (2008: 313) mengungkapkan: “ Karakteristik Tim kerja yang efektif meliputi: 1) Tujuan Jelas, 2) Tidak Formal, 3) Partisipasi, 4) Mendengarkan, 5) Ketidak-setujuan yang beradab, 6) Keputusan kesepakatan, 7) Komunikasi terbuka, 8) Peran dan Penugasan kerja jelas, 9) Berbagai kepemimpinan, 10) Hubungan luar, 11) Keberagaman gaya, 12) Penilaian diri.

#### **d. Pengaruh Tim Kerja terhadap Pembelajaran.**

Kreitner dan Kinicki (2008:245) mengungkapkan pengaruh Tim Kerja terhadap Pembelajaran.

Colquitt, LePine & Wesson, (2011:373) mengungkapkan pengaruh Tim Kerja terhadap Pembelajaran.

#### **e. Pengaruh Tim Kerja terhadap Kinerja**

Menurut Robbins dan Coulter (2014:300), Tim Kerja berpengaruh terhadap Kinerja, pada Model Kepuasan Kinerja Tim.

Robbins dan Judge (2009:431) menyebutkan, Tim Kerja berpengaruh langsung terhadap Kinerja, disajikan pada Teori Path-Goal.

Kreitner dan Kinicki (2008:477) mengungkapkan bahwa Tim kerja berpengaruh terhadap Kinerja Tim Kerja, sebagaimana terlihat pada teori jalur tujuan House.

#### **e. Sintesis Tim Kerja**

Dari uraian di atas, maka yang dimaksud dengan Tim Kerja adalah Tim yang harus memiliki tujuan bersama, memiliki perpaduan dari keterampilan dan kemampuan yang diperlukan dan bersama-sama mempertanggung jawabkan hasil pekerjaan, dengan indikator: peran, norma, koordinasi, komposisi, integrasi, kohesivitas, dan kontribusi.

### **4. Pembelajaran**

#### **a. Pengertian Pembelajaran**

Menurut McShane & Von Glinow (2009:57), “pembelajaran adalah perubahan relatif permanen dalam perilaku (kecenderungan perilaku) yang terjadi sebagai hasil dari interaksi seseorang dengan lingkungan.

Colquitt, Lepine dan Wesson(2011:256) mendefinisikan: “pembelajaran adalah perubahan permanen relatif pada pengetahuan atau keahlian karyawan yang dihasilkan dari pengalaman.

Robbins dan Judge (2009:51), menyatakan bahwa: “definisi pembelajaran yang secara umum dapat diterima adalah setiap perubahan perilaku yang relatif permanen, terjadi sebagai hasil dari pengalaman”. Dan disimpulkan bahwa: “pembelajaran telah terjadi ketika seorang individu berperilaku, bereaksi dan merespons sebagai hasil dari pengalaman dengan satu cara yang berbeda dari caranya berperilaku sebelumnya”.

Noe,*et.al.* (2008:267), mengemukakan bahwa : “Pembelajaran secara terus menerus adalah sistem pembelajaran yang mensyaratkan para karyawan untuk memahami seluruh proses pekerjaan dan mengharapkannya untuk memperoleh keterampilan-keterampilan yang baru dan menerapkannya ke dalam pekerjaan, dan berbagi hal-hal yang telah mereka pelajari dengan karyawan lainnya”.

Mathis & Jackson (2006:306-312), menyatakan bahwa: ”Bekerja dalam organisasi haruslah menjadi proses pembelajaran yang berkelanjutan, dan pembelajaran adalah fokus dari semua aktivitas pelatihan”.

#### **b. Dimensi Pembelajaran**

Colquitt, LePine dan Wesson, (2011:260) menyampaikan: “dimensi pembelajaran adalah 1) Kreativitas, 2) Ide baru, 3) Menciptakan pengetahuan baru, 4)Informasi baru, 5) Transfer pengetahuan, 6)Perubahan perilaku 7) Penyebaran Pengetahuan baru dan 8)Komunikasi”.

Menurut Kreitner dan Kinicki (2008:502), dimensi Pembelajaran meliputi: 1)Kreativitas, 2) Ide baru, 3) Menciptakan pengetahuan baru, 4)Informasi baru, 5)Transfer

pengetahuan, 6) Perubahan perilaku 7) Penyebaran Pengetahuan baru dan 8) Wawasan baru.

Mathis & Jackson (2006:306-312), menyatakan bahwa: "Bekerja dalam organisasi haruslah menjadi proses pembelajaran yang berkelanjutan, dan pembelajaran adalah fokus dari semua aktivitas pelatihan. Pelatihan adalah strategis jika; 1)mengembangkan kapabilitas mendasar dari para pekerja, 2)mendorong kemampuan beradaptasi pada perubahan, 3)memajukan pembelajaran berkelanjutan dalam organisasi, 4)menciptakan pengetahuan baru, 5)menyebarkan pengetahuan baru di seluruh organisasi, dan 6) memfasilitasi komunikasi dan 7) fokus.

### **c. Organisasi Pembelajaran**

Menurut Mondy (2008:164), Organisasi pembelajaran adalah suatu perusahaan yang menyadari pentingnya pelatihan dan pengembangan yang terkait dengan kinerja berkelanjutan dan mau mengambil tindakan yang tepat.

Achua & Lussier (2010:414) mengungkapkan: Organisasi Pembelajaran adalah salah satu yang terampil menciptakan, memperoleh, dan mentransfer pengetahuan, dan memodifikasi perilaku untuk mencerminkan pengetahuan dan wawasan baru.

### **d. Sistem Manajemen Pembelajaran**

Menurut Kreitner dan Kinicki (2008:507), Sistem Manajemen Pembelajaran, adalah Menanamkan komitmen intelektual, menggunakan ide-ide dan memfasilitasi faktor-faktor yang mempengaruhi peningkatan kapabilitas pembelajaran, berupa pengetahuan, keterampilan dan teknologi kompetensi inti, agar dapat mendukung proses pengembangan kemampuan organisasi yang kompetitif.

Noe,*et.al.* (2008: 303), mengemukakan, Sistem manajemen pembelajaran mengacu pada pentas teknologi yang dapat digunakan untuk mengotomatisasi administrasi, pengembangan, dan penyampaian seluruh program pelatihan perusahaan, yang dapat memberikan kemampuan untuk mengelola, mengirim dan melacak aktivitas-aktivitas pembelajaran kepada para karyawan, pimpinan dan pelatih.

### **e. Pengaruh Pembelajaran terhadap Kinerja**

Menurut Colquitt, LePine dan Wesson (2011:279), pembelajaran memiliki pengaruh positif terhadap kinerja. Karyawan yang memperoleh lebih banyak pengetahuan dan keahlian cenderung untuk memiliki tingkat kinerja tugas yang lebih tinggi.

Achua dan Lussier (2010:418) mengungkapkan, Makin banyak para Peneliti menemukan: makin tinggi tingkat pembelajaran dan akuisisi pengetahuan, makin besar tingkat kinerja perusahaan.

Menurut Mondy (2008:164), Peningkatan kinerja adalah tujuan akhir pelatihan dan pengembangan yang merupakan tujuan strategik bagi organisasi, yang berusaha menjadi organisasi pembelajar. Organisasi pembelajar adalah suatu perusahaan yang menyadari pentingnya pelatihan dan pengembangan yang terkait dengan kinerja berkelanjutan dan

mau mengambil tindakan yang tepat. Hal ini berarti pembelajaran berpengaruh terhadap kinerja.

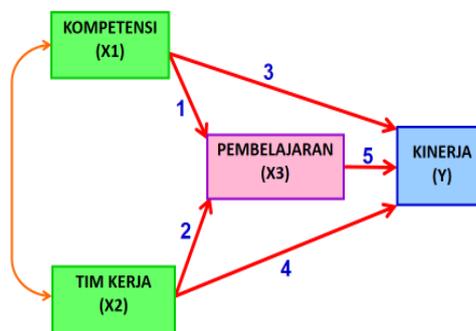
Noe, *et.al.* (2008: 267-268 ), mengemukakan: “Pelatihan tidak dievaluasi berdasarkan jumlah program dan aktivitas pelatihan di perusahaan, tetapi cara pelatihan ditujukan pada kebutuhan bisnis yang berkaitan dengan pembelajaran, perubahan perilaku, peningkatan kinerja. Pelatihan menjadi lebih terfokus pada kinerja. Pelatihan digunakan untuk meningkatkan kinerja karyawan yang mengarah pada peningkatan hasil bisnis.

