

PENGARUH KOMPETENSI, BUDAYA ORGANISASI, DAN PEMBELAJARAN,  
TERHADAP KINERJA PEMASAR ASURANSI JIWA  
STUDI KAUSAL DI PT. INDOLIFE PENSIONTAMA

Kadarwati

Dosen Tetap S2 Universitas Dirgantara Marsekal Suryadarma

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan data empirik, fakta, dan informasi yang shahih (*valid*) dan benar, serta dapat dipercaya (*reliabel*) tentang pengaruh Kompetensi, Budaya Organisasi dan Pembelajaran terhadap Kinerja Pemasar Asuransi Jiwa, Pemasar Asuransi jiwa, adalah karyawan yang bekerja di bidang Pemasaran, studi kausal di PT Indolife Pensionsantama.

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif, dengan menggunakan metode survei (*survey research*), dilakukan mulai 3 September 2019 s/d 11 November 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 CCE sebagai Pemasar Asuransi Jiwa untuk uji validitas dan 100 orang CCE sebagai Pemasar Asuransi Jiwa untuk sampel penelitian, yang diambil secara acak sederhana (*Simple Random Sampling*), dengan pengundian nomor responden dari seluruh CCE sebagai Pemasar Asuransi Jiwa, 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 ( $X_1$ ) Budaya Organisasi ( $X_2$ ), 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 82,88%.
- 2) Terdapat pengaruh secara positif dan signifikan variabel Budaya Organisasi ( $X_2$ ) terhadap variabel Pembelajaran ( $X_3$ ), secara parsial sebesar 94,63%.
- 3) Terdapat pengaruh secara positif dan signifikan variabel Kompetensi ( $X_1$ ) terhadap variabel Kinerja ( $Y$ ), secara parsial sebesar 71,90%.
- 4) Terdapat pengaruh secara positif dan signifikan variabel Budaya Organisasi ( $X_2$ ) terhadap variabel Kinerja ( $Y$ ), secara parsial sebesar 77,38%.
- 5) Terdapat pengaruh secara positif dan signifikan variabel Pembelajaran ( $X_3$ ) terhadap variabel Kinerja ( $Y$ ), secara parsial sebesar 74,17%.

Kata Kunci : Kompetensi, Budaya Organisasi, Pembelajaran, dan Kinerja

## **I. PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Perusahaan asuransi jiwa di Indonesia mencurahkan berbagai strategi pemasaran untuk memenangkan persaingan pasar

asuransi jiwa. Pemasaran umumnya dipandang sebagai tugas untuk menciptakan, memperkenalkan, dan menyerahkan barang dan jasa kepada konsumen dan perusahaan. Pada umumnya, setiap

perusahaan menganut salah satu konsep atau filosofi pemasaran, yaitu falsafah atau anggapan yang diyakini perusahaan sebagai dasar dari setiap kegiatannya dalam memuaskan kebutuhan dan keinginan konsumen.

Menurut Sharon Allen-Peterson, Kevin Head, Steven R. Silver pada buku *Insurance Marketing* (2010:18) Asosiasi Marketing di Amerika mendefinisikan pemasaran merupakan seperangkat aktivitas lembaga dan proses untuk menciptakan komunikasi dan bertukar penawaran yang memiliki nilai bagi pelanggan, klien, mitra dan masyarakat luas.

Berdasarkan Miriam A. Orsina, FLMI, PCS, ARA, PAHM dan Gene Stone, FLMI, ACS, CLU pada buku *Insurance Company Operations* (2010:3) memberikan perlindungan asuransi jiwa dan sarana akumulasi kekayaan kepada jutaan pemegang polis, dibutuhkan keterampilan, energi dan kreativitas dari orang-orang yang bekerja untuk perusahaan asuransi jiwa.

Menurut Miriam A. Orsina, FLMI, PCS, ARA, PAHM dan Gene Stone, FLMI, ACS, CLU pada buku *Insurance Company Operations* (2010:101) Marketing (Pemasaran) adalah proses perencanaan dan pelaksanaan konsep, penetapan harga, promosi, serta penyaluran ide, barang serta jasa untuk menciptakan pertukaran-pertukaran yang dapat memenuhi kebutuhan dalam mencapai tujuan secara perorangan maupun organisasi. Operasional pemasaran yang efektif meliputi :

1. Menentukan tujuan pemasaran organisasi dan kebutuhan pelanggan (nasabah).
2. Merancang, mengembangkan dan menetapkan harga untuk memenuhi kebutuhan.
3. Menetapkan dan melaksanakan metode promosi dan distribusi produk kepada calon pembeli.

Pemasaran mencakup kegiatan-kegiatan, sebagai berikut: 1) Identifikasi Pasar, 2) Perencanaan dan Pengendalian, 3) Riset Pemasaran, 4) Pengembangan Produk, 5) Distribusi, 6) Promosi, 7) Penetapan Harga, 8) *Customer Service*.

Menurut C. Arthur Williams Jr. PhD, Michael L. Smith PhD dan Peter C. Young PhD pada buku *Risk Management and Insurance* (2010:5) Sebelum melanjutkan, perlu mengklarifikasi terminologi yang digunakan di seluruh teks untuk menggambarkan orang dan entitas yang terlibat dalam pembuatan dan pengoperasian polis asuransi. Dalam teks ini, akan menggunakan istilah produser untuk merujuk ke orang atau entitas mana saja yang: 1) Menjual asuransi, termasuk agen, broker, penasihat keuangan, dan bank, atau 2) Terlibat dalam penjualan asuransi yang dilakukan melalui pemasaran langsung atau internet.

Penjamin emisi adalah individu yang mengevaluasi risiko, menerima atau menolak aplikasi asuransi, dan menentukan premi yang sesuai untuk membebaskan risiko yang dapat diterima. Perhatikan bahwa produser secara historis telah dikenal di Amerika Serikat sebagai penjamin emisi lapangan. Namun dalam teks ini, istilah penjamin emisi mengacu pada kantor pusat perusahaan asuransi atau karyawan kantor regional yang melakukan penilaian risiko dan proses pemilihan.

Pemohon (*applicant*) adalah orang atau badan yang mengajukan permohonan untuk asuransi individu dan berusaha untuk membeli pertanggungan asuransi. Tertanggung, juga dikenal sebagai terjamin di beberapa negara, adalah orang yang hidupnya atau kesehatannya ditanggung oleh polis asuransi individu. Selama proses penjaminan, Tertanggung sering disebut sebagai Tertanggung yang diusulkan (*proposed insured*). Pemilik polis (*policyowner*) adalah orang dari

entitas yang memiliki polis asuransi individu.

Pemohon, tertanggung, dan pemilik polis dari polis asuransi individu mungkin, dan seringkali, orang yang sama. Jika, misalnya, Anda melamar dan, mengeluarkan polis asuransi jiwa Anda, maka Anda adalah pemohon, tertanggung, dan pemilik polis. Namun, jika pasangan Anda mengajukan polis tentang kehidupan Anda, maka pasangan Anda adalah pemohon, dan Anda adalah tertanggung. Ketika polis dikeluarkan, pasangan Anda - pemohon - menjadi pemilik polis. Ketika satu orang membeli polis asuransi individu pada kehidupan orang lain, polis itu dikenal sebagai polis pihak ketiga (*a third party policy*).

Berdasarkan Kotler & Amstrong (2008:12), mendefinisikan Konsep Pemasaran adalah filosofi manajemen pemasaran yang menyatakan bahwa pencapaian tujuan organisasi tergantung pada pengetahuan akan kebutuhan dan keinginan target pasar dan memberikan kepuasan yang diinginkan secara lebih baik daripada pesaing.

Untuk menerapkan konsep pemasaran, perusahaan-perusahaan mencari berbagai cara untuk membangun hubungan jangka panjang dengan masing-masing pelanggan, bahkan perusahaan yang paling inovatif pun cepat atau lambat akan menghadapi kompetisi.

