

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KOMPETENSI, DAN PEMBELAJARAN, TERHADAP KINERJA KARYAWAN STUDI KAUSAL DI PT INDOLIFE PENSIONTAMA

Kadarwati
Universitas Dirgantara Marsekal Suryadarma
kadarwatika@yahoo.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan data empirik, fakta, dan informasi yang shahih (*valid*) dan benar, serta dapat dipercaya (*reliabel*) tentang Pengaruh Budaya Organisasi, Kompetensi dan Pembelajaran terhadap Kinerja Karyawan, studi kausal di PT Indolife Pensionsantama. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif, dengan menggunakan metode survei (*survey research*), dilakukan mulai Februari 2020 s/d Juli 2020, 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 Budaya Organisasi (X_1) Kompetensi (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 Budaya Organisasi (X_1) terhadap variabel Pembelajaran (X_3), secara parsial sebesar 95,51%.
- 2) Terdapat pengaruh secara positif dan signifikan variabel Kompetensi (X_2) terhadap variabel Pembelajaran (X_3), secara parsial sebesar 87,71%.
- 3) Terdapat pengaruh secara positif dan signifikan variabel Budaya Organisasi (X_1) terhadap variabel Kinerja (Y), secara parsial sebesar 92,68%.
- 4) Terdapat pengaruh secara positif dan signifikan variabel Kompetensi (X_2) terhadap variabel Kinerja (Y), secara parsial sebesar 82,88%.
- 5) Terdapat pengaruh secara positif dan signifikan variabel Pembelajaran (X_3) terhadap variabel Kinerja (Y), secara parsial sebesar 98,87%.

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

I. PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Salah satu perusahaan asuransi jiwa di Indonesia adalah PT Indolife Pensionsantama yang selalu eksis dalam kancah persaingan global perusahaan asuransi jiwa di Indonesia. Eksistensi PT Indolife Pensionsantama dalam persaingan pencapaian premi neto antar perusahaan

asuransi jiwa di Indonesia secara sehat, membuat penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai manajemen sumber daya manusia bagi para Karyawan perusahaan asuransi jiwa, meliputi variabel-variabel yang secara langsung dan nyata mempengaruhi kinerja para karyawan perusahaan asuransi jiwa di PT Indolife Pensionsantama.

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 kancah persaingan global.

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.

Dengan semakin ketatnya persaingan, setiap negara juga merasa perlu memperebutkan karyawan berkualitas di pasar tenaga kerja global dalam upaya mendukung keandalan kinerja perusahaan.

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. Peran sumber daya manusia adalah membangun penawaran para karyawan baru potensial yang dapat ditarik oleh organisasi jika diperlukan”

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 mem-pekerjakan karyawan”.

Dalam proses pencapaian kinerja, banyak faktor yang dapat diupayakan oleh perusahaan. Perusahaan asuransi jiwa bersaing memberikan berbagai fasilitas program dan penghargaan prestasi serta hadiah kepada para karyawan untuk meningkatkan kinerja individual, yang dapat mencapai kinerja organisasi.

Tujuan dasar dari setiap sistem penilaian kinerja adalah untuk memelihara atau memperbaiki kinerja dan mengevaluasi kinerja karyawan. Standar bagi kinerja, bersifat obyektif dan jelas, banyak pekerjaan manajerial, non-manajerial, menghasilkan output yang

dapat dihitung, diberi bobot dan dinilai dalam bentuk yang obyektif.

Mengukur dan menyediakan umpan balik mengenai kinerja, dianggap penting bagi kapasitas karyawan untuk melakukan pekerjaan secara efektif. Insentif didasarkan pada pencapaian kinerja, para manajer mengalami perasaan yang menyenangkan pada saat mereka memberikan hasil evaluasi yang tinggi kepada para karyawan.

PT Indolife Pensionsama 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 Pensionsama, 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 sebagai berikut:

- 1) Apakah Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja,
- 2) Apakah Kompetensi berpengaruh terhadap Kinerja

- 3) Apakah Pembelajaran berpengaruh terhadap Kinerja.
- 4) Apakah Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja,
- 5) Apakah Perilaku Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja,
- 6) Apakah Komunikasi berpengaruh terhadap Kinerja,
- 7) Apakah Tim Kerja berpengaruh terhadap Kinerja,
- 8) Apakah Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja,

C. Pembatasan Masalah

Masalah-masalah sumber daya manusia, meliputi: Fakta-fakta yang terjadi dalam Kompetensi dan yang ada dalam Budaya Organisasi, yang mempengaruhi Pembelajaran karyawan perusahaan asuransi jiwa, dalam pencapaian Kinerja karyawan perusahaan asuransi jiwa, yang dilakukan dalam penelitian ini hanya membahas dalam lingkup karyawan PT Indolife Pensionsama.

D. Rumusan Masalah

Masalah - masalah pencapaian kinerja individu karyawan perusahaan asuransi jiwa yang didasari oleh individu dalam pekerjaan bidang asuransi, yang terjadi dalam proses pelaksanaan perlu diteliti, digali untuk mendapatkan jawaban yang tepat dan berguna.

Dari permasalahan tersebut, maka dapat dirumuskan, sebagai berikut:

1. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Pembelajaran karyawan perusahaan?
2. Apakah Kompetensi berpengaruh terhadap Pembelajaran karyawan perusahaan?
3. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan perusahaan?
4. Apakah Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan perusahaan?