#### f. Sintesis Pembelajaran

Dari uraian di atas, yang dimaksud dengan Pembelajaran adalah setiap perubahan perilaku yang relatif permanen, sebagai hasil dari pengalaman secara terus menerus dalam memperoleh pengetahuan dan berbagai keterampilan untuk memahami dan menerapkannya pada seluruh proses pekerjaan, dengan indikator: kreativitas, pengembangan kapabilitas, dorongan perubahan, pembelajaran berkelanjutan, dan penciptaan pengetahuan baru.

### B. Kerangka Berpikir

Penelitian ini bertujuan untuk mengukur pengaruh kompetensi, tim kerja, dan pembelajaran terhadap kinerja karyawan. Hubungan pengaruh dari satu variabel searah terhadap variabel yang lainnya diilustrasikan pada gambar 2.2, sebagai berikut:



Gambar 2.2. Kerangka berpikir Penelitian

Dari gambar kerangka berpikir tersebut hubungan pengaruh masing-masing variabel dapat dibahas sebagai berikut:

1. Pengaruh Kompetensi terhadap Pembelajaran.
2. Pengaruh Tim Kerja terhadap Pembelajaran.
3. Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja.
4. Pengaruh Tim Kerja terhadap Kinerja.
5. Pengaruh Pembelajaran terhadap Kinerja.

### C. Hipotesis Penelitian

1. Terdapat pengaruh secara positif Kompetensi terhadap Pembelajaran Karyawan di PT.Indolife Pensiortama.

2. Terdapat pengaruh secara positif Tim Kerja terhadap Pembelajaran Karyawan di PT.Indolife Pensiontama.
3. Terdapat pengaruh secara positif Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan di PT.Indolife Pensiontama.
4. Terdapat pengaruh secara positif Tim Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT.Indolife Pensiontama.
5. Terdapat pengaruh secara positif Pembelajaran terhadap Kinerja Karyawan di PT.Indolife Pensiontama.

### III. METODOLOGI PENELITIAN

#### A. Tujuan Penelitian

Penelitian ini secara umum bertujuan untuk mendapatkan data empirik, fakta, dan informasi yang shahih (*valid*) dan benar, serta dapat dipercaya (*reliabel*) tentang pengaruh Kompetensi, Tim Kerja, dan Pembelajaran terhadap Kinerja Karyawan di PT.Indolife Pensiontama.

#### B. Tempat dan waktu penelitian

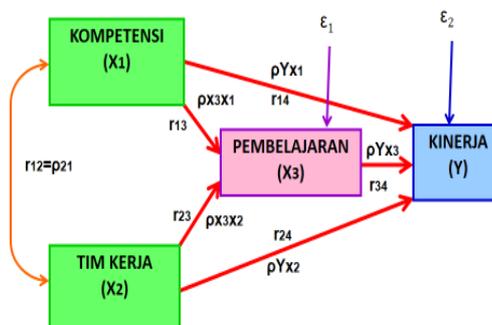
Penelitian dilakukan di PT.Indolife Pensiontama, mulai bulan Oktober 2018 sampai dengan bulan Januari tahun 2019, meliputi kegiatan pra survei, konsolidasi, uji coba instrumen, uji validitas dan reliabilitas instrumen, serta pengumpulan dan pengolahan data hasil penelitian.

#### C. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif, dengan menggunakan metode survey (*survey research*) yaitu penelitian yang bertujuan untuk mengetahui dan menentukan kedudukan sesaat variabel (*status quo variable*) berdasarkan data yang ada pada saat penelitian dan hubungan antara variabel-variabel yang diteliti.

Pemilihan metode ini didasarkan pada pertimbangan bahwa penelitian mencakup empat variabel dengan data berasal dari responden yang sama dan menjawab setiap pertanyaan yang diajukan secara serentak dan sekaligus.

Konstelasi hubungan dari empat variabel penelitian, yaitu fungsi kinerja, kompetensi, tim kerja dan pembelajaran, dapat diformulasikan dalam bentuk konstelasi masalah penelitian seperti gambar berikut:



Gambar 3.1. Konstelasi Masalah Penelitian

#### **D. Populasi dan Sampel**

Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan dari berbagai bagian sebanyak 300 karyawan, dalam rangka mendukung penyelenggaraan tugas pelayanan karyawan untuk pelayanan pelanggan.

Sampel penelitian ini adalah seluruh populasi yang terjangkau, dan berkarakter sama, yaitu sebanyak 100 karyawan dari berbagai bagian, yang diambil secara acak sederhana (*Simple Random Sampling*), dengan pengundian nomor responden dari seluruh karyawan di PT Indolife Pensionsama, sesuai syarat penelitian.

#### **E. Teknik Pengumpulan Data**

Penelitian ini menggunakan Data primer yang dikumpulkan melalui kuesioner sebagai instrumen penelitian. Kuesioner disampaikan kepada responden yaitu karyawan di PT Indolife Pensionsama yang diteliti. Untuk melengkapi hasil kuesioner tersebut, dilakukan wawancara terhadap informan yang tidak ditentukan secara ketat, tetapi disesuaikan dengan keterkaitan data dan informasi yang dibutuhkan.

Dalam penelitian ini jenis data yang dikumpulkan adalah data faktual khusus dalam mengukur kinerja yang merupakan data kualitatif yang dikuantitatifkan, dan variabel yang diduga mempengaruhi, yaitu: kompetensi, tim kerja, dan pembelajaran.

Instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner kompetensi, tim kerja, pembelajaran, dan kinerja. Setiap instrumen dilengkapi dengan tujuan pengukuran, petunjuk pengisian dan skala penilaian. Untuk kuesioner kompetensi, tim kerja, dan pembelajaran, diisi oleh responden yaitu karyawan PT Indolife Pensionsama, sedangkan kuesioner kinerja yang merupakan penilaian kinerja karyawan PT Indolife Pensionsama, diisi oleh atasan responden atau pemimpin karyawan PT Indolife Pensionsama. Untuk menghindari terjadinya salah pasangan terhadap penilaian maka diberikan kode penomoran dan nama responden. Dan masing-masing atasan karyawan PT Indolife Pensionsama memegang nama karyawan PT Indolife Pensionsama yang dipimpin dengan kode nomor responden. Seluruh instrumen yang digunakan dalam penelitian.

Instrumen penelitian dalam penelitian ini diuraikan berdasarkan variabel-variabel penelitian, sebagai berikut:

#### **1. Variabel Kinerja**

##### **a. Definisi Operasional**

Kinerja adalah hasil pekerjaan seorang karyawan PT Indolife Pensionsama dalam pelaksanaan tugas pekerjaan dengan indikator: 1) kuantitas, 2) kualitas, 3) ketepatan waktu, 4) kemampuan bekerjasama 5) pengembangan kompetensi 6) pencapaian tujuan, 7) potensi perbaikan.

##### **b. Instrumen Final**

Berdasarkan hasil uji validitas dan perhitungan reliabilitas melalui SPSS 20, dan Excel, terhadap kuesioner variabel Kinerja yang terdiri dari 7 indikator dengan 35 butir

pertanyaan, semua butir valid dan reliabel, maka semua butir pertanyaan dipakai dalam kuesioner penelitian. Instrumen penelitian final variabel Kinerja.

## **2. Variabel Kompetensi**

### **a. Definisi Operasional**

Kompetensi adalah kapasitas seorang karyawan PT Indolife Pensionsama untuk melakukan beragam tugas pekerjaan, untuk menunjukkan prestasi pada berbagai tugas dalam suatu pekerjaan, dengan indikator: 1)pengetahuan, 2)ketrampilan, 3)inisiatif, 4)kecepatan persepsi, 5)pemecahan masalah, 6)daya ingat, 7)kemampuan beradaptasi.