Salah satu bagian dari pemasaran yang penting adalah orientasi pasar, sedangkan orientasi pasar pada dasarnya budaya kerja yang membedakan satu bisnis dari lainnya agar selalu dapat memberikan nilai terbaik bagi para pelanggan.

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 kancah 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.

Pada hakekatnya strategi pemasaran global adalah keberhasilan menghubungkan kekuatan suatu organisasi dengan lingkungannya, karena horison petugas pemasaran telah diperluas dari pasar domestik menjadi pasar global, demikian juga horison dari para pesaing. Dengan semakin ketatnya persaingan, setiap negara juga merasa perlu memperebutkan karyawan berkualitas di pasar tenaga kerja global dalam upaya mendukung keandalan kinerja perusahaan.

Kompetisi di antara perusahaan asuransi jiwa dalam meningkatkan kinerjanya, sebagian besar merupakan persaingan di antara petugas pemasaran sebagai ujung tombak perusahaan dalam upaya memenangkan pangsa pasar produk asuransi jiwa yang bersifat tidak kasat mata. Seperti diungkapkan oleh Ketut Sendra, bahwa: “Asuransi adalah sesuatu yang tidak nyata (*intangible product*), oleh karena itu, agen (pemasar asuransi jiwa) harus memiliki inteligensi dan imajinasi tinggi supaya dapat mempresentasikan dengan baik, sehingga dapat memenuhi

kebutuhan prospek maupun pelanggannya”.

Perusahaan-perusahaan yang mencari keunggulan bersaing melalui para karyawan harus mampu mengelola perilaku dan hasil-hasil dari seluruh karyawan semua bidang. Peningkatan kinerja perusahaan secara terus menerus dapat dicapai dengan membangun sumber daya manusia potensial melalui proses pengelolaan karyawan, sebagaimana diungkapkan oleh Noe, et.al. (2018:3), bahwa: ”Peran sumber daya manusia adalah membangun penawaran para karyawan baru potensial yang dapat ditarik oleh organisasi jika diperlukan”

Menurut Mondy(2016:29):”Perusahaan bisa memilih karyawan yang persyaratan paling dekat berhubungan dengan deskripsi pekerjaan, dan menemukan cara yang tepat untuk mendorong kandidat yang memenuhi syarat untuk bekerja sangat penting ketika perusahaan 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.(2018:3), “Secara umum pelatihan mengacu pada upaya yang direncanakan oleh suatu perusahaan untuk mempermudah pembelajaran para karyawan tentang kompetensi”. Beberapa pelatihan berupa pembelajaran memfokuskan pada ilmu pengetahuan, keterampilan profesional dan teknis yang digunakan untuk menjalankan peran dalam fungsi pekerjaan, sebagai manajemen sumber daya manusia.

Perusahaan asuransi jiwa bersaing memberikan program pembelajaran dan penghargaan prestasi serta hadiah kepada para karyawan Pemasar Asuransi jiwa

untuk meningkatkan kinerja individual mencapai kinerja organisasi.

PT Indolife pensiontama dalam persaingan perusahaan asuransi jiwa di Indonesia, PT Indolife Pensiontama 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 Pemasar Asuransi Jiwa di perusahaan, meliputi variabel-variabel yang secara langsung dan nyata mempengaruhi kinerja para Pemasar Asuransi Jiwa sebagai 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 Pemasar Asuransi Jiwa sebagai karyawan dipengaruhi oleh banyak faktor baik berasal dari individu serta dari kelompok, meliputi permasalahan kinerja karyawan Pemasar Asuransi Jiwa dapat diidentifikasi, meliputi:

- 1) Apakah Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Pembelajaran,
- 2) Apakah Kompetensi berpengaruh terhadap Pembelajaran,
- 3) Apakah Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja
- 4) Apakah Kompetensi berpengaruh terhadap Kinerja
- 5) Apakah Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja,

- 6) Apakah Tim Kerja berpengaruh terhadap Kinerja,
- 7) Apakah Komunikasi berpengaruh terhadap Kinerja,
- 8) Apakah Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja,
- 9) Apakah Pembelajaran berpengaruh terhadap Kinerja.

### C. Pembatasan Masalah

Masalah-masalah sumber daya manusia, meliputi: nilai-nilai Kompetensi, nilai-nilai yang terkandung dalam Budaya Organisasi, dan nilai-nilai yang mempengaruhi keberhasilan dalam proses Pembelajaran Pemasar Asuransi Jiwa adalah karyawan perusahaan asuransi jiwa, serta pengaruh terhadap Kinerja Pemasar Asuransi Jiwa, sebagai 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 Pemasar Asuransi Jiwa perusahaan asuransi jiwa yang didasari oleh nilai-nilai kompetensi individu dalam pekerjaan bidang asuransi, nilai-nilai Budaya Organisasi 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 Pemasar Asuransi Jiwa, PT Indolife Pensiontama?
2. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Pembelajaran Pemasar Asuransi Jiwa, PT Indolife Pensiontama?

3. Apakah Kompetensi berpengaruh terhadap Kinerja Pemasar Asuransi Jiwa, PT Indolife Pensiontama?
4. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh terhadap kinerja Pemasar Asuransi Jiwa, PT Indolife Pensiontama?
5. Apakah Pembelajaran berpengaruh terhadap Kinerja Pemasar Asuransi Jiwa, PT Indolife Pensiontama?

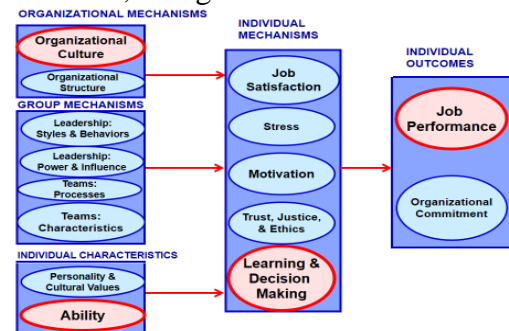
### E. Kegunaan Hasil Penelitian

1. Penelitian ini dapat memberikan masukan untuk pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia 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 Pemasar Asuransi Jiwa, sebagai karyawan, untuk meningkatkan kinerja individual, yang berpengaruh pada pencapaian kinerja perusahaan.

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

### A. Kajian Teori

Sebagai panduan dalam penelitian, berdasarkan Colquitt, LePine dan Wesson (2015:8) yang mengungkapkan teori berupa model integratif dari perilaku organisasi. Oleh karena itu, atas dasar ini, dijadikan Grand Theory dalam penelitian, dan disajikan pada gambar 2.1, sebagai berikut:



Gambar 2.1 Model Integratif dari Perilaku Organisasi

## 1. Kinerja

### a. Pengertian Kinerja

Menurut Noe *et.al.*(2018) yang dikutip oleh Kadarwati (2019:163), KINERJA PEKERJAAN (*JOB PERFORMANCE*) adalah hasil kerja dari seluruh aktivitas dan kerja karyawan yang berkontribusi pada tujuan organisasi, berdasarkan pengukuran kinerja yang menggabungkan informasi dari atasan, rekan kerja, bawahan, dan pelanggan.

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

Berdasarkan Robert L. Mathis & Jackson (2017) yang dikutip oleh Kadarwati (2019:164), KINERJA PEKERJAAN (*JOB PERFORMANCE*). adalah hasil kegiatan karyawan yang termotivasi melakukan tugas pekerjaan untuk menentukan seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan terhadap standar indikator kinerja yang tercantum pada deskripsi pekerjaan, sehingga tercapai peningkatan kinerja.

Colquitt, Lepine dan Wesson (2015:32-33), mengungkapkan bahwa: “kinerja secara formal didefinisikan sebagai nilai dari serangkaian perilaku karyawan yang memberikan kontribusi, baik secara positif maupun negatif, terhadap pencapaian tujuan organisasi”.