5. Apakah Pembelajaran berpengaruh terhadap kinerja karyawan perusahaan?

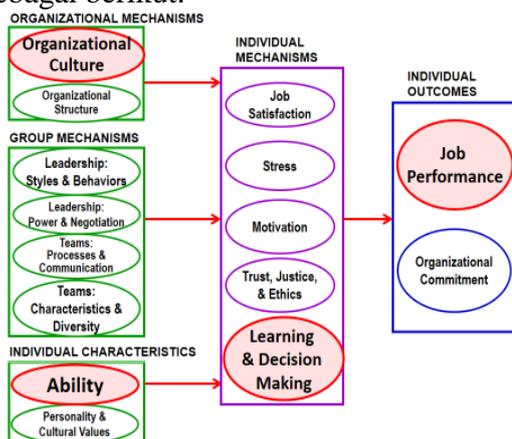
E. Kegunaan Hasil Penelitian

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 (2015:8) sebagai pedoman penelitian, diilustrasikan 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.

Colquitt, Lepine dan Wesson (2015:32), mengungkapkan bahwa: “KINERJA PEKERJAAN (*JOB PERFORMANCE*). adalah perilaku Karyawan yang berkontribusi baik secara positif atau negatif terhadap pencapaian tujuan organisasi”.

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.

Menurut Ivancevich, Konopaske dan Matteson (2018:160) bahwa: “KINERJA PEKERJAAN (*JOB PERFORMANCE*). adalah satu set perilaku terkait pekerjaan karyawan yang dirancang untuk mencapai 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) kemampuan bekerjasama, 5) Efisiensi komplit dan 6) Efektivitas komplit.

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.

c. Evaluasi Kinerja

Ivancevich, Konopaske dan Matteson (2018:158-159), mengungkapkan bahwa: Tujuan evaluasi kinerja adalah:

1. Menyediakan dasar untuk alokasi penghargaan, termasuk kenaikan gaji, promosi, transfer, pemberhentian, dan sebagainya;
2. Mengidentifikasi karyawan yang berpotensi tinggi;
3. Memvalidasi efektivitas dari prosedur pemilihan karyawan;
4. Mengevaluasi program penilaian sebelumnya;
5. Menstimulasi perbaikan kinerja;
6. Mengembangkan cara untuk mengatasi hambatan dan penghambat kinerja;
7. Mengidentifikasi kesempatan pengembangan dan pelatihan;
8. Membentuk kesepakatan supervisor-karyawan mengenai ekspektasi kinerja.

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. 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 tsb. 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, & 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, & 6) Kreativitas.

c. 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.

d. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Pembelajaran.

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

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

e. 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.

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

f. 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.

3. Kompetensi

a. Pengertian Kompetensi

Menurut Mondy & Martocchio (2016) yang dikutip oleh Kadarwati (2019:23), KOMPETENSI adalah meliputi sekumpulan luas pengetahuan,

keterampilan, sifat, dan perilaku yang bisa bersifat teknis, berkaitan dengan keterampilan antar pribadi, atau berorientasi bisnis.

Robbins dan Judge (2017:79) mendefinisikan Kompetensi berarti kapasitas seorang individu untuk melakukan beragam tugas dalam suatu pekerjaan. Kompetensi adalah sebuah penilaian terkini atas apa yang dapat dilakukan seseorang.

Menurut Wibowo (2012:234), 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, kompetensi menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting, sebagai unggulan bidang tersebut.

Menurut Kreitner & Kinicki (2010:139), Kompetensi adalah istilah yang biasa digunakan, dan lebih mencakup tentang kemampuan dan ketrampilan yang mendapatkan banyak perhatian di kalangan manajemen saat ini

Colquitt, LePine dan Wesson (2015:332) menyatakan bahwa: “Kompetensi menunjuk kepada kapabilitas orang yang relatif stabil untuk melaksanakan suatu jangkauan aktivitas yang berbeda tetapi terkait.

b. Dimensi Kompetensi

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

Kreitner dan Kinicki (2010:141), mengungkapkan Dimensi, 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) keterampilan, 4) komunikasi lisan, 5) inisiatif, 6) ketegasan, 7) toleransi, 8) pemecahan masalah, 9) kemampuan beradaptasi, dan 10) ketahanan

Ivancevich, Konopaske dan Matteson (2018:66) mengungkapkan: bahwa: “Inteligensi emosi merujuk pada kompetensi seseorang untuk 1) menyadari perasaan, 2) mengelola emosi, 3) memotivasi diri sendiri, 4) mengekspresikan empati, 5) menangani hubungan dengan orang lain”

Menurut Robbin & Judge (2017: 81), Penelitian terhadap berbagai persyaratan yang dibutuhkan dalam ratusan pekerjaan telah mengidentifikasi sembilan kompetensi dasar yang tercakup dalam kinerja dari tugas-tugas fisik, meliputi: 1) Kekuatan dinamis; 2) kekuatan tubuh; 3) kekuatan statis; 4) kekuatan eksplosif; 5) fleksibilitas luas; 6) fleksibilitas dinamis; 7) koordinasi tubuh; 8) keseimbangan; dan 9) stamina

Colquitt, LePine dan Wesson (2015:356) 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).

c. Tipe 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 memosisikan 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.

c. Pengaruh Kompetensi terhadap Pembelajaran

Kreitner dan Kinicki (2010:245) mengungkapkan pengaruh Kompetensi terhadap Pembelajaran.