### **b. Instrumen Final**

Berdasarkan hasil uji validitas dan perhitungan reliabilitas melalui SPSS 20, dan Excel, terhadap kuesioner variabel Kompetensi yang terdiri dari 7 indikator dengan 35 butir pertanyaan, semua butir valid dan reliabel, maka semua butir pertanyaan dipakai dalam kuesioner penelitian. Instrumen penelitian final variabel Kompetensi.

## **3. Variabel Tim Kerja**

### **a. Definisi Operasional**

Tim Kerja adalah Tim karyawan PT Indolife Pensionsama yang harus memiliki tujuan bersama, memiliki perpaduan dari keterampilan dan kemampuan yang diperlukan dan bersama-sama bertanggung jawabkan hasil pekerjaan, dengan indikator: 1)peran, 2)norma, 3)koordinasi, 4)komposisi, 5)integrasi, 6)kohesivitas, 7)kontribusi.

### **b. Instrumen Final**

Berdasarkan hasil uji validitas dan perhitungan reliabilitas melalui SPSS 20, dan Excel, terhadap kuesioner variabel Tim Kerja, terdiri dari 7 indikator dengan 35 butir pertanyaan, semua butir valid dan reliabel, maka semua butir pertanyaan dipakai dalam kuesioner penelitian. Instrumen penelitian final variabel Tim Kerja.

## **4. Variabel Pembelajaran**

### **a. Definisi Operasional**

Pembelajaran adalah setiap perubahan perilaku karyawan PT Indolife Pensionsama yang relatif permanen, terjadi sebagai hasil dari pengalaman secara terus menerus dalam memperoleh pengetahuan dan berbagai keterampilan untuk memahami dan menerapkan dalam seluruh proses pekerjaan, dengan indikator: 1)pengembangan kapabilitas, 2)dorongan perubahan, 3)peningkatan pembelajaran berkelanjutan, 4)penciptaan pengetahuan baru, 5)penyebaran pengetahuan baru, 6)fasilitas komunikasi, 7)fokus pada pekerjaan.

### **b. Instrumen Final**

Berdasarkan hasil uji validitas dan perhitungan reliabilitas melalui SPSS 20, dan Excel, terhadap kuesioner variabel Pembelajaran yang terdiri dari 7 indikator dengan 35 butir pertanyaan, semua butir valid dan reliabel, maka semua butir pertanyaan dipakai dalam kuesioner penelitian. Instrumen penelitian final variabel Pembelajaran.

## F. Teknik Analisis Data

Untuk keperluan menganalisis data yang telah dikumpulkan, digunakan teknik analisis data secara deskriptif dan inferensial. Penggunaan teknik analisis data secara deskriptif untuk memperoleh gambaran karakteristik penyebaran nilai setiap variabel yang diteliti. Analisis deskriptif digunakan dalam hal penyajian data, ukuran sentral, dan ukuran penyebaran. Penyajian data menggunakan daftar distribusi dan histogram. Ukuran sentral meliputi mean, median, dan modus. Ukuran penyebaran meliputi varians dan simpangan baku. Sedangkan analisis inferensial digunakan untuk menguji hipotesis dengan menggunakan analisis jalur (*path analysis*) model *trimming*. Semua pengujian hipotesis dengan menggunakan  $\alpha = 0.05$ . Sebelum dilakukan pengujian hipotesis, terlebih dahulu dilakukan uji normalitas galat taksiran regresi dengan menggunakan teknik *Liliefors*, dan uji homogenitas varians dengan menggunakan teknik *Uji Barlett*.

Untuk menghitung pengaruh langsung dan tidak langsung dari variabel bebas terhadap suatu variabel terikat, tercermin dari koefisien jalur. Sedangkan untuk menentukan koefisien jalur diperlukan persyaratan sebagai berikut: 1) hubungan antara tiap dua variabel harus merupakan hubungan yang linier, aditif dan kausal; 2) sistem menganut prinsip rekursif (eka arah); 3) semua variabel residu tidak saling berkorelasi dan juga tidak berkorelasi dengan variabel penyebab; dan 4) data masing-masing variabel adalah kontinum.

Pada model analisis jalur dikenal dua tipe variabel yaitu: variabel eksogen dan variabel endogen. Variabel eksogen memberikan pengaruh, baik langsung maupun tidak langsung terhadap variabel endogen. Sedangkan variabel endogen merupakan variabel yang dapat mempengaruhi variabel endogen lainnya.

Sesuai dengan kerangka berpikir yang dibuat, maka variabel endogen dalam penelitian ini adalah kinerja (Y). Sedangkan variabel eksogen terdiri dari: kompetensi ( $X_1$ ), tim kerja ( $X_2$ ) dan pembelajaran ( $X_3$ ). Namun demikian pembelajaran ( $X_3$ ) merupakan variabel endogen bagi variabel kompetensi ( $X_1$ ), dan tim kerja ( $X_2$ ).

## G. Hipotesis Statistik

Hipotesis statistik terdiri dari 5:

1. Hipotesis Statistik 1  
 $H_0 : \rho_{31} = 0 \quad H_1 : \rho_{31} > 0$
2. Hipotesis Statistik 2  
 $H_0 : \rho_{32} = 0 \quad H_1 : \rho_{32} > 0$
3. Hipotesis Statistik 3  
 $H_0 : \rho_{Y1} = 0 \quad H_1 : \rho_{Y1} > 0$
4. Hipotesis Statistik 4  
 $H_0 : \rho_{Y2} = 0 \quad H_1 : \rho_{Y2} > 0$
5. Hipotesis Statistik 5  
 $H_0 : \rho_{Y3} = 0 \quad H_1 : \rho_{Y3} > 0$

Keterangan:

$H_0$  : Hipotesis nol

$H_1$  : Hipotesis alternatif

$\rho_{31}$  : Koefisien Jalur (rho) untuk populasi tentang pengaruh Kompetensi ( $X_1$ ) terhadap Pembelajaran ( $X_3$ )

$\rho_{32}$  : Koefisien Jalur (rho) untuk populasi tentang pengaruh Tim Kerja ( $X_2$ ) terhadap Pembelajaran ( $X_3$ )

$\rho_{Y1}$  : Koefisien Jalur (rho) untuk populasi tentang pengaruh Kompetensi ( $X_1$ ) terhadap Kinerja (Y)

$\rho_{Y2}$  : Koefisien Jalur (rho) untuk populasi tentang pengaruh Tim Kerja ( $X_2$ ) terhadap Kinerja (Y)

$\rho_{Y3}$  : Koefisien Jalur (rho) untuk populasi tentang pengaruh Pembelajaran ( $X_3$ ) terhadap Kinerja (Y)

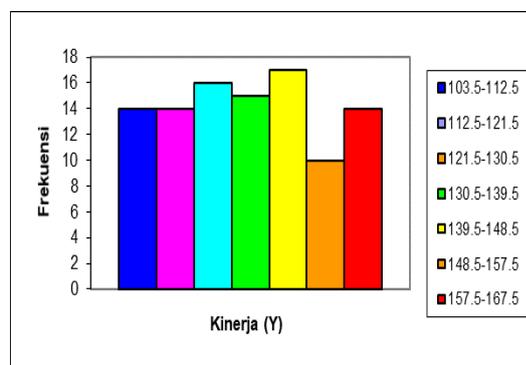
#### IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

##### A. Deskripsi Data

Deskripsi data penelitian dimaksudkan untuk memberikan gambaran tentang perolehan data hasil penyebaran instrumen penelitian melalui kuesioner. Dalam mendeskripsikan data digunakan perhitungan statistik deskriptif, yaitu meliputi skor minimal, skor maksimal, jangkauan, rata-rata, nilai tengah, median, simpangan baku, dan varians. Deskripsi data dilengkapi dengan tabel distribusi frekuensi dan histogram.