### b. Dimensi Kinerja

Menurut Mathis dan Jackson (2017:368) 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, 5) kemampuan bekerjasama, 6) Efisiensi dan Efektivitas.

Mondy (2016:190) menetapkan aspek kriteria kinerja karyawan yang paling umum

meliputi: 1) sifat, 2)perilaku, 3)kompetensi, 4)pencapaian tujuan, dan 5) potensi perbaikan.

Dessler (2014:218) 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.* (2018:266), 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 R. Wayne Mondy, dan Joseph J. Martocchio, (2016:187) bahwa: “Manajemen Kinerja adalah proses yang berorientasi pada tujuan yang diarahkan untuk memastikan bahwa proses organisasi ada untuk memaksimalkan produktivitas karyawan, tim, dan pada akhirnya, organisasi, hal ini adalah pemain utama dalam mencapai strategi organisasi karena melibatkan pengukuran dan peningkatan nilai tenaga kerja”.

Menurut Gary Dessler (2014:217) Manajemen Kinerja adalah proses yang berkelanjutan untuk mengidentifikasi, mengukur, dan mengembangkan kinerja individu dan tim dan menyelaraskan kinerja mereka dengan tujuan organisasi.

Noe *et.al.* (2018:290), menyebutkan bahwa Manajemen Kinerja adalah proses

di mana manajer memastikan bahwa aktivitas dan hasil karyawan berkontribusi pada tujuan organisasi. Proses ini membutuhkan mengetahui kegiatan dan hasil apa yang diinginkan, mengamati apakah itu terjadi, dan memberikan umpan balik untuk membantu karyawan memenuhi harapan.

#### 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 (2010:136-137), 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 (2015:320) menyatakan bahwa: "Kompetensi menunjuk kepada kapabilitas orang yang relatif stabil untuk melaksanakan suatu jangkauan aktivitas yang berbeda tetapi terkait"

Robbins dan Judge (2017:98) 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 (2015:33) 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 (2010:137) 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 (2017:96): 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 (2015:323) 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 (2018:63) 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 memelopori 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 (2010:245) mengungkapkan pengaruh Kompetensi terhadap Pembelajaran.

Noe *et al.* (2018:291) mengungkapkan Kompetensi salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dan pembelajaran.

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

Colquitt, LePine dan Wesson (2015:336) mengungkapkan bahwa: "Kompetensi Kognitif, memiliki pengaruh yang kuat secara positif terhadap Kinerja Tugas.

Robbins dan Judge (2017:97) menyebutkan bahwa: "Kompetensi secara langsung mempengaruhi tingkat kinerja dan kepuasan karyawan melalui kesesuaian kompetensi dan pekerjaan.

Kreitner dan Kinicki (2010:138) mengungkapkan bahwa: "Kinerja yang berhasil tergantung pada kombinasi yang tepat dari usaha, kompetensi, dan ketrampilan

Ivancevich, Konopaske dan Matteson(2018:133) 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 (2017:165) 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. Budaya Organisasi**

#### **a. Pengertian Budaya Organisasi**

Berdasarkan Robbins and Judge (2017), yang dikutip oleh Kadarwati (2019:273) BUDAYA ORGANISASI mengacu pada sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya.

Menurut Colquitt, LePine dan Wesson (2015:534): BUDAYA ORGANISASI sebagai pengetahuan sosial yang dipercayai bersama di dalam sebuah organisasi mengenai aturan-aturan, norma-norma, dan nilai-nilai yang membentuk sikap-sikap dan perilaku-perilaku dari seluruh karyawan.

Ivancevich, Konopaske and Matteson (2018:35) BUDAYA ORGANISASI adalah apa yang dipersepsikan karyawan

dan cara persepsi itu menciptakan suatu pola keyakinan, nilai dan ekspektasi.

#### **b. Dimensi Budaya Organisasi**

Berdasarkan Robbins dan Judge (2017), yang dikutip oleh Kadarwati (2019:281): dimensi Budaya Organisasi, ada tujuh karakteristik utama yang secara keseluruhan merupakan hakikat budaya sebuah organisasi, meliputi: 1) Inovasi dan Keberanian mengambil risiko, 2) Perhatian pada hal-hal rinci, 3)Orientasi hasil, 4)Orientasi orang, 5)Orientasi tim, 6)Keagresifan, dan 7)Stabilitas

Colquitt, LePine dan Wesson (2015:550) menyatakan dimensi Budaya organisasi, meliputi: 1)Solidaritas, 2)Keramah-tamahan 3) Pelayanan Pelanggan, 4) Keselamatan Kerja, 5)Keaneka ragaman, dan 6)Kreativitas.

#### **d. Fungsi Budaya Organisasi**

Berdasarkan Kadarwati (2019:283): FUNGSI BUDAYA ORGANISASI, adalah:

1. MEMBERIKAN IDENTITAS ORGANISASI KEPADA KARYAWAN. Perusahaan yang inovatif memburu pengembangan produk baru. Salah satu cara mempromosikan inovasi adalah dengan mendukung riset dan pengembangan produk dan jasa baru. Secara tetap perusahaan menetapkan target penjualan masa depan berdasarkan pada persentase penjualan yang harus berasal dari produk baru. Dalam satu tahun, manajemen senior memutuskan bahwa penjualan harus berasal dari produk yang diperkenalkan dalam tahun-tahun sebelumnya, standar lama dalam waktu lima tahun. Identitas didukung dengan mengadakan penghargaan yang mendorong inovasi. Perusahaan memiliki hadiah untuk karyawan yang inovatif. Penghargaan diberikan setiap tahun kepada para karyawan, produk baru meraih pendapatan dan tingkat profit yang signifikan.

2. MEMUDAHKAN KOMITMEN KOLEKTIF. Salah satu nilai perusahaan, adalah untuk menjadi sebuah perusahaan, di mana para karyawan bangga menjadi bagian darinya. Orang-orang yang menyukai budaya perusahaan, cenderung tetap bekerja di perusahaan tersebut dalam waktu lama. Atas dasar komitmen terhadap perusahaan, hampir seluruh karyawan tetap bekerja di perusahaan dalam jangka waktu lama, dengan rata-rata di atas 15 tahun di perusahaan tersebut. Komitmen dan kebanggaan harus diekspresikan oleh atasan, untuk mendukung seluruh para karyawan, termasuk karyawan baru, maupun karyawan yang sudah bekerja berpuluh-puluh tahun, sehingga tidak ada alasan untuk keluar dari perusahaan, karena seluruh karyawan telah memiliki banyak kesempatan untuk melakukan pekerjaan yang berbeda, dan meningkatkan karir, berarti perusahaan, dalam kategori perusahaan hebat.

3. MEMPROMOSIKAN STABILITAS SISTEM SOSIAL. Stabilitas sistem sosial mencerminkan taraf di lingkungan kerja dirasakan positif dan mendukung, sedangkan konflik serta perubahan diatur dengan efektif. Memperhatikan bagaimana perusahaan menghadapi seandainya terjadi masalah keuangan. Strategi membantu mempertahankan lingkungan kerja yang positif dalam menghadapi kesulitan. Perusahaan juga berusaha meningkatkan stabilitas melalui budaya promosi dari dalam, sebuah kebijakan perekrutan strategis yang menjamin lulusan universitas yang cakap akan direkrut pada saat yang tepat.

4. MEMBENTUK PERILAKU DENGAN MEMBANTU MANAJER MERASAKAN KEBERADAAN. Fungsi Budaya Organisasi, membantu para karyawan memahami, mengapa organisasi melakukan yang seharusnya dilakukan dan bagaimana perusahaan bermaksud mencapai tujuan jangka panjang.