Colquitt, LePine & Wesson (2015:259), mengungkapkan: “Kompetensi berpengaruh terhadap Pembelajaran pada pengetahuan atau keahlian karyawan yang dihasilkan dari proses pembelajaran

d. Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja

Ivancevich, Konopaske dan Matteson (2018:65), mengungkapkan bahwa: “Kompetensi dan ketrampilan

memainkan peran yang penting dalam perilaku dan kinerja individu

Colquitt, LePine dan Wesson (2015:357) mengungkapkan bahwa: “Kompetensi Kognitif, memiliki pengaruh yang kuat secara positif terhadap Kinerja Tugas. Korelasi lebih tinggi untuk pekerjaan yang lebih kompleks dibandingkan rata-rata dan lebih rendah

McShane & Von Glinow(2015:26) mengemukakan bahwa: empat faktor yang secara langsung mempengaruhi perilaku individu dan kinerja: motivasi, Kompetensi, peranan persepsi, dan faktor situasional. Variabel ini mudah diingat dengan MARS akronim. Empat faktor semuanya penting, sehingga, Kompetensi mempengaruhi kinerja.

e. 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, Pemecahan masalah, dan Kemampuan beradaptasi.

4. Pembelajaran

a. Pengertian Pembelajaran

Menurut Noe *et.al.*(2018) yang dikutip oleh Kadarwati (2019:33), 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 berbagai hal-hal yang telah mereka pelajari dengan karyawan lainnya.

Colquitt, LePine & Wesson (2015:259), mendefinisikan: “PEMBE-

LAJARAN adalah perubahan permanen relatif pada pengetahuan atau keahlian karyawan yang dihasilkan dari pengalaman.

Menurut Fred Luthans & Jonathan P. Doh. (2018) yang dikutip oleh Kadarwati (2019:34), PEMBELAJARAN adalah perolehan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan yang menghasilkan perubahan perilaku yang relatif permanen.

Robbins & Judge(2017:51), 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.

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 & 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 (2017:306-312), menyatakan bahwa Dimensi Pembelajaran: ”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 Fred Luthans & Jonathan P. Doh.(2018) yang dikutip oleh Kadarwati (2019:38), ORGANISASI PEMBELAJARAN, adalah organisasi yang terus-menerus fokus pada kegiatan pembelajaran meliputi pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia, diterapkan pada tugas pekerjaan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia dalam pencapaian tujuan kinerja individu dan kinerja organisasi.

Berdasarkan Wibowo (2012:170) “Organisasi Pembelajaran atau *Learning Organization* adalah organisasi yang secara proaktif menciptakan, mendapatkan, dan mentransfer pengetahuan dan merubah perilakunya atas dasar pengetahuan dan wawasan baru. Organisasi Pembelajaran adalah sebuah Organisasi yang membangun kapasitas menyesuaikan dan berubah secara terus menerus.

Menurut Noe *et.al.*(2018) yang dikutip oleh Kadarwati(2019:38), 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.

Kreitner dan Kinicki (2010:503), mendefinisikan bahwa: Organisasi pembelajaran adalah organisasi yang proaktif menciptakan, memperoleh, dan mentransfer pengetahuan dan perubahan perilaku atas dasar pengetahuan dan wawasan baru.

d. Pengaruh Pembelajaran terhadap Kinerja

Menurut Colquitt, LePine dan Wesson (2015:279), Pembelajaran memiliki pengaruh positif terhadap kinerja. Karyawan yang memperoleh lebih banyak pengetahuan dan keahlian cenderung untuk memiliki tingkat kinerja tugas yang lebih tinggi.

Mathis dan Jackson(2017:114) mengungkapkan Pembelajaran memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja, bahwa: "Tiga faktor utama yang mempengaruhi Kinerja individu, adalah: 1) kemampuan individual untuk melakukan pekerjaan tersebut, 2) tingkat usaha yang dicurahkan, dan 3) dukungan organisasi (diantaranya Pelatihan dan Pengembangan yang merupakan proses pembelajaran).

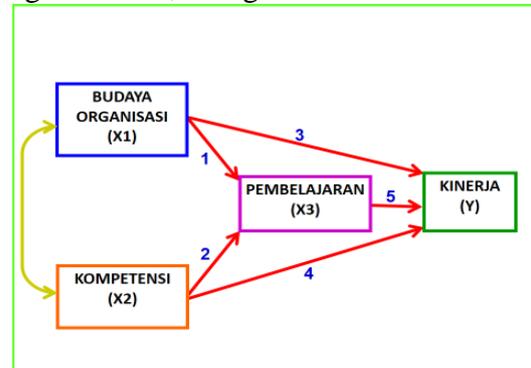
e. Sintesis Pembelajaran

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 Budaya Organisasi, Kompetensi 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 Budaya Organisasi terhadap Pembelajaran.
2. Pengaruh Kompetensi terhadap Pembelajaran.
3. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja.
4. Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja.
5. Pengaruh Pembelajaran terhadap Kinerja.

C. Hipotesis Penelitian

1. Terdapat pengaruh secara positif Budaya Organisasi terhadap Pembelajaran Karyawan di PT Indolife Pensiontama.
2. Terdapat pengaruh secara positif Kompetensi terhadap Pembelajaran Karyawan di PT.Indolife Pensiontama.
3. Terdapat pengaruh secara positif Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan di PT Indolife Pensiontama.
4. Terdapat pengaruh secara positif Kompetensi 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 Budaya Organisasi, Kompetensi dan Pembelajaran terhadap Kinerja Karyawan di PT Indolife Pensiontama.