##### 1. Variabel Kinerja

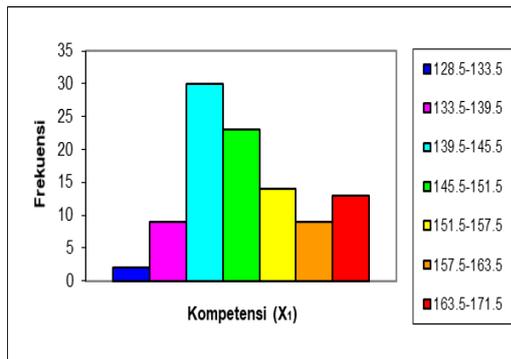
Distribusi frekuensi dapat digambarkan dalam bentuk histogram sebagai berikut:



Gambar 4.1. Diagram sebaran skor data Kinerja

##### 2. Variabel Kompetensi

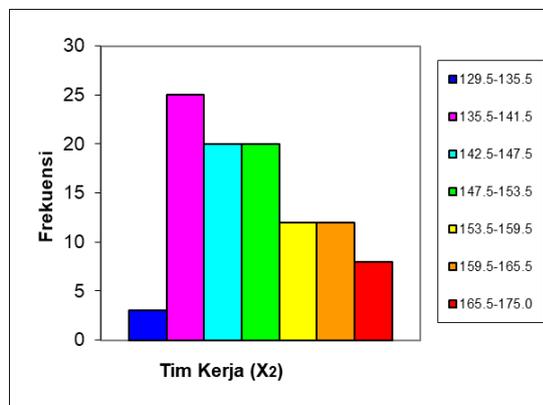
Distribusi frekuensi dapat digambarkan dalam bentuk histogram sebagai berikut:



Gambar 4.2. Diagram sebaran skor data Kompetensi

### 3. Variabel Tim Kerja

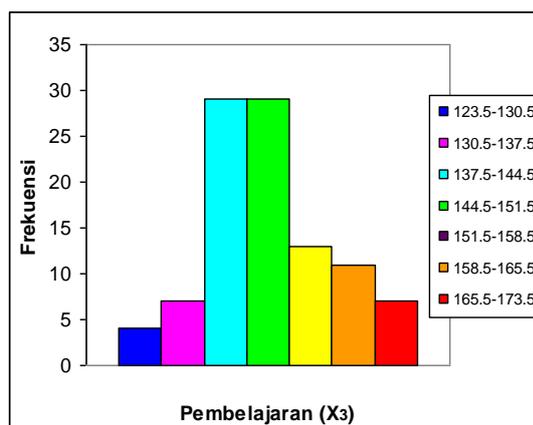
Distribusi frekuensi dapat digambarkan dalam bentuk histogram sebagai berikut:



Gambar 4.3. Diagram sebaran skor data Tim Kerja

### 4. Variabel Pembelajaran

Distribusi frekuensi dapat digambarkan dalam bentuk histogram sebagai berikut:



Gambar 4.4. Diagram sebaran skor data Pembelajaran

Deskripsi data penelitian yang dihasilkan untuk semua variabel dalam penelitian ini, meliputi: Kinerja (Y), Kompetensi ( $X_1$ ), Tim Kerja ( $X_2$ ), dan Pembelajaran ( $X_3$ ), disajikan pada table 4.1, berikut ini:

Tabel 4.1. Ringkasan Deskripsi Data 4 variabel

| No. | Deskripsi Statistik       | Y       | $X_1$  | $X_2$   | $X_3$   |
|-----|---------------------------|---------|--------|---------|---------|
| 1   | <i>Mean</i>               | 134.92  | 149.37 | 149.77  | 148.15  |
| 2   | <i>Std. Error of Mean</i> | 1.778   | 0.981  | 1.029   | 1.082   |
| 3   | <i>Median</i>             | 135.50  | 148.00 | 149.00  | 147.00  |
| 4   | <i>Mode</i>               | 148     | 140    | 140     | 140     |
| 5   | <i>Standard Deviasi</i>   | 17.776  | 9.811  | 10.292  | 10.820  |
| 6   | <i>Variances</i>          | 315.994 | 96.256 | 105.916 | 117.078 |
| 7   | <i>Range</i>              | 63      | 43     | 45      | 49      |
| 8   | <i>Minimum</i>            | 104     | 128    | 130     | 124     |
| 9   | <i>Maximum</i>            | 167     | 171    | 175     | 173     |
| 10  | <i>Sum</i>                | 13492   | 14937  | 14977   | 14815   |
| 11  | <i>Responden</i>          | 100     | 100    | 100     | 100     |

## B. Pengujian Persyaratan Analisis

Pengujian Persyaratan dalam penelitian, meliputi: 1) Uji Normalitas, 2) Uji Homogenitas, dan 3) Uji Linieritas. Pengujian untuk masing-masing tersebut diatas, disajikan sebagai berikut:

### 1. Uji Normalitas

Uji Normalitas setiap variabel menggunakan SPSS 20 dengan menggunakan Kolmogorov-Smirnov Test. Hasil uji normalitas variabel Kinerja, Kompetensi, Tim Kerja, dan Pembelajaran, dalam penelitian ini disajikan pada tabel 4.2.

Tabel 4.2. Hasil Uji Normalitas 4 variabel

**Tests of Normality**

|                | Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup> |     |      | Shapiro-Wilk |     |      |
|----------------|---------------------------------|-----|------|--------------|-----|------|
|                | Statistic                       | df  | Sig. | Statistic    | df  | Sig. |
| Y              | .090                            | 100 | .043 | .949         | 100 | .001 |
| X <sub>1</sub> | .093                            | 100 | .032 | .960         | 100 | .004 |
| X <sub>2</sub> | .092                            | 100 | .035 | .962         | 100 | .005 |
| X <sub>3</sub> | .117                            | 100 | .002 | .969         | 100 | .018 |

**a. Lilliefors Significance Correction**

Uji Normalitas ke-empat variabel tersebut menunjukkan bahwa data tersebar secara normal. Hal ini dapat ditunjukkan dari nilai signifikansi yang diperoleh seluruhnya lebih kecil dari 0.05.

Berdasarkan pada hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa ke-empat variabel tersebut telah memenuhi kriteria uji Normalitas.

**2. Uji Homogenitas**

Uji Homogenitas regresi antar variabel dilakukan dengan SPSS 20, dengan hasil, sebagai berikut:

a. Uji Homogenitas Kompetensi terhadap Pembelajaran

**Test of Homogeneity of  
Variances**

KOMPETENSI -  
PEMBELAJARAN

| Levene Statistic | df1 | df2 | Sig. |
|------------------|-----|-----|------|
| 2,439            | 21  | 64  | .003 |

- b. Uji Homogenitas Tim Kerja terhadap Pembelajaran

**Test of Homogeneity of  
Variances**

TIM\_KERJA -  
PEMBELAJARAN

| Levene<br>Statistic | df1 | df | Sig.        |
|---------------------|-----|----|-------------|
| 2.338               | 21  | 64 | <b>.005</b> |

- c. Uji Homogenitas Kompetensi terhadap Kinerja

**Test of Homogeneity of  
Variances**

KOMPETENSI - KINERJA

| Levene<br>Statistic | df1 | df2 | Sig.        |
|---------------------|-----|-----|-------------|
| 1.843               | 26  | 50  | <b>.032</b> |

- d. Uji Homogenitas Tim Kerja terhadap Kinerja

**Test of Homogeneity of  
Variances**

TIM\_KERJA - KINERJA

| Levene<br>Statistic | df1 | df2 | Sig.        |
|---------------------|-----|-----|-------------|
| 2.011               | 26  | 50  | <b>.017</b> |

- e. Uji Homogenitas Pembelajaran terhadap Kinerja

**Test of Homogeneity of  
Variances**

PEMBELAJARAN -  
KINERJA

| Levene<br>Statistic | df1 | df2 | Sig.        |
|---------------------|-----|-----|-------------|
| 2.133               | 26  | 50  | <b>.011</b> |

Uji Homogenitas Varians ke-empat variabel, Kompetensi, Tim Kerja, dan Pembelajaran terhadap variabel Kinerja tidak signifikan, karena adanya Homogenitas. Ini ditunjukkan dengan nilai signifikansi lebih kecil dari 0.05, sehingga skor-skor pada variabel Kompetensi, Tim Kerja, Pembelajaran dan skor-skor pada variabel Kinerja menyebar secara homogen, berarti telah memenuhi kriteria uji Homogenitas.

### 3. Uji Linieritas

Uji Linieritas antar variabel dengan proses ANOVA berdasarkan SPSS 20, jika nilai *Linearity* < nilai  $\alpha$  (0.05), maka distribusi berpola linier.