Perusahaan membentuk pengharapan inovasi dengan cara. Untuk mendukung karyawan baru, perusahaan menerapkan program pelatihan bagi karyawan baru. Karyawan baru diukur dan dievaluasi berdasarkan standar perjalanan karir selama 6 bulan pertama hingga 3 tahun bekerja. Setiap organisasi mengembangkan sekumpulan inti berisi asumsi, pemahaman, aturan implisit yang mengatur perilaku sehari-hari di tempat kerja.

#### **g. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Pembelajaran.**

Colquitt, LePine dan Wesson (2015:532) menyatakan: Budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap Pembelajaran.

Kreitner dan Kinicki (2010:245) mengungkapkan Budaya organisasi berpengaruh terhadap Pembelajaran.

#### **h. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja**

Colquitt, LePine dan Wesson (2015:553) mengungkapkan bahwa: Budaya organisasi memiliki pengaruh yang kuat secara positif terhadap Kinerja Tugas Pekerjaan.

Robbins dan Judge (2017:589), menyatakan bahwa: Budaya organisasi berpengaruh sangat tinggi terhadap Kinerja Pekerjaan

Menurut Ivancevich, Konopaske dan Matteson (2018:41): Budaya organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Pekerjaan.

#### **i. Sintesis Budaya Organisasi**

Dari uraian di atas, maka yang dimaksud dengan Budaya Organisasi adalah satu wujud pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan dalam suatu organisasi sebagai sistem makna bersama, dianggap berharga, dan dianut oleh para anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya, dengan indikator:

solidaritas, stabilitas, inovasi, pelayanan pelanggan, perhatian pada hal-hal rinci, menghargai orang, dan orientasi hasil.

## **4. Pembelajaran**

### **a. Pengertian Pembelajaran**

Menurut McShane & Von Glinow (2015:10), “Pembelajaran adalah perubahan relatif permanen dalam perilaku (kecenderungan perilaku) yang terjadi sebagai hasil dari interaksi seseorang dengan lingkungan.

Colquitt, Lepine dan Wesson (2015:244) mendefinisikan: “Pembelajaran adalah perubahan permanen relatif pada pengetahuan atau keahlian karyawan yang dihasilkan dari pengalaman.

Robbins dan Judge (2017:657), 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.* (2018:210), 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 (2017:296-313), 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, (2015:260) 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 (2010:502), 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 (2017:296-313), 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 (2016:214), Organisasi Pembelajaran (*Learning Organizations*) adalah suatu perusahaan yang menyadari pentingnya pelatihan dan pengembangan yang terkait dengan kinerja berkelanjutan dan mau mengambil tindakan yang tepat.

Robbins dan Judge (2017:657) menyatakan, Organisasi Pembelajaran (*Learning Organizations*) adalah sebuah organisasi yang telah mengembangkan kapasitas untuk terus menerus melakukan penyesuaian dan perubahan melalui pembelajaran dengan memperbaiki

kesalahan dengan cara modifikasi tujuan, kebijakan dan prosedur standar organisasi.

Noe, et.al. (2018: 268), mengemukakan, Organisasi Pembelajaran (*Learning Organizations*) menganut budaya pembelajaran, mendukung seluruh karyawan untuk terus memperoleh dan berbagi pengetahuan, terus berusaha mempelajari hal-hal baru, dapat meningkatkan pengetahuan, untuk perbaikan mutu produk dan jasa.

Menurut McShane & Von Glinow (2015:10) Organisasi Pembelajaran (*Learning Organizations*) sangat tergantung pada pembelajaran individu, tetapi kemampuan untuk memperoleh, berbagi, dan menggunakan pengetahuan berarti bahwa perusahaan harus membangun sistem, struktur, dan nilai-nilai organisasi yang mendukung proses manajemen pengetahuan.

## **d. Sistem Manajemen Pembelajaran**

Menurut Kreitner dan Kinicki (2010:507), 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. (2018: 195), 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. Agar proses pembelajaran dapat terjadi, orang-orang yang dilatih harus memahami tujuan program pelatihan, materi pelatihan

harus bermakna, serta orang-orang yang dilatih harus memiliki peluang untuk mempraktikkannya dan menerima umpan balik.

Menurut Mondy (2016:239) Sistem Manajemen Pembelajaran bergerak melampaui penyampaian proyek-proyek pelatihan taktis ke arah pemrakarsaan program-program pembelajaran yang terkait dengan tujuan-tujuan strategik perusahaan. Program-program pelatihan kini diakui dapat memperkuat kepuasan pelanggan, berkontribusi pada pengembangan kemitraan, mendorong aktivitas-aktivitas riset dan pengembangan, dan akhirnya meningkatkan hasil akhir setiap peserta secara individu, dan secara keseluruhan meningkatkan hasil kinerja organisasi, dan dapat mengembangkan organisasi lebih kuat.

**e. Pengaruh Pembelajaran terhadap Kinerja**

Menurut Colquitt, LePine dan Wesson (2015:263), Pembelajaran memiliki pengaruh positif terhadap kinerja. Karyawan yang memperoleh lebih banyak pengetahuan dan keahlian cenderung untuk memiliki tingkat kinerja tugas yang lebih tinggi.

Menurut Mondy (2016:235), Peningkatan kinerja adalah tujuan akhir pelatihan dan pengembangan yang merupakan tujuan strategik bagi organisasi, yang berusaha menjadi organisasi Pembelajaran. Organisasi Pembelajaran 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.* (2018: 267-268 ), mengemukakan: “Pelatihan tidak dievaluasi berdasarkan jumlah program dan aktivitas pelatihan di perusahaan, tetapi cara pelatihan ditujukan pada

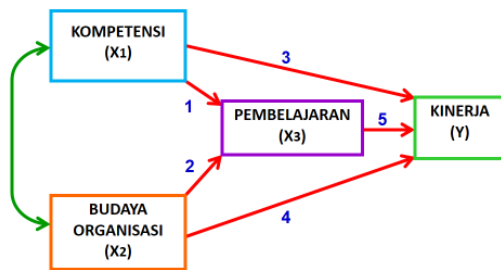
kebutuhan bisnis yang berkaitan dengan Pembelajaran, perubahan perilaku, peningkatan Kinerja. Pelatihan menjadi lebih terfokus pada kinerja. Pelatihan dalam Pembelajaran digunakan untuk meningkatkan Kinerja karyawan yang mengarah pada peningkatan hasil bisnis.

**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, Budaya Organisasi, dan Pembelajaran terhadap Kinerja karyawan Pemasar Asuransi Jiwa. 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 Budaya Organisasi terhadap Pembelajaran.
3. Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja.
4. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja.
5. Pengaruh Pembelajaran terhadap Kinerja.

### C. Hipotesis Penelitian

1. Terdapat pengaruh secara positif Kompetensi terhadap Pembelajaran Karyawan Pemasar Asuransi Jiwa di PT.Indolife Pensionsantama.
2. Terdapat pengaruh secara positif Budaya Organisasi terhadap Pembelajaran Karyawan Pemasar Asuransi Jiwa di PT.Indolife Pensionsantama.
3. Terdapat pengaruh secara positif Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan Pemasar Asuransi Jiwa di PT.Indolife Pensionsantama.
4. Terdapat pengaruh secara positif Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Pemasar Asuransi Jiwa di PT.Indolife Pensionsantama.
5. Terdapat pengaruh secara positif Pembelajaran terhadap Kinerja Karyawan Pemasar Asuransi Jiwa di PT.Indolife Pensionsantama.

## 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, Budaya Organisasi, dan Pembelajaran terhadap Kinerja Karyawan Pemasar Asuransi Jiwa di PT.Indolife Pensionsantama.