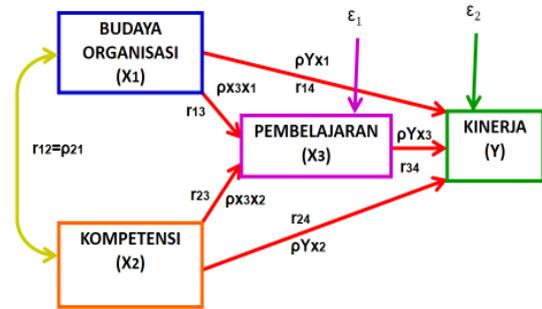
B. Tempat dan waktu penelitian

Penelitian dilakukan di di PT Indolife Pensiontama, mulai bulan Februari 2020 sampai dengan bulan Juli tahun 2020, 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 sekali-gus. Konstelasi hubungan dari empat variabel penelitian, yaitu fungsi Kinerja, Budaya Organisasi, Kompetensi 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 Pensiontama, 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 Pensiontama 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: Budaya Organisasi, Kompetensi, dan Pembelajaran.

Instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian adalah kuesioner Budaya Organisasi, Kompetensi, Pembelajaran dan Kinerja. Setiap instrumen dilengkapi dengan tujuan pengukuran, petunjuk pengisian dan skala penilaian. Untuk kuesioner Budaya Organisasi, Kompetensi, dan Pembelajaran diisi oleh responden yaitu karyawan PT Indolife Pensiontama, sedangkan kuesioner Kinerja yang merupakan penilaian Kinerja karyawan PT Indolife Pensiontama, diisi oleh atasan responden atau pemimpin karyawan PT Indolife Pensiontama. Untuk menghindari terjadinya salah pasangan terhadap penilaian maka diberikan kode penomoran dan nama responden. Dan masing-masing atasan karyawan PT Indolife Pensiontama memegang nama karyawan PT Indolife Pensiontama 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 Konseptual

KINERJA adalah hasil pekerjaan seseorang dalam pelaksanaan tugas pekerjaannya dengan indikator: kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, kemampuan bekerjasama, pengembangan kompetensi, pencapaian tujuan, dan potensi perbaikan.

b. Definisi Operasional

KINERJA adalah hasil pekerjaan seorang karyawan PT Indolife Pensiontama dalam pelaksanaan tugas

pekerjaan dengan indikator: 1) Kuantitas, 2) Kualitas, 3) Ketepatan Waktu, 4) Kemampuan Bekerjasama 5) Pengembangan Kompetensi 6) Pencapaian Tujuan, dan 7) Potensi Perbaikan.

c. 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 Budaya Organisasi

a. Definisi Konseptual

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.

b. Definisi Operasional

BUDAYA ORGANISASI adalah satu wujud pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan PT Indolife Pensiontama sebagai sistem makna bersama, dianggap berharga, dan dianut oleh para karyawan PT Indolife Pensiontama 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 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 Budaya Organisasi.

3. Variabel Kompetensi

a. Definisi Konseptual

KOMPETENSI adalah kapasitas seseorang untuk melakukan beragam tugas pekerjaan, untuk menunjukkan prestasi pada berbagai tugas dalam suatu pekerjaan, dengan indikator: Pengetahuan, Keterampilan, Inisiatif, Pemecahan masalah, dan Kemampuan beradaptasi.

b. Definisi Operasional

KOMPETENSI adalah kapasitas seorang karyawan PT Indolife Pensiontama untuk melakukan beragam tugas pekerjaan, untuk menunjukkan prestasi pada berbagai tugas dalam suatu pekerjaan, dengan indikator: 1) Pengetahuan, 2) Keterampilan, 3) Inisiatif, 4) Pemecahan masalah, dan 5) Kemampuan beradaptasi

b. Instrumen Final

Berdasarkan hasil uji validitas dan perhitungan reliabilitas melalui SPSS 20, dan Excel, terhadap kuesioner variabel Kompetensi, terdiri dari 5 indikator dengan 25 butir pertanyaan, semua butir valid dan reliabel, maka semua butir pertanyaan dipakai dalam kuesioner penelitian. Instrumen penelitian final variabel Kompetensi.

4. Variabel Pembelajaran

a. Definisi Konseptual

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. Definisi Operasional

PEMBELAJARAN adalah setiap perubahan perilaku karyawan PT Indolife Pensiontama 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: 1) Kreativitas, 2) Pengembangan kapabilitas, 3) Dorongan perubahan, 4) Pembelajaran berkelanjutan, dan 5) Penciptaan pengetahuan baru

b. Instrumen Final

Berdasarkan hasil uji validitas dan perhitungan reliabilitas melalui SPSS 20, dan Excel, terhadap kuesioner variabel Pembelajaran yang terdiri dari 5 indikator dengan 25 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: Budaya Organisasi (X_1), Kompetensi (X_2) dan Pembelajaran (X_3). Namun demikian Pembelajaran (X_3) merupakan variabel endogen bagi variabel Budaya Organisasi (X_1), dan Kompetensi (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
 ρ_{31} : Koefisien Jalur (rho) untuk populasi tentang pengaruh Budaya Organisasi (X_1) terhadap Pembelajaran (X_3)
 ρ_{32} : Koefisien Jalur (rho) untuk populasi tentang pengaruh Kompetensi (X_2) terhadap Pembelajaran (X_3)
 ρ_{Y1} : Koefisien Jalur (rho) untuk populasi tentang pengaruh Budaya Organisasi (X_1) terhadap Kinerja (Y)
 ρ_{Y2} : Koefisien Jalur (rho) untuk populasi tentang pengaruh Kompetensi (X_2) terhadap Kinerja (Y)
 ρ_{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.