Hasil Uji Linieritas, sebagai berikut:

- Uji Linieritas Kompetensi terhadap Pembelajaran = **0,001**
- Uji Linieritas Tim Kerja terhadap Pembelajaran = **0,002**
- Uji Linieritas Kompetensi terhadap Kinerja = **0,030**
- Uji Linieritas Tim Kerja terhadap Kinerja = **0,003**
- Uji Linieritas Pembelajaran terhadap Kinerja = **0,024**

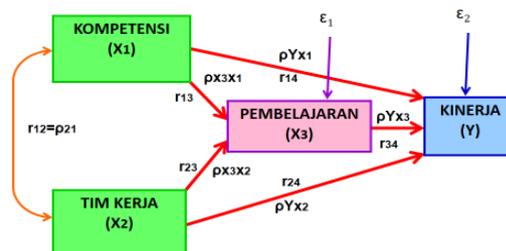
### C. Pengujian Model

Sebelum dilakukan perhitungan untuk menguji model kausalitas dengan menggunakan metode analisis jalur, maka diperlukan data hasil penelitian yang telah diuji dan memenuhi seluruh persyaratan. Salah satu persyaratan yang penting dan harus dipenuhi adalah adanya korelasi yang signifikan antara variabel-variabel yang terkait. Korelasi antar variabel tersebut dihitung dengan koefisien korelasi.

Berikut ini merupakan langkah-langkah dalam pengujian model, yaitu:

#### 1. Model Struktural dan Matriks Korelasi antar Variabel

Model struktural dalam penelitian ini disajikan pada gambar 4.5



Gambar 4.5. Hubungan kausal;  $X_1$ ,  $X_2$ , dan  $X_3$  terhadap  $Y$

Tabel 4.3. Matriks Korelasi antar Variabel

| Correlations    |     |                   |                   |                   |
|-----------------|-----|-------------------|-------------------|-------------------|
|                 | (Y) | (X <sub>1</sub> ) | (X <sub>2</sub> ) | (X <sub>3</sub> ) |
| <b>KI</b>       |     |                   |                   |                   |
| <b>Correla</b>  |     |                   |                   |                   |
| <b>tion</b>     |     |                   |                   |                   |
| <b>(Y</b>       |     |                   |                   |                   |
| <b>)</b>        |     |                   |                   |                   |
| <b>Sig. (2-</b> |     |                   |                   |                   |
| <b>tailed)</b>  |     |                   |                   |                   |
| <b>N</b>        |     |                   |                   |                   |
|                 | 1   | .989**            | .898**            | .317**            |
|                 |     | .000              | .000              | .000              |
|                 | 100 | 100               | 100               | 100               |

|                                |                            |               |               |               |               |
|--------------------------------|----------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>KM</b><br>(X <sub>1</sub> ) | <b>Pearson Correlation</b> | <b>.989**</b> | <b>1</b>      | <b>.915**</b> | <b>.323**</b> |
|                                | <b>(X Sig. (2-tailed)</b>  | <b>.000</b>   |               | <b>.000</b>   | <b>.000</b>   |
|                                | <b>N</b>                   | <b>100</b>    | <b>100</b>    | <b>100</b>    | <b>100</b>    |
| <b>TI</b><br>(X <sub>2</sub> ) | <b>Pearson Correlation</b> | <b>.898**</b> | <b>.915**</b> | <b>1</b>      | <b>.330**</b> |
|                                | <b>(X Sig. (2-tailed)</b>  | <b>.000</b>   | <b>.000</b>   |               | <b>.000</b>   |
|                                | <b>N</b>                   | <b>100</b>    | <b>100</b>    | <b>100</b>    | <b>100</b>    |
| <b>PB</b><br>(X <sub>3</sub> ) | <b>Pearson Correlation</b> | <b>.317**</b> | <b>.323**</b> | <b>.330**</b> | <b>1</b>      |
|                                | <b>(X Sig. (2-tailed)</b>  | <b>.000</b>   | <b>.000</b>   | <b>.000</b>   |               |
|                                | <b>N</b>                   | <b>100</b>    | <b>100</b>    | <b>100</b>    | <b>100</b>    |

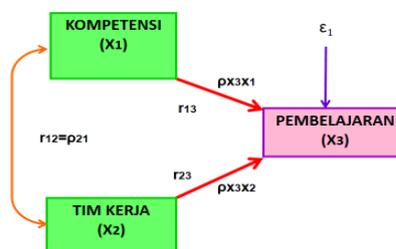
\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Dari tabel 4.3., dapat diketahui bahwa: koefisien korelasi antar variabel  $X_1$  dan  $X_2$  adalah  $r_{12} = 0.989$ , koefisien korelasi antar variabel  $X_1$  dan  $X_3$  adalah  $r_{13} = 0.898$ , koefisien korelasi antar variabel  $X_2$  dan  $X_3$  adalah  $r_{23} = 0.915$ , koefisien korelasi antar variabel  $X_1$  dan  $Y(X_4)$  adalah  $r_{14} = 0.317$ , koefisien korelasi antar variabel  $X_2$  dan  $Y(X_4)$  adalah  $r_{24} = 0.323$ , koefisien korelasi antar variabel  $X_3$  dan  $Y(X_4)$  adalah  $r_{34} = 0.330$

## 2. Perhitungan Koefisien Jalur pada Sub-Struktur

Model struktural yang ditampilkan pada gambar 4.5 di atas terdiri dari dua sub-struktur, yaitu Sub-Struktur-1 dan Sub-Struktur-2.

## 3. Perhitungan Koefisien Jalur pada Sub-Struktur 1



Gambar 4.6. Hubungan kausal: Sub-Struktur 1

Hubungan kausal antar variabel pada Sub-Struktur-1, yang ditampilkan pada gambar 4.6, terdiri dari satu variabel endogen  $X_3$ , dan dua variabel eksogen:  $X_1$ , dan  $X_2$ .

Persamaan struktural untuk sub-struktur-1 adalah,  $X_3 = \rho_{X_3X_1} X_1 + \rho_{X_3X_2} X_2 + \varepsilon_1$ .

Hasil pengolahan data dengan SPSS 20, disajikan pada tabel 4.4, tabel 4.5 dan tabel 4.6., sebagai berikut:

**Model 1: Koefisien  $X_1$ , dan  $X_2$ , terhadap Pembelajaran ( $X_3$ )**

Tabel 4.4. Coefficients Model 1 – Sub-Struktur-1  
Coefficients<sup>a</sup>

| Model       | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|-------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|             | B                           | Std. Error |                           |       |      |
| (Constant)  | 6.550                       | 6.898      |                           | 4.950 | .003 |
| KOMPETENS I | .295                        | .298       | .532                      | 2.987 | .002 |
| TIM_KERJA   | .239                        | .284       | .427                      | 4.357 | .001 |

a. Dependent Variable:  
PEMBELAJARAN

**Model 1: Anova  $X_1$ , dan  $X_2$ , terhadap Pembelajaran ( $X_3$ )**

Tabel 4.5. ANOVA Model 1 – Sub-Struktur-1  
ANOVA<sup>b</sup>

| Model        | Sum of Squares | Df | Mean Square | F       | Sig.              |
|--------------|----------------|----|-------------|---------|-------------------|
| 1 Regression | 9715.469       | 2  | 4857.734    | 251.269 | .000 <sup>a</sup> |
| Residual     | 1875.281       | 97 | 19.333      |         |                   |

|       |           |    |  |  |  |
|-------|-----------|----|--|--|--|
| Total | 11590.750 | 99 |  |  |  |
|-------|-----------|----|--|--|--|

a. Predictors: (Constant), TIM KERJA (X<sub>2</sub>), KOMPETENSI (X<sub>1</sub>)

b. Dependent Variable: PEMBELAJARAN (X<sub>3</sub>)

#### Model 1: Summary X<sub>1</sub> dan X<sub>2</sub>, terhadap Pembelajaran (X<sub>3</sub>)

Tabel 4.6. Model Summary Model 1 – Sub-Struktur-1  
Model Summary<sup>b</sup>

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .916 <sup>a</sup> | .838     | .835              | 4.397                      |

a. Predictors: (Constant), TIM KERJA (X<sub>2</sub>), KOMPETENSI (X<sub>1</sub>)

b. Dependent Variable: PEMBELAJARAN (X<sub>3</sub>)