### B. Tempat dan waktu penelitian

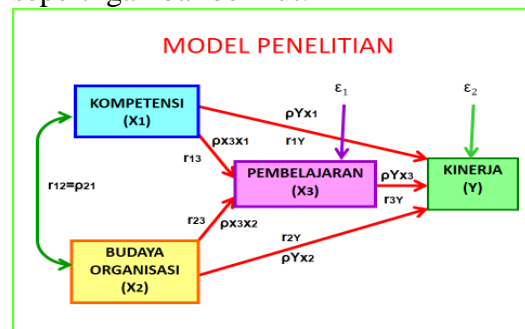
Penelitian dilakukan di di PT.Indolife Pensionsantama, mulai tanggal 3 September 2019 sampai dengan tanggal 11 November 2019, meliputi kegiatan pra survei, konsolidasi, uji coba instrumen, uji validitas dan reliabilitas instrumen, serta pengumpulan dan pengolahan data hasil penelitian.

### 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, Budaya Organisasi 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 150 karyawan, dalam rangka mendukung penyelenggaraan tugas pelayanan

karyawan Pemasar Asuransi Jiwa untuk pelayanan pelanggan.

Sampel penelitian ini adalah seluruh populasi yang terjangkau, dan berkarakter sama, yaitu sebanyak 100 karyawan Pemasar Asuransi Jiwa dari berbagai bagian, yang diambil secara acak sederhana (*Simple Random Sampling*), dengan pengundian nomor responden dari seluruh karyawan Pemasar Asuransi Jiwa di PT Indolife Pensionsantama, 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 Pemasar Asuransi Jiwa di PT Indolife Pensionsantama 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, Budaya Organisasi, dan Pembelajaran.

Instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner Kompetensi, Budaya Organisasi, Pembelajaran, dan Kinerja. Setiap instrumen dilengkapi dengan tujuan pengukuran, petunjuk pengisian dan skala penilaian. Untuk kuesioner Kompetensi, Budaya Organisasi, dan Pembelajaran, diisi oleh responden yaitu karyawan Pemasar Asuransi Jiwa PT Indolife Pensionsantama, sedangkan kuesioner Kinerja yang merupakan penilaian Kinerja karyawan Pemasar Asuransi Jiwa PT Indolife Pensionsantama, diisi oleh atasan responden atau Pemimpin karyawan

Pemasar Asuransi Jiwa PT Indolife Pensionsantama. Untuk menghindari terjadinya salah pasangan terhadap penilaian maka diberikan kode penomoran dan nama responden. Dan masing-masing atasan karyawan Pemasar Asuransi Jiwa PT Indolife Pensionsantama memegang nama karyawan Pemasar Asuransi Jiwa PT Indolife Pensionsantama 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 Pemasar Asuransi Jiwa PT Indolife Pensionsantama 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 Pemasar Asuransi Jiwa PT Indolife Pensionsantama untuk melakukan beragam tugas pekerjaan, untuk menunjukkan prestasi pada berbagai tugas dalam suatu pekerjaan, dengan indikator: 1) Pengetahuan, 2) Keterampilan, 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 Budaya Organisasi**

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

Budaya Organisasi adalah satu wujud pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan dalam suatu organisasi PT Indolife Pensiortama sebagai sistem makna bersama, dianggap berharga, dan dianut oleh para anggota karyawan Pemasar Asuransi Jiwa yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya, dengan indikator: 1)Solidaritas, 2)Stabilitas, 3)Inovasi, 4)Pelayanan pelanggan, 5)Perhatian pada hal-hal rinci, 6)Menghargai orang, dan 7)Orientasi hasil.

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

Berdasarkan hasil uji validitas dan perhitungan reliabilitas melalui SPSS 20, dan Excel, terhadap kuesioner variabel Budaya Organisasi, 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 Budaya Organisasi.

### **4. Variabel Pembelajaran**

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

Pembelajaran adalah setiap perubahan perilaku karyawan Pemasar Asuransi Jiwa PT Indolife Pensiortama 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 kontinu.

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<sub>1</sub>), Budaya Organisasi (X<sub>2</sub>) dan Pembelajaran (X<sub>3</sub>). Namun demikian Pembelajaran (X<sub>3</sub>) merupakan variabel endogen bagi variabel Kompetensi (X<sub>1</sub>), dan Budaya Organisasi (X<sub>2</sub>).

### G. Hipotesis Statistik

Hipotesis statistik terdiri dari 5:

1. Hipotesis Statistik 1  
H<sub>0</sub> :  $\rho_{31} = 0$  H<sub>1</sub> :  $\rho_{31} > 0$
2. Hipotesis Statistik 2  
H<sub>0</sub> :  $\rho_{32} = 0$  H<sub>1</sub> :  $\rho_{32} > 0$
3. Hipotesis Statistik 3  
H<sub>0</sub> :  $\rho_{Y1} = 0$  H<sub>1</sub> :  $\rho_{Y1} > 0$
4. Hipotesis Statistik 4  
H<sub>0</sub> :  $\rho_{Y2} = 0$  H<sub>1</sub> :  $\rho_{Y2} > 0$
5. Hipotesis Statistik 5  
H<sub>0</sub> :  $\rho_{Y3} = 0$  H<sub>1</sub> :  $\rho_{Y3} > 0$

Keterangan:

- H<sub>0</sub> : Hipotesis nol  
H<sub>1</sub> : Hipotesis alternatif

$\rho_{31}$  : Koefisien Jalur (rho) untuk populasi tentang pengaruh Kompetensi (X<sub>1</sub>) terhadap Pembelajaran (X<sub>3</sub>)

$\rho_{32}$  : Koefisien Jalur (rho) untuk populasi tentang pengaruh Budaya Organisasi (X<sub>2</sub>) terhadap Pembelajaran (X<sub>3</sub>)

$\rho_{Y1}$  : Koefisien Jalur (rho) untuk populasi tentang pengaruh Kompetensi (X<sub>1</sub>) terhadap Kinerja (Y)

$\rho_{Y2}$  : Koefisien Jalur (rho) untuk populasi tentang pengaruh Budaya Organisasi (X<sub>2</sub>) terhadap Kinerja (Y)

$\rho_{Y3}$  : Koefisien Jalur (rho) untuk populasi tentang pengaruh Pembelajaran (X<sub>3</sub>) terhadap Kinerja (Y)

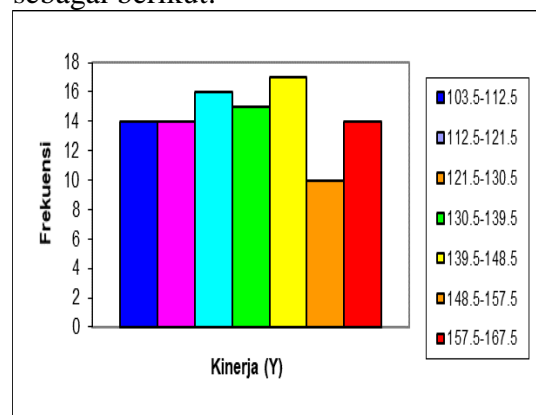
## IV. HASIL PENELITIAN & PEMBAHASAN

### 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

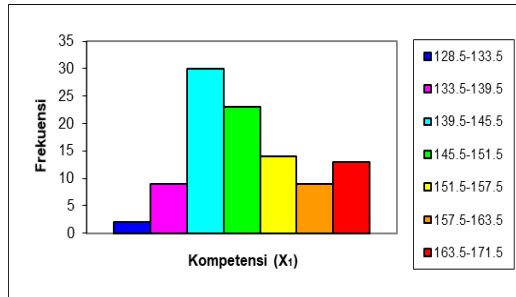
Distribusi frekuensi dapat digambarkan dalam bentuk histogram sebagai berikut:



Gambar 4.1. Diagram sebaran skor data Kinerja

## 2. Variabel Kompetensi

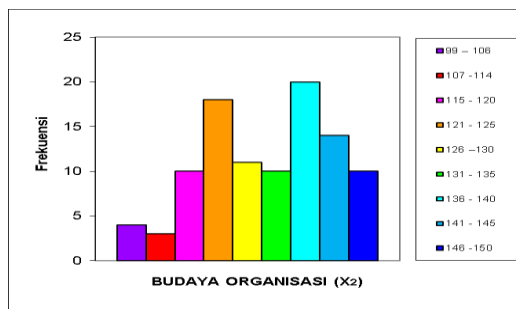
Distribusi frekuensi dapat digambarkan dalam bentuk histogram sebagai berikut:



Gambar 4.2. Diagram sebaran skor data Kompetensi

## 3. Variabel Budaya Organisasi

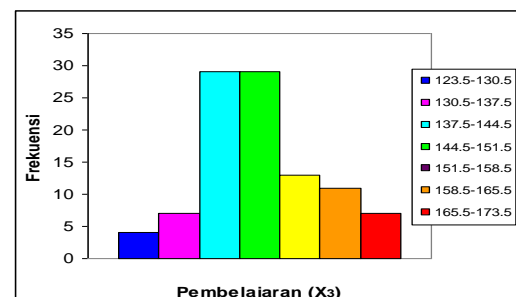
Distribusi frekuensi dapat digambarkan dalam bentuk histogram sebagai berikut:



Gambar 4.3. Diagram sebaran skor data Budaya Organisasi

## 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 penelitian ini, meliputi: Kinerja (Y), Kompetensi ( $X_1$ ), Budaya Organisasi ( $X_2$ ), dan Pembelajaran ( $X_3$ ), disajikan pada tabel 4.1, berikut ini:

Tabel 4.1. Ringkasan Deskripsi Data 4 variabel

N	Deskripsi Statistik	Y	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>
1	Mean	134.92	149.37	149.77	148.15
2	Std. Error of Mean	1.778	0.981	1.029	1.082
3	Median	135.50	148.00	149.00	147.00
4	Mode	148	140	140	140
5	Standar Deviasi	17.76	9.811	10.292	10.820
6	Varians	315.994	96.256	105.916	117.078
7	Range	63	43	45	49
8	Minimum	104	128	130	124
9	Maximum	167	171	175	173
10	Sum	13492	14937	14977	14815
11	Responden	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, Budaya Organisasi, dan Pembelajaran, dalam penelitian ini disajikan pada tabel 4.2.

Tabel 4.2. Hasil Uji Normalitas 4 variabel

	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 Budaya Organisasi terhadap Pembelajaran

**Test of Homogeneity of Variances**

B. ORGANISASI - PEMBELAJARAN

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
2.338	21	64	.005

- c. Uji Homogenitas Kompetensi terhadap Kinerja

**Test of Homogeneity of Variances**  
KOMPETENSI - KINERJA

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1.843	26	50	.032

- d. Uji Homogenitas Budaya Organisasi terhadap Kinerja

**Test of Homogeneity of Variances**  
BUDAYA ORGANISASI - KINERJA

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
2.011	26	50	.017

- e. Uji Homogenitas Pembelajaran terhadap Kinerja

**Test of Homogeneity of Variances**  
PEMBELAJARAN - KINERJA

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
2.133	26	50	.011

Uji Homogenitas Varians ke-empat variabel, Kompetensi, Budaya Organisasi, 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, Budaya Organisasi, 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 Budaya Organisasi terhadap Pembelajaran = **0,002**
- Uji Linieritas Kompetensi terhadap Kinerja = **0,030**
- Uji Linieritas Tim Kerj terhadap Kinerja = **0,003**
- Uji Linieritas Pembelajaran terhadap Kinerja = **0,024**

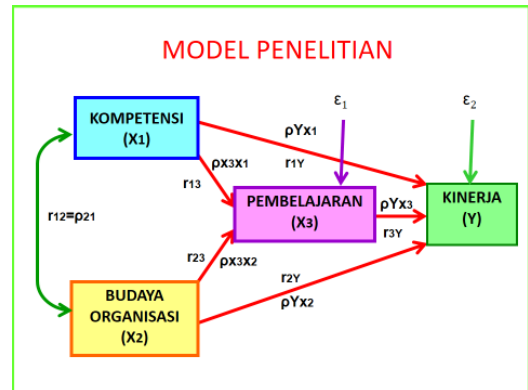
### C. Pengujian Model

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

		(Y)	( $X_1$ )	( $X_2$ )	( $X_3$ )
KI	Pearson		.989	.89	.71
	Correlation	1	**	**	**
	(Y Sig. (2-tailed))		.000	.00	.00
K	Pearson	100	100	100	100
	Correlation	.989	1	.915	.723
	(X1 Sig. (2-tailed))	.00	.00	.00	.00
BO	Pearson	100	100	100	100
	Correlation	.898	.915	1	.730
	(X2 Sig. (2-tailed))	.00	.000	.00	.00
PB	Pearson	100	100	100	100
	Correlation	.717	.723	.730	1
	(X3 Sig. (2-tailed))	.00	.000	.00	.00
N		100	100	100	100

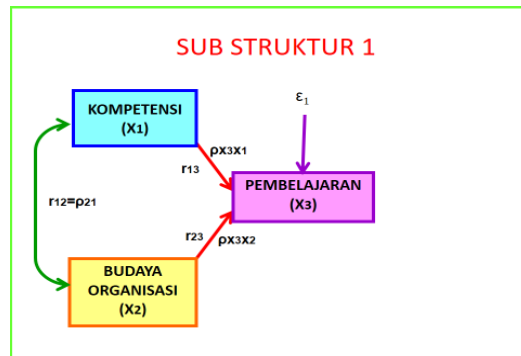
\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

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  $r_{14} = 0.717$ , koefisien korelasi antar variabel  $X_2$  dan  $Y(X_4)$  adalah  $r_{24} = 0.723$ , koefisien korelasi antar variabel  $X_3$  dan  $Y(X_4)$  adalah  $r_{34} = 0.730$

### 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,  $X_3 = \rho_{X_3X_1} X_1 + \rho_{X_3X_2} X_2 + \epsilon_1$ .

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

### Model1: Koefisien $X_1$ , dan $X_2$ , terhadap Pembelajaran ( $X_3$ )

Tabel 4.4. Coefficients Model 1 – Sub-Struktur-1

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error			
(Constant)	6.550	6.898		4.950	.002
KOMPETENSI	.295	.298	.624	2.987	.001
B.ORGANISASI	.239	.284	.712	4.357	.000

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

Model	ANOVA <sup>b</sup>				
	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), B.ORGANISASI( $X_2$ ), KOMPETENSI( $X_1$ )

b. Dependent Variable: PEMBELAJARAN ( $X_3$ )

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

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>	.857	.835	4.397

a. Predictors: (Constant),

B. ORGANISASI ( $X_2$ ),  
KOMPETENSI ( $X_1$ )

b. Dependent Variable:  
PEMBELAJARAN ( $X_3$ )

**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 ( $X_1$ ) terhadap variabel Pembelajaran ( $X_3$ ) secara parsial bersama variabel Budaya Organisasi ( $X_2$ ):

- 1) Besarnya pengaruh langsung variabel ( $X_1$ ) terhadap variabel ( $X_3$ ) =  $\rho_{X_3X_1} \times \rho_{X_3X_1} = 0.624 \times 0.624 = 0.3894 = 38,94\%$
- 2) Besarnya pengaruh tidak langsung variabel ( $X_1$ ) terhadap variabel ( $X_3$ ), melalui variabel Budaya Organisasi ( $X_2$ ) =  $\rho_{X_3X_1} \times r_{X_1 X_2} \times \rho_{X_3X_2} = 0.624 \times 0.989 \times 0.712 = 0.4394 = 43,94\%$
- 3) Besarnya pengaruh total variabel  $X_1$  terhadap variabel  $X_3$  melalui variabel Budaya Organisasi ( $X_2$ ), =

$$[\rho_{X_3X_1} \times \rho_{X_3X_1}] + [\rho_{X_3X_1} \times r_{X_1 X_2} \times \rho_{X_3X_2}] = 0.3894 + 0.4394 = 0.8288 = 82,88\%$$

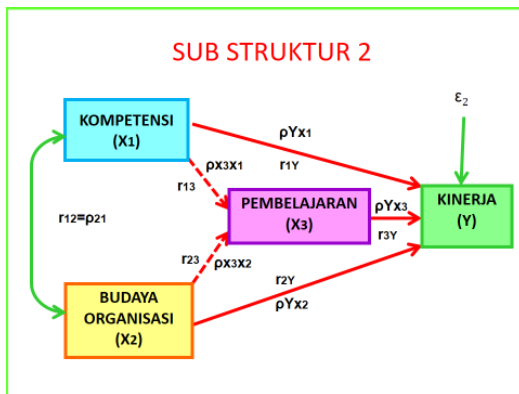
**Kesimpulan** : pengaruh variabel Kompetensi ( $X_1$ ) terhadap variabel Pembelajaran ( $X_3$ ) adalah sebesar **82,88%** hal ini berarti Pembelajaran ditentukan oleh Kompetensi sebesar 82.88%.