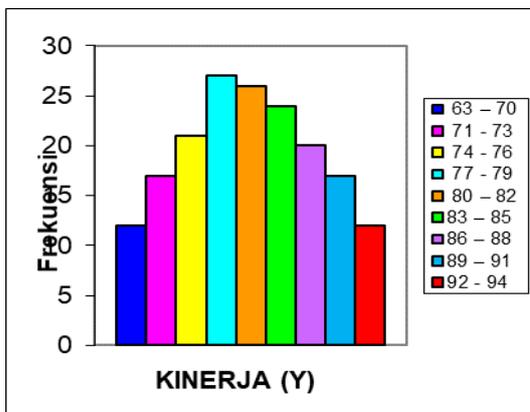
Dalam mendeskripsikan data digunakan perhitungan statistik deskriptif, yaitu meliputi skor minimal, skor

maksimal, jangkauan, rata-rata, nilai tengah, median, simpangan baku, dan varians.

Deskripsi data dilengkapi dengan tabel distribusi frekuensi dan histogram.

1. Variabel Kinerja

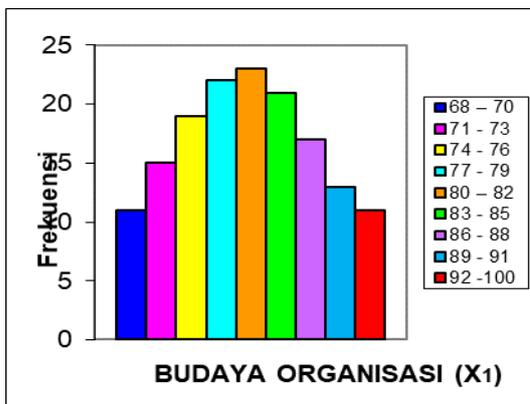
Distribusi frekuensi dapat digambarkan dalam bentuk histogram sebagai berikut:



Gambar 4.1. Diagram sebaran skor data Kinerja

2. Variabel Budaya Organisasi

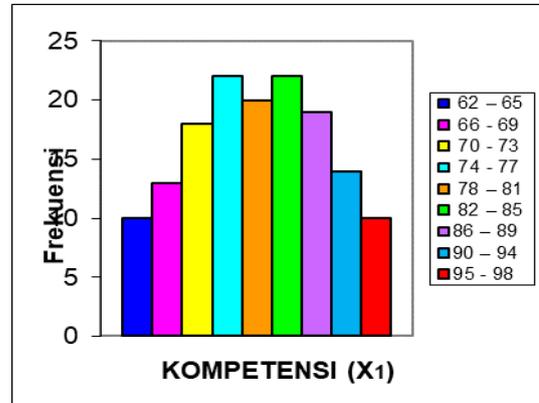
Distribusi frekuensi dapat digambarkan dalam bentuk histogram sebagai berikut:



Gambar 4.2. Diagram sebaran skor data Budaya Organisasi

3. Variabel Kompetensi

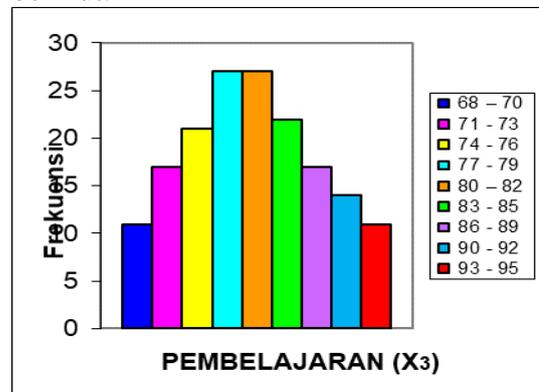
Distribusi frekuensi dapat digambarkan dalam bentuk histogram sebagai berikut:



Gambar 4.3. Diagram sebaran skor data Kompetensi

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), Budaya Organisasi (X₁), Kompetensi (X₂), dan Pembelajaran (X₃), 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	Mean	144 .19	154 .13	147 .17	158 .14
2	Std. Error of Mean	1.8 77	0.8 91	1.1 92	1.2 28
3	Median	136 .05	158. 05	159. 05	157. 05
4	Mode	148	150	150	150
5	Standar Deviasi	18. 677	9.9 18	10.3 99	10.8 90
6	Varians	319. 499	96.2 65	106.9 15	118.0 87
7	Range	83	63	65	69
8	Minimum	104	128	130	124
9	Maximum	176	178	173	174
10	Sum	134 92	1493 7	1497 7	1481 5
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, Budaya Organisasi, Kompetensi dan Pembelajaran, dalam penelitian ini disajikan pada tabel 4.2.