#### 4. Perhitungan Besar Pengaruh pada Sub-Struktur-1

Untuk mengetahui besarnya pengaruh yang diterima oleh sebuah variabel endogen dari dua variabel eksogen, dapat secara parsial maupun bersama-sama. Pengaruh secara parsial berupa pengaruh langsung, maupun pengaruh tidak langsung, yaitu melalui variabel eksogen yang lain.

a. Menghitung pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung, serta pengaruh total variabel Kompetensi (X<sub>1</sub>) terhadap variabel Pembelajaran (X<sub>3</sub>) secara parsial bersama variabel Tim Kerja (X<sub>2</sub>):

- 1) Besarnya pengaruh langsung variabel (X<sub>1</sub>) terhadap variabel (X<sub>3</sub>) =  $\rho_{X_3X_1} \times \rho_{X_3X_1}$   
=  $0.532 \times 0.532 = 0.2830 = 28,30\%$
- 2) Besarnya pengaruh tidak langsung variabel (X<sub>1</sub>) terhadap variabel (X<sub>3</sub>), melalui variabel Tim Kerja (X<sub>2</sub>) =  $\rho_{X_3X_1} \times r_{X_1 X_2} \times \rho_{X_3X_2}$  =  $0.532 \times 0.989 \times 0.427 = 0.2247 = 22,47\%$
- 3) Besarnya pengaruh total variabel X<sub>1</sub> terhadap variabel X<sub>3</sub> melalui variabel Tim Kerja (X<sub>2</sub>), =  $[\rho_{X_3X_1} \times \rho_{X_3X_1}] + [\rho_{X_3X_1} \times r_{X_1 X_2} \times \rho_{X_3X_2}]$   
=  $0.2830 + 0.2247 = 0.5077 = 50,77\%$

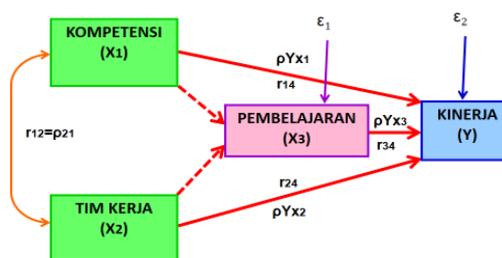
**Kesimpulan** : pengaruh variabel Kompetensi (X<sub>1</sub>) terhadap variabel Pembelajaran (X<sub>3</sub>) adalah sebesar **50,77 %** hal ini berarti Pembelajaran ditentukan oleh Kompetensi sebesar 50,77%.

b. Menghitung pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung, serta pengaruh total variabel Tim Kerja ( $X_2$ ) terhadap variabel Pembelajaran ( $X_3$ ) secara parsial bersama variabel Kompetensi ( $X_1$ ):

- 1) Besarnya pengaruh langsung variabel ( $X_2$ ) terhadap variabel ( $X_3 = \rho_{X_3X_2} \times \rho_{X_3X_2} = 0.427 \times 0.427 = 0.1823 = 18,23\%$
- 2) Besarnya pengaruh tidak langsung variabel ( $X_2$ ) terhadap variabel ( $X_3$ ), melalui variabel Kompetensi ( $X_1$ ) =  $\rho_{X_3X_2} \times r_{X_1 X_2} \times \rho_{X_3X_1} = 0.427 \times 0.989 \times 0.532 = 0.2247 = 22,47\%$
- 3) Besarnya pengaruh total variabel  $X_2$  terhadap variabel  $X_3$  melalui variabel Kompetensi ( $X_1$ ), =  $[\rho_{X_3X_2} \times \rho_{X_3X_2}] + [\rho_{X_3X_2} \times r_{X_1 X_2} \times \rho_{X_3X_1}] = 0.1823 + 0.2247 = 0.4070 = 40,70\%$

**Kesimpulan** : pengaruh variabel Tim Kerja ( $X_2$ ) terhadap variabel Pembelajaran ( $X_3$ ) adalah sebesar **40,70%**, hal ini berarti Pembelajaran ditentukan oleh Tim Kerja sebesar 40,70%

## 5. Perhitungan Koefisien Jalur pada Sub-Struktur-2



Gambar 4.7. Hubungan kausal: Sub-Struktur 2

Hubungan kausal antar variabel pada Sub-Struktur-2, yang ditampilkan pada gambar 4.7, terdiri dari 1 variabel endogen yaitu Kinerja (Y) dan 3 variabel eksogen yaitu: 1) Kompetensi ( $X_1$ ), 2) Tim Kerja ( $X_2$ ), dan 3) Pembelajaran ( $X_3$ ).

Persamaan struktural sub-struktur-2 adalah:  $Y = \rho_{YX_1} X_1 + \rho_{YX_2} X_2 + \rho_{YX_3} X_3 + \epsilon_2$

Hasil pengolahan data dengan SPSS 20, disajikan pada tabel 4.7, tabel 4.8 dan tabel 4.9., sebagai berikut:

Model 1: Koefisien  $X_1$ ,  $X_2$ , &  $X_3$  terhadap Kinerja (Y)

Tabel 4.7. Coefficients Model 1 – Sub-Struktur-2

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Model        | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | T    | Sig. |
|--------------|-----------------------------|------------|---------------------------|------|------|
|              | B                           | Std. Error | Beta                      |      |      |
| 1 (Constant) | 50.923                      | 26.813     |                           | .899 | .061 |
| KOMPETENSI   | .325                        | .260       | .369                      | .227 | .025 |
| TIM KERJA    | .348                        | .203       | .251                      | .289 | .037 |
| PEMBELAJARAN | .341                        | .393       | .407                      | .208 | .018 |

a. Dependent Variable: KINERJA

Model 1: ANOVA  $X_1$  ,  $X_2$  , &  $X_3$  terhadap Kinerja (Y)

Tabel 4.8. ANOVA Model 1 Sub-Struktur-2

**ANOVA<sup>b</sup>**

| Model        | Sum of Squares | Df | Mean Square | F     | Sig.              |
|--------------|----------------|----|-------------|-------|-------------------|
| 1 Regression | 3497.261       | 3  | 1165.754    | 4.028 | .001 <sup>a</sup> |
| Residual     | 27786.099      | 96 | 289.439     |       |                   |
| Total        | 31283.360      | 99 |             |       |                   |

a. Predictors: (Constant), KOMPETENSI, TIM KERJA, PEMBELAJARAN

b. Dependent Variable: KINERJA

Model 1: Summary  $X_1$  ,  $X_2$  , &  $X_3$  , terhadap Kinerja (Y)

**Tabel 4.9. Model Summary Model 1 Sub-Struktur-2**  
**Model Summary<sup>b</sup>**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .334 <sup>a</sup> | .112     | .084              | 17.013                     |

**a. Predictors: (Constant), KOMPETENSI, TIM KERJA, PEMBELAJARAN**

**b. Dependent Variable: KINERJA**

## 6. Perhitungan Besar Pengaruh pada Sub-Struktur 2

Untuk mengetahui besarnya pengaruh yang diterima oleh sebuah variabel endogen dari tiga variabel eksogen, dapat secara parsial maupun bersama-sama. Pengaruh secara parsial berupa pengaruh langsung, maupun pengaruh tidak langsung, yaitu melalui variabel eksogen yang lain.

a. Menghitung pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung, serta pengaruh total variabel Kompetensi ( $X_1$ ) terhadap variabel Kinerja (Y) secara parsial bersama variabel Tim Kerja ( $X_2$ ), dan variabel Pembelajaran ( $X_3$ ):

1) Besarnya pengaruh langsung variabel ( $X_1$ ) terhadap variabel (Y) =  $\rho_{YX_1} \times \rho_{YX_1} = 0.369 \times 0.369 = 0.1362 = 13,62\%$

2) Besarnya pengaruh tidak langsung variabel ( $X_1$ ) terhadap variabel (Y), melalui variabel Tim Kerja ( $X_2$ ) =  $\rho_{YX_1} \times r_{X_1 X_2} \times \rho_{YX_2} = 0.369 \times 0.989 \times 0.251 = 0.0916 = 9,16\%$