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

- 1) Besarnya pengaruh langsung variabel ( $X_2$ ) terhadap variabel ( $X_3$ ) =  $\rho_{X_3X_2} \times \rho_{X_3X_2} = 0.712 \times 0.712 = 0.5069 = 50,69\%$
- 2) Besarnya pengaruh tidak langsung variabel ( $X_2$ ) terhadap variabel ( $X_3$ ), melalui variabel Kompetensi ( $X_1$ ) =  $\rho_{X_3X_2} \times r_{X_1 X_2} \times \rho_{X_3X_1} = 0.712 \times 0.989 \times 0.624 = 0.4394 = 43,94\%$
- 3) Besarnya pengaruh total variabel  $X_2$  terhadap variabel  $X_3$  melalui variabel Kompetensi ( $X_1$ ), =  $[\rho_{X_3X_2} \times \rho_{X_3X_2}] + [\rho_{X_3X_2} \times r_{X_1 X_2} \times \rho_{X_3X_1}] = 0.5069 + 0.4394 = 0.9463 = 94,63\%$

**Kesimpulan** : pengaruh variabel Budaya Organisasi ( $X_2$ ) terhadap variabel Pembelajaran ( $X_3$ ) adalah sebesar **94,63%**, hal ini berarti Pembelajaran ditentukan oleh Budaya Organisasi sebesar 94,63%

**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<sub>1</sub>), 2) Budaya Organisasi (X<sub>2</sub>), dan 3) Pembelajaran (X<sub>3</sub>),

Persamaan struktural sub-struktur-2 adalah:  $Y = \rho_{YX1} X_1 + \rho_{YX2} X_2 + \rho_{YX3} X_3 + \epsilon_2$

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

Model 1: Koefisien X<sub>1</sub>, X<sub>2</sub>, & X<sub>3</sub> 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	.031
<b>KOMPETENSI</b>	.325	.260	.489	.227	.015

<b>B. ORGANISASI</b>	.348	.203	.523	.289	.013
<b>PEMBELAJARAN</b>	.341	.393	.517	.208	.011

a. Dependent Variable: KINERJA

Model 1: ANOVA X<sub>1</sub>, X<sub>2</sub>, & X<sub>3</sub> 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, B.ORGANISASI, PEMBELAJARAN

b. Dependent Variable: KINERJA

Model 1: Summary X<sub>1</sub>, X<sub>2</sub>, & X<sub>3</sub> 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>	.817	.084	17.013

a. Predictors: (Constant), KOMPETENSI, B.ORGANISASI, 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 Budaya Organisasi ( $X_2$ ), dan variabel Pembelajaran ( $X_3$ ):

1) Besarnya pengaruh langsung variabel ( $X_1$ ) terhadap variabel (Y) =  $\rho_{YX_1} \times \rho_{YX_1} = 0.489 \times 0.489 = 0.2391 = 23,91\%$

2) Besarnya pengaruh tidak langsung variabel ( $X_1$ ) terhadap variabel (Y), melalui variabel Budaya Organisasi ( $X_2$ ) =  $\rho_{YX_1} \times r_{X_1 X_2} \times \rho_{YX_2} = 0.489 \times 0.989 \times 0.523 = 0.2529 = 25,29\%$

3) Besarnya pengaruh tidak langsung variabel ( $X_1$ ) terhadap variabel (Y), melalui variabel Pembelajaran ( $X_3$ ) =  $\rho_{YX_1} \times r_{X_1 X_3} \times \rho_{YX_3} = 0.489 \times 0.898 \times 0.517 = 0.2270 = 22,70\%$

4) Besarnya pengaruh total variabel  $X_1$  terhadap variabel Y melalui variabel Budaya Organisasi ( $X_2$ ), dan Pembelajaran ( $X_3$ ) =  $[\rho_{YX_1} \times \rho_{YX_1}] + [\rho_{YX_1} \times r_{X_1 X_2} \times \rho_{YX_2}] + [\rho_{YX_1} \times r_{X_1 X_3} \times \rho_{YX_3}] = 0.2391 + 0.2529 + 0.2270 = 0.719 = 71,90\%$

**Kesimpulan** : pengaruh variabel Kompetensi ( $X_1$ ) terhadap variabel Kinerja (Y) adalah **sebesar 71,90%** hal ini berarti Kinerja ditentukan oleh Kompetensi sebesar 71,90%

b. Menghitung pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung, serta pengaruh total variabel Budaya Organisasi ( $X_2$ ) 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) =  $\rho_{YX_2} \times \rho_{YX_2} = 0.523 \times 0.523 = 0.2735 = 27,35\%$

2) Besarnya pengaruh tidak langsung variabel ( $X_2$ ) terhadap variabel (Y), melalui variabel Kompetensi ( $X_1$ ), =  $\rho_{YX_2} \times r_{X_1 X_2} \times \rho_{YX_1} = 0.523 \times 0.989 \times 0.489 = 0.2529 = 25,29\%$

3) Besarnya pengaruh tidak langsung variabel ( $X_2$ ) terhadap variabel (Y), melalui variabel Pembelajaran ( $X_3$ ) =  $\rho_{YX_2} \times r_{X_2 X_3} \times \rho_{YX_3} = 0.523 \times 0.915 \times 0.517 = 0.2474 = 24,74\%$

4) Besarnya pengaruh total variabel ( $X_2$ ) terhadap variabel Y melalui variabel Kompetensi ( $X_1$ ), dan Pembelajaran ( $X_3$ ) =  $[\rho_{YX_2} \times \rho_{YX_2}] + [\rho_{YX_2} \times r_{X_1 X_2} \times \rho_{YX_1}] + [\rho_{YX_2} \times r_{X_2 X_3} \times \rho_{YX_3}] = 0.2735 + 0.2529 + 0.2474 = 0.7738 = 77,38\%$

**Kesimpulan** : pengaruh variabel Budaya Organisasi ( $X_2$ ) terhadap variabel Kinerja (Y) adalah **sebesar 77,38%**, hal ini berarti Kinerja ditentukan oleh Budaya Organisasi sebesar 77,38%

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 Budaya Organisasi ( $X_2$ ):

1) Besarnya pengaruh langsung variabel ( $X_3$ ) terhadap variabel (Y) =  $\rho_{YX_3} \times \rho_{YX_3} = 0.517 \times 0.517 = 0.2673 = 26,73\%$

2) Besarnya pengaruh tidak langsung variabel ( $X_3$ ) terhadap variabel (Y),



melalui variabel Kompetensi ( $X_1$ ),  
 $= \rho_{YX_3} \times r_{X_1 X_3} \times \rho_{YX_1} = 0.517 \times$   
 $0.898 \times 0.489 = 0.2270 = 22,70\%$

- 3) Besarnya pengaruh tidak langsung variabel ( $X_3$ ) terhadap variabel (Y), melalui variabel Budaya Organisasi ( $X_2$ ),  $= \rho_{YX_3} \times r_{X_2 X_3} \times \rho_{YX_2} = 0.517 \times 0.915 \times 0.523 = 0.2474 = 24,74\%$
- 4) Besarnya pengaruh total variabel ( $X_3$ ) terhadap variabel Y melalui variabel Kompetensi ( $X_1$ ), dan variabel Budaya Organisasi ( $X_2$ ),  $= [\rho_{YX_3} \times \rho_{YX_1}] + [\rho_{YX_3} \times r_{X_1 X_3} \times \rho_{YX_1}] + [\rho_{YX_3} \times r_{X_2 X_3} \times \rho_{YX_2}] = 0.2673 + 0.2270 + 0.2474 = 0.7417 = 74,17\%$

**Kesimpulan** : pengaruh variabel Pembelajaran ( $X_3$ ), terhadap variabel Kinerja (Y) adalah **sebesar 74,17%**, berarti Kinerja ditentukan oleh Pembelajaran sebesar 74,17%.