Tabel 4.2. Hasil Uji Normalitas 4 variabel
Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Y	.100	100	.013	.979	100	.001

X ₁	.103	100	.012	.970	100	.002
X ₂	.112	100	.015	.972	100	.003
X ₃	.117	100	.002	.989	100	.011

a. Lilliefors Significance Correction

Uji Normalitas ke-empat variabel tersebut menunjukkan bahwa data tersebut 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,sbb:

- a. Uji Homogenitas Budaya Organisasi terhadap Pembelajaran

Test of Homogeneity of Variances

B_ORGANISASI –
PEMBELAJARAN

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
3,343	23	76	.001

- b. Uji Homogenitas Kompetensi terhadap Pembelajaran

Test of Homogeneity of Variances

KOMPETENSI –
PEMBELAJARAN

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
3.383	23	76	.003

- c. Uji Homogenitas Budaya Organisasi terhadap Kinerja

Test of Homogeneity of Variances

B_ORGANISASI - KINERJA

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1.943	28	70	.003

- d. Uji Homogenitas Kompetensi terhadap Kinerja

Test of Homogeneity of Variances

KOMPETENSI - KINERJA

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
3.041	28	70	.014

- e. Uji Homogenitas Pembelajaran terhadap Kinerja

Test of Homogeneity of Variances

PEMBELAJARAN - KINERJA

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
3.013	28	70	.011

Uji Homogenitas Varians keempat variabel, Budaya Organisasi, Kompetensi 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 Budaya Organisasi, Kompetensi, 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 α (0.05), maka distribusi berpola linier.

Hasil Uji Linieritas, sebagai berikut:

- a. Uji Linieritas Budaya Organisasi terhadap Pembelajaran = **0,000**
- b. Uji Linieritas Kompetensi terhadap Pembelajaran = **0,001**
- c. Uji Linieritas Budaya Organisasi terhadap Kinerja = **0,003**
- d. Uji Linieritas Kompetensi terhadap Kinerja = **0,001**
- e. Uji Linieritas Pembelajaran terhadap Kinerja = **0,002**

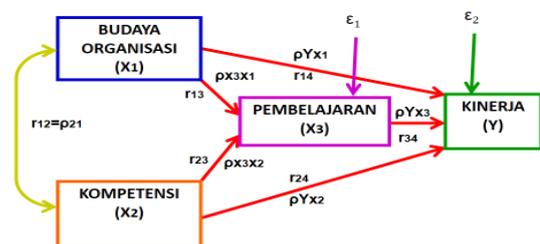
C. Pengujian Model

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 N	Pearson Correlation	1	.987**	.889**	.721**
	(Y Sig. (2-tailed))		.000	.000	.000
	N	100	100	100	100
BO X ₁	Pearson Correlation	.987**	1	.891**	.812**
	(X ₁ Sig. (2-tailed))	.000		.000	.000
	N	100	100	100	100
KM X ₂	Pearson Correlation	.889**	.891**	1	.803**
	(X ₂ Sig. (2-tailed))	.000	.000		.000
	N	100	100	100	100
PB X ₃	Pearson Correlation	.721**	.812**	.803**	1
	(X ₃ Sig. (2-tailed))	.000	.000	.000	
	N	100	100	100	100

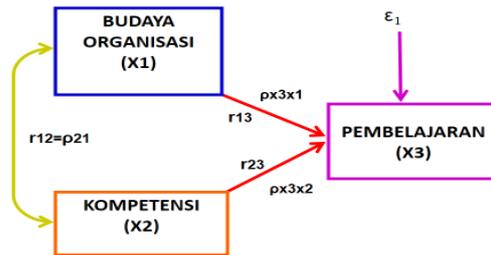
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Dari tabel 4.3., dapat diketahui bahwa: koefisien korelasi antar variabel X₁ dan X₂ adalah $r_{12} = 0.891$, koefisien korelasi antar variabel X₁ dan X₃ adalah $r_{13} = 0.812$, koefisien korelasi antar variabel X₂ dan X₃ adalah $r_{23} = 0.803$, koefisien korelasi antar variabel X₁ dan Y(X₄) adalah $r_{14} = 0.987$, koefisien korelasi antar variabel X₂ dan Y(X₄) adalah $r_{24} = 0.889$, koefisien korelasi antar variabel X₃ dan Y(X₄) adalah $r_{34} = 0.721$.

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 X₃, dan dua variabel eksogen: X₁, dan X₂.

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 X₁ ,& X₂ , terhadap Pembelajaran (X₃)

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

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error			
			Beta		

(Constant)	8.640	8.289		6.078	.004
Budaya Organisasi	.379	.389	.724	3.766	.001
Kompetensi	.345	.368	.668	5.756	.002

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^b

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	9811.679	2	5856.743	268.281	.000 ^a
Residual	1978.328	98	19.661		
Total	12693.715	99			

a. Predictors: (Constant), KOMPETENSI (X_2), BUDAYA ORGANISASI (X_1).

b. Dependent Variable: PEMBELAJARAN (X_3)

Model 1: Summary X_1 & X_2 , terhadap Pembelajaran (X_3)

Tabel 4.6. Model Summary Model 1 – Sub-Struktur-1

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.919 ^a	.913	.921	5.379

a. Predictors: (Constant), KOMPETENSI (X_2), BUDAYA ORGANISASI (X_1)

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.919 ^a	.913	.921	5.379

a. Predictors: (Constant), KOMPETENSI (X_2), BUDAYA ORGANISASI (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 Budaya Organisasi (X_1) terhadap variabel Pembelajaran(X_3) secara parsial bersama variabel Kompetensi (X_2):

1) Besarnya pengaruh langsung variabel (X_1) terhadap variabel (X_3) = $\rho_{X_3X_1} \times \rho_{X_3X_1} = 0.724 \times 0.724 = 0.5242 = 52,42\%$

2) Besarnya pengaruh tidak langsung variabel (X_1) terhadap variabel (X_3), melalui variabel Kompetensi (X_2) = $\rho_{X_3X_1} \times r_{X_1 X_2} \times \rho_{X_3X_2} = 0.724 \times 0.891 \times 0.668 = 0.4309 = 43,09\%$