3) Besarnya pengaruh tidak langsung variabel ( $X_1$ ) terhadap variabel (Y), melalui variabel Pembelajaran ( $X_3$ )  
 $= \rho_{YX_1} \times r_{X_1 X_3} \times \rho_{YX_3} = 0.369 \times 0.898 \times 0.407 = 0.1349 = 13,48\%$

4) Besarnya pengaruh total variabel  $X_1$  terhadap variabel Y melalui variabel Tim Kerja ( $X_2$ ), dan Pembelajaran ( $X_3$ ) =  $[\rho_{YX_1} \times \rho_{YX_1}] + [\rho_{YX_1} \times r_{X_1 X_2} \times \rho_{YX_2}] + [\rho_{YX_1} \times r_{X_1 X_3} \times \rho_{YX_3}] = 0.1362 + 0.0916 + 0.1348 = 0.3626 = 36,26\%$

**Kesimpulan** : pengaruh variabel Kompetensi ( $X_1$ ) terhadap variabel Kinerja (Y) adalah sebesar **36,26%** hal ini berarti Kinerja ditentukan oleh Kompetensi sebesar 36,26%

b. Menghitung pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung, serta pengaruh total variabel Tim Kerja ( $X_2$ ) terhadap variabel Kinerja (Y) secara parsial bersama variabel Kompetensi ( $X_1$ ), dan Pembelajaran ( $X_3$ ):

1) Besarnya pengaruh langsung variabel ( $X_2$ ) terhadap variabel (Y) =  $\rho_{YX_2} \times \rho_{YX_2} = 0.251 \times 0.251 = 0.0630 = 6,30\%$

- 2) Besarnya pengaruh tidak langsung variabel ( $X_2$ ) terhadap variabel (Y), melalui variabel Kompetensi ( $X_1$ ),  $= \rho_{YX_2} \times r_{X_1 X_2} \times \rho_{YX_1} = 0.251 \times 0.989 \times 0.369 = 0.0916 = 9,16\%$
- 3) Besarnya pengaruh tidak langsung variabel ( $X_2$ ) terhadap variabel (Y), melalui variabel Pembelajaran ( $X_3$ )  $= \rho_{YX_2} \times r_{X_2 X_3} \times \rho_{YX_3} = 0.251 \times 0.915 \times 0.407 = 0.0934 = 9,34\%$
- 4) Besarnya pengaruh total variabel ( $X_2$ ) terhadap variabel Y melalui variabel Kompetensi ( $X_1$ ), dan Pembelajaran ( $X_3$ )  $= [\rho_{YX_2} \times \rho_{YX_1}] + [\rho_{YX_2} \times r_{X_1 X_2} \times \rho_{YX_1}] + [\rho_{YX_2} \times r_{X_2 X_3} \times \rho_{YX_3}]$   
 $= 0.0630 + 0.0916 + 0.0934 = 0.2480 = 24,80\%$

**Kesimpulan :** pengaruh variabel Tim Kerja ( $X_2$ ) terhadap variabel Kinerja (Y) adalah sebesar **24,80%**, hal ini berarti Kinerja ditentukan oleh Tim Kerja sebesar 24,80%

c. Menghitung pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung, serta pengaruh total variabel Pembelajaran ( $X_3$ ) terhadap variabel Kinerja (Y) secara parsial bersama variabel Kompetensi ( $X_1$ ), dan Tim Kerja ( $X_2$ ):

- 1) Besarnya pengaruh langsung variabel ( $X_3$ ) terhadap variabel (Y)  $= \rho_{YX_3} \times \rho_{YX_3} = 0.407 \times 0.407 = 0.1656 = 16,56\%$
- 2) Besarnya pengaruh tidak langsung variabel ( $X_3$ ) terhadap variabel (Y), melalui variabel Kompetensi ( $X_1$ ),  $= \rho_{YX_3} \times r_{X_1 X_3} \times \rho_{YX_1} = 0.407 \times 0.898 \times 0.369 = 0.1348 = 13,48\%$
- 3) Besarnya pengaruh tidak langsung variabel ( $X_3$ ) terhadap variabel (Y), melalui variabel Tim Kerja ( $X_2$ ),  $= \rho_{YX_3} \times r_{X_2 X_3} \times \rho_{YX_2} = 0.407 \times 0.915 \times 0.251 = 0.0934 = 9,34\%$
- 4) Besarnya pengaruh total variabel ( $X_3$ ) terhadap variabel Y melalui variabel Kompetensi ( $X_1$ ), dan variabel Tim Kerja ( $X_2$ ),  $= [\rho_{YX_3} \times \rho_{YX_3}] + [\rho_{YX_3} \times r_{X_1 X_3} \times \rho_{YX_1}] + [\rho_{YX_3} \times r_{X_2 X_3} \times \rho_{YX_2}] = 0.1656 + 0.1348 + 0.0934 = 0.3938 = 39,38\%$

**Kesimpulan :** pengaruh variabel Pembelajaran ( $X_3$ ), terhadap variabel Kinerja (Y) adalah sebesar **39,38%**, berarti Kinerja ditentukan oleh Pembelajaran sebesar 39,38%.

#### D. Kesimpulan Pengujian Hipotesis

Dari kesimpulan yang diperoleh dapat dikomparasikan dengan hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini. Dari Lima hipotesis yang diajukan, berdasarkan hasil penelitian, seluruh hipotesis null ( $H_0$ ) ditolak dan menerima hipotesis alternatif ( $H_1$ ).

##### 1) Hipotesis Pertama

Hipotesis null ( $H_0$ ) ditolak berdasarkan uji keberartian koefisien jalur, nilai hitung  $\rho$  untuk variabel Kompetensi ( $X_1$ )  $= 0.002$  atau  $0.002 < 0.05$ . Hal ini berarti secara parsial terdapat pengaruh secara signifikan antara Kompetensi ( $X_1$ ) terhadap Pembelajaran ( $X_3$ ). Hipotesis satu ( $H_1$ ) diterima yaitu: "Terdapat pengaruh Kompetensi terhadap Pembelajaran". Besar pengaruh Kompetensi terhadap Pembelajaran adalah sebesar 50,77%.

##### 2) Hipotesis Kedua

Hipotesis null ( $H_0$ ) ditolak berdasarkan uji keberartian koefisien jalur, nilai hitung  $\rho$  untuk variabel Tim Kerja ( $X_2$ )  $= 0.001$  atau  $0.001 < 0.05$ . Hal ini berarti secara parsial

terdapat pengaruh secara signifikan antara Tim Kerja ( $X_2$ ) terhadap Pembelajaran ( $X_3$ ). Hipotesis satu ( $H_1$ ) diterima yaitu: "Terdapat pengaruh Tim Kerja terhadap Pembelajaran". Besar Pengaruh Tim Kerja terhadap Pembelajaran adalah sebesar 40,70%.

### 3) Hipotesis Ketiga

Hipotesis null ( $H_0$ ) ditolak berdasarkan uji keberartian koefisien jalur, nilai hitung  $\rho$  untuk variabel Kompetensi ( $X_1$ ) = 0.025 atau  $0.025 < 0.05$ . Hal ini berarti secara parsial terdapat pengaruh secara signifikan antara Kompetensi ( $X_1$ ) terhadap Kinerja (Y). Hipotesis satu ( $H_1$ ) diterima yaitu: "Terdapat pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja". Besar pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja adalah sebesar 36,26%.

### 4) Hipotesis Keempat

Hipotesis null ( $H_0$ ) ditolak berdasarkan uji keberartian koefisien jalur, nilai hitung  $\rho$  untuk variabel Tim Kerja ( $X_2$ ) = 0.037 atau  $0.037 < 0.05$ . Hal ini berarti secara parsial terdapat pengaruh secara signifikan antara Tim Kerja ( $X_2$ ) terhadap Kinerja (Y). Hipotesis satu ( $H_1$ ) diterima yaitu: "Terdapat pengaruh Tim Kerja terhadap Kinerja". Besar pengaruh Tim Kerja terhadap Kinerja adalah sebesar 24,80%.