#### 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 ( $X_1$ ) = 0.001 atau  $0.001 < 0.05$ . 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 82,88%.

##### 2) Hipotesis Kedua

Hipotesis null ( $H_0$ ) ditolak berdasarkan uji keberartian koefisien jalur, nilai hitung  $\rho$  untuk variabel Budaya Organisasi ( $X_2$ ) =

0.000 atau  $0.000 < 0.05$ . Hal ini berarti secara parsial terdapat pengaruh secara signifikan antara Budaya Organisasi ( $X_2$ ) terhadap Pembelajaran ( $X_3$ ). Hipotesis satu ( $H_1$ ) diterima yaitu: "Terdapat pengaruh Budaya Organisasi terhadap Pembelajaran". Besar Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Pembelajaran adalah sebesar 94,63%.

##### 3) Hipotesis Ketiga

Hipotesis null ( $H_0$ ) ditolak berdasarkan uji keberartian koefisien jalur, nilai hitung  $\rho$  untuk variabel Kompetensi ( $X_1$ ) = 0.015 atau  $0.015 < 0.05$ . 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 71,90%.

##### 4) Hipotesis Keempat

Hipotesis null ( $H_0$ ) ditolak berdasarkan uji keberartian koefisien jalur, nilai hitung  $\rho$  untuk variabel Budaya Organisasi ( $X_2$ ) = 0.013 atau  $0.013 < 0.05$ . Hal ini berarti secara parsial terdapat pengaruh secara signifikan antara Budaya Organisasi ( $X_2$ ) terhadap Kinerja (Y). Hipotesis satu ( $H_1$ ) diterima yaitu: "Terdapat pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja". Besar pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja adalah sebesar 77,38%.

##### 5) Hipotesis Kelima

Hipotesis null ( $H_0$ ) ditolak berdasarkan uji keberartian koefisien jalur, nilai hitung  $\rho$  untuk variabel Pembelajaran ( $X_3$ ) = 0.011 atau  $0.011 < 0.05$ . 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 74,17%.

## **E. Keterbatasan Penelitian**

Penelitian dengan judul pengaruh Kompetensi, Budaya Organisasi, dan Pembelajaran terhadap Kinerja Karyawan Pemasar Asuransi Jiwa di PT. Indolife Pensionsantama 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 Pemasar Asuransi Jiwa di PT. Indolife Pensionsantama. 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 Budaya Organisasi terhadap Pembelajaran karyawan Pemasar Asuransi Jiwa di PT. Indolife Pensionsantama. Temuan ini dapat diartikan bahwa tinggi rendahnya kualitas Pembelajaran, salah satunya dipengaruhi oleh Budaya Organisasi, sehingga jika kualitas Budaya Organisasi ditingkatkan, akan dapat meningkatkan kualitas Pembelajaran.
3. Terdapat pengaruh secara positif dan signifikan Kompetensi terhadap Kinerja

karyawan Pemasar Asuransi Jiwa di PT. Indolife Pensionsantama. 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 Budaya Organisasi terhadap Kinerja karyawan Pemasar Asuransi Jiwa di PT. Indolife Pensionsantama. Temuan ini dapat diartikan bahwa tinggi rendahnya kualitas Kinerja, salah satunya dipengaruhi oleh Budaya Organisasi, sehingga jika kualitas Budaya Organisasi ditingkatkan, akan dapat meningkatkan kualitas Kinerja.
5. Terdapat pengaruh langsung secara positif dan signifikan Pembelajaran terhadap karyawan Pemasar Asuransi Jiwa di PT. Indolife Pensionsantama. 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 Pemasar Asuransi Jiwa di PT. Indolife Pensionsantama. diperlukan peningkatan kualitas Kompetensi. Hal ini berarti jika kualitas Kompetensi ditingkatkan, akan berpengaruh terhadap peningkatan Pembelajaran.
2. Untuk meningkatkan kualitas karyawan Pemasar Asuransi Jiwa di PT. Indolife Pensionsantama. diperlukan peningkatan kualitas Budaya Organisasi. Hal ini berarti jika kualitas Budaya Organisasi

- ditingkatkan, akan berpengaruh terhadap peningkatan Pembelajaran.
3. Untuk meningkatkan kualitas Kinerja karyawan Pemasar Asuransi Jiwa di PT. Indolife Pensionsama. diperlukan peningkatan kualitas Kompetensi. Hal ini berarti jika kualitas Kompetensi ditingkatkan, akan berpengaruh terhadap peningkatan Kinerja.
  4. Untuk meningkatkan kualitas Kinerja karyawan Pemasar Asuransi Jiwa di PT. Indolife Pensionsama. diperlukan peningkatan kualitas Budaya Organisasi. Hal ini berarti jika kualitas Budaya Organisasi ditingkatkan, akan berpengaruh terhadap peningkatan Kinerja.
  5. Untuk meningkatkan kualitas Kinerja karyawan Pemasar Asuransi Jiwa di PT. Indolife Pensionsama. diperlukan peningkatan kualitas Pembelajaran. Hal ini berarti jika kualitas Pembelajaran ditingkatkan,

#### DAFTAR PUSTAKA

- Chambers, *Essential English Dictionary*, Edinburgh: Chambers Harrap Publishers Ltd., 1995.
- Colquitt, Jason A., Lepine Jeffery A., & Wesson, Michael J., *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the workplace*, Fourth edition, New York: McGraw-Hill Irwin, 2015.
- Dessler, Gary, *Fundamentals of Human Resource Management*, Third Edition. Pearson New International Edition, 2014.
- Ivancevich, John M., Konopaske, Robert & Matteson, Michael T., *Organizational Behavior and Management*, Eleventh Edition, New York: McGraw-Hill International Edition, 2018
- Kreitner, Robert & Kinicki, Angelo, *Organizational Behavior*, Ninth Edition, New York: Mc Graw-Hill/Irwin International, 2010
- Mathis, Robert L. & Jackson, John H., *Human Resource Management*, Fifteenth Edition, Cengage Learning, 2017
- McShane, Steven L., & Von Glinow, Mary Ann, *Organizational Behavior: Emerging knowledge, global reality*, Seventh Edition, New York: McGraw-Hill Education, 2015
- Mondy, R. Wayne, *Human Resource Management*, Fourteenth Edition, 2016.
- Noe, Raymond A., *et.al.*, *Fundamentals of Human Resource Management*, Seventh Edition, New York: McGraw-Hill Education, 2018
- Robbins, Stephen P., & Judge, Timothy A., *Organizational Behavior*, Seventeenth Edition, New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2017
- Ulrich, Dave *et.al.*, *Transformation: Building Human Resources from the outside in*, United States of America: Mc Graw Hill International Edition, 2009
- Wibowo, Prof., Dr., SE, M.Phil., *Manajemen Kinerja*. Edisi Kedua. Jakarta: Rajawali Pers, 2012