3) Besarnya pengaruh total variabel X_1 terhadap variabel X_3 melalui variabel Kompetensi (X_2), = $[\rho_{X_3X_1} \times \rho_{X_3X_1}] + [\rho_{X_3X_1} \times r_{X_1 X_2} \times \rho_{X_3X_2}] = 0.5242 + 0.4309 = 0.9551 = 95,51\%$

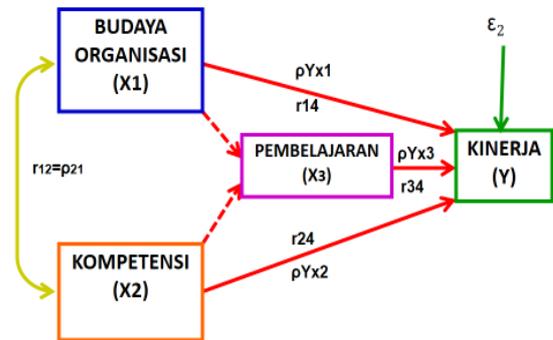
Kesimpulan : pengaruh variabel Budaya Organisasi (X_1) terhadap variabel Pembelajaran (X_3) adalah **sebesar 95,51%** hal ini berarti Pembelajaran ditentukan oleh Budaya Organisasi sebesar 95,51%.

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

- 1) Besarnya pengaruh langsung variabel (X_2) terhadap variabel (X_3)
 $= \rho_{X_3X_2} \times \rho_{X_3X_2} = 0.668 \times 0.668 = 0.4462 = 44,62\%$
- 2) Besarnya pengaruh tidak langsung variabel (X_2) terhadap variabel (X_3), melalui variabel Budaya Organisasi (X_1)
 $= \rho_{X_3X_2} \times r_{X_1 X_2} \times \rho_{X_3X_1} = 0.668 \times 0.891 \times 0.724 = 0.4309 = 43,09\%$
- 3) Besarnya pengaruh total variabel X_2 terhadap variabel X_3 melalui variabel Budaya Organisasi (X_1),
 $= [\rho_{X_3X_2} \times \rho_{X_3X_2}] + [\rho_{X_3X_2} \times r_{X_1 X_2} \times \rho_{X_3X_1}] = 0.4462 + 0.4309 = 0.8771 = 87,71\%$

Kesimpulan : pengaruh variabel Kompetensi (X_2) terhadap variabel Pembelajaran (X_3) adalah **sebesar 87,71%**, hal ini berarti Pembelajaran ditentukan oleh Kompetensi sebesar 87,71%

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) Budaya Organisasi (X_1), 2) Kompetensi (X_2), & 3) Pembelajaran (X_3)

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_1 , X_2 , & X_3 terhadap Kinerja (Y)

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

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error			
1 (Constant)	50.923	26.813		.899	.061
B_ORGANISASI	.652	.626	.587	.279	.002

KOMPE TENSI	.686	.623	.529	.29 8	.00 3
PEMBEL AJARAN	.681	.629	.641	.28 9	.00 1

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

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	3792.163	6	1154.765	6.042	.000 ^a
Residual	38786.096	93	298.496		
Total	65283.630	97			

a. Predictors: (Constant),
BUDAYA ORGANISASI,
KOMPETENSI,
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	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.442 ^a	.824	.087	19.027

a. Predictors: (Constant), BUDAYA ORGANISASI, KOMPETENSI, 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 Budaya Organisasi (X_1) terhadap variabel Kinerja (Y) secara parsial bersama variabel Kompetensi (X_2), dan variabel Pembelajaran (X_3):

- 1) Besarnya pengaruh langsung variabel (X_1) terhadap variabel (Y) = $\rho_{YX_1} \times \rho_{YX_1} = 0.587 \times 0.587 = 0.3446 = 34,46\%$
- 2) Besarnya pengaruh tidak langsung variabel (X_1) terhadap variabel (Y), melalui variabel Kompetensi (X_2) = $\rho_{YX_1} \times r_{X_1 X_2} \times \rho_{YX_2} = 0.587 \times 0.891 \times 0.529 = 0.2767 = 27,67\%$
- 3) Besarnya pengaruh tidak langsung variabel (X_1) terhadap variabel (Y), melalui variabel Pembelajaran (X_3) = $\rho_{YX_1} \times r_{X_1 X_3} \times \rho_{YX_3} = 0.587 \times 0.812 \times 0.641 = 0.3089 = 30,55\%$
- 4) Besarnya pengaruh total variabel X_1 terhadap variabel Y melalui variabel Kompetensi (X_2), dan Pembelajaran (X_3) = $[\rho_{YX_1} \times \rho_{YX_1}] + [\rho_{YX_1} \times r_{X_1 X_2} \times \rho_{YX_2}] + [\rho_{YX_1} \times r_{X_1 X_3} \times \rho_{YX_3}] = 0.3446 + 0.2767 + 0.3055 = 0.9268 = 92,68\%$

Kesimpulan : pengaruh variabel Budaya Organisasi (X_1) terhadap variabel Kinerja (Y) adalah **sebesar 92,68%** hal ini berarti Kinerja ditentukan oleh Budaya Organisasi sebesar 92,68%

b. Menghitung pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung, serta pengaruh total variabel Kompetensi (X_2) terhadap variabel Kinerja (Y) secara parsial bersama variabel

Budaya Organisasi (X_1), dan Pembelajaran (X_3):