### 5) Hipotesis Kelima

Hipotesis null ( $H_0$ ) ditolak berdasarkan uji keberartian koefisien jalur, nilai hitung  $\rho$  untuk variabel Pembelajaran ( $X_3$ ) = 0.018 atau  $0.018 < 0.05$ . Hal ini berarti secara parsial terdapat pengaruh secara signifikan antara Pembelajaran ( $X_3$ ) terhadap Kinerja (Y). Hipotesis satu ( $H_1$ ) diterima yaitu: "Terdapat pengaruh Pembelajaran terhadap Kinerja". Besar pengaruh Pembelajaran terhadap Kinerja adalah sebesar 39,38%.

## E. Keterbatasan Penelitian

Penelitian dengan judul pengaruh Kompetensi, Tim Kerja, dan Pembelajaran terhadap Kinerja Karyawan di PT. Indolife Pensiortama ini, berfokus pada pengujian pengaruh langsung antar variabel dalam hubungan kausal yang disajikan dengan sebuah jalur kausalistik. Untuk keperluan ini digunakan analisis jalur dengan dibantu software SPSS 20.0. Namun demikian penelitian ini tidak terlepas dari keterbatasan yang dapat mengakibatkan adanya keterbatasan-keterbatasan pada pengukuran variabel secara akurat, dan masih adanya keterbatasan lain yang mungkin ikut menentukan variabel kinerja, namun tidak diteliti di dalam penelitian ini.

## V. KESIMPULAN, dan IMPLIKASI

### A. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan hasil penelitian, maka temuan penelitian disimpulkan sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh secara positif dan signifikan Kompetensi terhadap Pembelajaran karyawan di PT. Indolife Pensiortama. Temuan ini dapat diartikan bahwa tinggi rendahnya kualitas Pembelajaran, salah satunya dipengaruhi oleh Kompetensi, sehingga jika kualitas Kompetensi ditingkatkan, akan dapat meningkatkan kualitas Pembelajaran.
2. Terdapat pengaruh secara positif dan signifikan Tim Kerja terhadap Pembelajaran karyawan di PT. Indolife Pensiortama. Temuan ini dapat diartikan bahwa tinggi rendahnya kualitas Pembelajaran, salah satunya dipengaruhi oleh Tim Kerja, sehingga jika kualitas Tim Kerja ditingkatkan, akan dapat meningkatkan kualitas Pembelajaran.
3. Terdapat pengaruh secara positif dan signifikan Kompetensi terhadap Kinerja karyawan di PT. Indolife Pensiortama. Temuan ini dapat diartikan bahwa tinggi rendahnya kualitas

Kinerja, salah satunya dipengaruhi oleh Kompetensi, sehingga jika kualitas Kompetensi ditingkatkan, akan dapat meningkatkan kualitas Kinerja.

4. Terdapat pengaruh langsung secara positif dan signifikan Tim Kerja terhadap Kinerja karyawan di PT. Indolife Pensiortama. Temuan ini dapat diartikan bahwa tinggi rendahnya kualitas Kinerja, salah satunya dipengaruhi oleh Tim Kerja, sehingga jika kualitas Tim Kerja ditingkatkan, akan dapat meningkatkan kualitas Kinerja.
5. Terdapat pengaruh langsung secara positif dan signifikan Pembelajaran terhadap karyawan di PT. Indolife Pensiortama. Temuan ini dapat diartikan bahwa tinggi rendahnya kualitas Kinerja, salah satunya dipengaruhi oleh Pembelajaran, sehingga jika kualitas Pembelajaran ditingkatkan, akan dapat meningkatkan kualitas Kinerja.

## B. IMPLIKASI

Berdasarkan kesimpulan penelitian di atas, maka diajukan implikasi hasil penelitian ini sebagai berikut:

1. Untuk meningkatkan kualitas Pembelajaran karyawan di PT. Indolife Pensiortama. diperlukan peningkatan kualitas Kompetensi. Hal ini berarti jika kualitas Kompetensi ditingkatkan, akan berpengaruh terhadap peningkatan Pembelajaran.
2. Untuk meningkatkan kualitas karyawan di PT. Indolife Pensiortama. diperlukan peningkatan kualitas Tim Kerja. Hal ini berarti jika kualitas Tim Kerja ditingkatkan, akan berpengaruh terhadap peningkatan Pembelajaran.
3. Untuk meningkatkan kualitas Kinerja karyawan di PT. Indolife Pensiortama. diperlukan peningkatan kualitas Kompetensi. Hal ini berarti jika kualitas Kompetensi ditingkatkan, akan berpengaruh terhadap peningkatan Kinerja.
4. Untuk meningkatkan kualitas Kinerja karyawan di PT. Indolife Pensiortama. diperlukan peningkatan kualitas Tim Kerja. Hal ini berarti jika kualitas Tim Kerja ditingkatkan, akan berpengaruh terhadap peningkatan Kinerja.
5. Untuk meningkatkan kualitas Kinerja karyawan di PT. Indolife Pensiortama. diperlukan peningkatan kualitas Pembelajaran. Hal ini berarti jika kualitas Pembelajaran ditingkatkan,

## DAFTAR PUSTAKA

Achua, Christopher F. & Lussier, Robert N., *Effective Leadership*, Fourth Edition, International Edition, Canada: South-Western Cengage Learning, 2010

Armstrong Michael, *Armstrong's Handbook of Performance Management: An evidence-based guide to delivering high performance*, Fourth edition, London United Kingdom, Kogan Page, 2009

Chambers, *Essential English Dictionary*, Edinburgh: Chambers Harrap Publishers Ltd., 1995.

Colquitt, Jason A., Jeffery A. LePine & Michael J. Wesson, *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the workplace*, Second Edition. NY: McGraw-Hill Irwin, 2011

Dessler, Gary, *Human Resource Management*, Eleventh Edition. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2008

- Ivancevich, John M., Robert Konopaske & Michael T. Matteson, *Organizational Behavior and Management*, Eighth Edition. New York: McGraw-Hill Education, 2008
- Kotze, Robin Stuart, *Performance: The Secrets of Successful Behaviour*, Pearson Education Limited, Prentice Hall: Financial Times, 2010
- Kreitner, Robert & Angelo Kinicki, *Organizational Behavior*, Eighth Edition. New York: McGraw-Hill/Irwin International, 2008
- Luthans, Fred, *Organizational Behavior*, Twelfth Edition, New York: McGraw-Hill International Edition, 2011.
- Mathis, Robert L. & John H. Jackson, *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Sepuluh. Jakarta: Penerbit Salemba Empat, 2006.
- McShane, Steven L., & Von Glinow, Mary Ann, *Organizational Behavior: Essentials*, Second Edition, New York: McGraw-Hill/Irwin International, 2009.
- Millmore, Mike, et al, *Strategic Human Resource Management: Contemporary issues*, Harlow: FT Prentice Hall, 2007
- Mondy, R. Wayne, *Human Resource Management*, Tenth Edition, New Jersey: Pearson Prentice-Hill International Edition, 2008
- Newstrom, John W., *Organizational Behavior , Human Behavior at Work*, Thirteenth Edition, New York: McGraw-Hill International, 2011
- Noe, Raymond A. et al., *Human Resource Management: Gaining a competitive advantage*, 6<sup>th</sup> Edition, NY: McGrawHill International Edition, 2008
- Robbins, Stephen P. & Timothy A. Judge. *Organizational Behavior*, 13th Edition. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2009
- Robbins, Stephen P. & Mary Coulter, *Manajemen*, Jilid 1, Edisi Kesepuluh, Jakarta : Penerbit Erlangga, 2014.
- Soekidjo Notoatmodjo, Prof., Dr., *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Cetakan Keempat, Jakarta : PT Rineka Cipta, 2009
- Stone, Raymond J., *Human Resource Management*, Fifth Edition, 2005.
- Ulrich, Dave et al., *Transformation: Building Human Resources from the outside in*, United States of America: McGraw Hill International Edition, 2009
- Wibowo, Prof., Dr., SE, M.Phil., *Manajemen Kinerja*. Edisi Kedua. Jakarta: Rajawali Pers, 2012