- 1) Besarnya pengaruh langsung variabel (X_2) terhadap variabel (Y)= $\rho_{YX_2} \times \rho_{YX_2} = 0.529 \times 0.529 = 0.2798 = 27,98\%$
- 2) Besarnya pengaruh tidak langsung variabel (X_2) terhadap variabel (Y), melalui variabel Budaya Organisasi (X_1), $=\rho_{YX_2} \times r_{X_1 X_2} \times \rho_{YX_1} = 0.529 \times 0.891 \times 0.587 = 0.2767 = 27,67\%$
- 3) Besarnya pengaruh tidak langsung variabel (X_2) terhadap variabel (Y), melalui variabel Pembelajaran (X_3) $=\rho_{YX_2} \times r_{X_2 X_3} \times \rho_{YX_3} = 0.529 \times 0.803 \times 0.641 = 0.2723 = 27,23\%$
- 4) Besarnya pengaruh total variabel (X_2) terhadap variabel Y melalui variabel Budaya Organisasi (X_1), dan Pembelajaran (X_3) $= [\rho_{YX_2} \times \rho_{YX_2}] + [\rho_{YX_2} \times r_{X_1 X_2} \times \rho_{YX_1}] + [\rho_{YX_2} \times r_{X_2 X_3} \times \rho_{YX_3}] = 0.2798 + 0.2767 + 0.2723 = 0.8288 = 82,88\%$

Kesimpulan : pengaruh variabel Kompetensi (X_2) terhadap variabel Kinerja (Y) adalah **sebesar 82,88%**, hal ini berarti Kinerja ditentukan oleh Kompetensi sebesar 82,88%

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

- 1) Besarnya pengaruh langsung variabel (X_3) terhadap variabel (Y)= $\rho_{YX_3} \times \rho_{YX_3} = 0.641 \times 0.641 = 0.4109 = 41,09\%$
- 2) Besarnya pengaruh tidak langsung variabel (X_3) terhadap variabel (Y), melalui variabel Budaya Organisasi (X_1), $=\rho_{YX_3} \times r_{X_1 X_3} \times \rho_{YX_1} = 0.641 \times 0.812 \times 0.587 = 0.3055 = 30,55\%$

- 3) Besarnya pengaruh tidak langsung variabel (X_3) terhadap variabel (Y) melalui variabel Kompetensi (X_2), $=\rho_{YX_3} \times r_{X_2 X_3} \times \rho_{YX_2} = 0.641 \times 0.803 \times 0.529 = 0.2723 = 27,23\%$
- 4) Besarnya pengaruh total variabel (X_3) terhadap variabel Y melalui variabel Budaya Organisasi (X_1), dan variabel Kompetensi (X_2), $= [\rho_{YX_3} \times \rho_{YX_3}] + [\rho_{YX_3} \times r_{X_1 X_3} \times \rho_{YX_1}] + [\rho_{YX_3} \times r_{X_2 X_3} \times \rho_{YX_2}] = 0.4109 + 0.3055 + 0.2723 = 0.9887 = 98,87\%$

Kesimpulan : pengaruh variabel Pembelajaran (X_3), terhadap variabel Kinerja (Y) adalah **sebesar 98,87%**, berarti Kinerja ditentukan oleh Pembelajaran sebesar 98,87%.

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 ρ untuk variabel Budaya Organisasi (X_1) = 0.001 atau **0.001 < 0.05**. Hal ini berarti secara parsial terdapat pengaruh secara signifikan antara Budaya Organisasi (X_1) terhadap Pembelajaran (X_3). Hipotesis satu (H_1) diterima yaitu: "Terdapat pengaruh Budaya Organisasi terhadap Pembelajaran". Besar pengaruh Budaya Organisasi terhadap Pembelajaran sebesar **95,51%**.

2) Hipotesis Kedua

Hipotesis null (H_0) ditolak berdasarkan uji keberartian koefisien jalur, nilai hitung ρ untuk variabel Kompetensi (X_2) = 0.002 atau **0.002 < 0.05**. Hal ini

berarti secara parsial terdapat pengaruh secara signifikan antara Kompetensi (X_2) terhadap Pembelajaran (X_3). Hipotesis satu (H_1) diterima yaitu: "Terdapat Pengaruh Kompetensi terhadap Pembelajaran". Besar Pengaruh Kompetensi terhadap Pembelajaran adalah sebesar **87,71%**.

3) Hipotesis Ketiga

Hipotesis null (H_0) ditolak berdasarkan uji keberartian koefisien jalur, nilai hitung ρ untuk variabel Budaya Organisasi (X_1) = 0.002 atau **0.002 < 0.05**. Hal ini berarti secara parsial terdapat pengaruh secara signifikan antara Budaya Organisasi (X_1) terhadap Kinerja (Y). Hipotesis satu (H_1) diterima yaitu: "Terdapat pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja". Besar pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja adalah sebesar **92,68%**.

4) Hipotesis Keempat

Hipotesis null (H_0) ditolak berdasarkan uji keberartian koefisien jalur, nilai hitung ρ untuk variabel Kompetensi (X_2) = 0.003 atau **0.003 < 0.05**. Hal ini berarti secara parsial terdapat pengaruh secara signifikan antara Kompetensi (X_2) terhadap Kinerja (Y). Hipotesis satu (H_1) diterima yaitu: "Terdapat pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja". Besar pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja adalah sebesar **82,88%**.

5) Hipotesis Kelima

Hipotesis null (H_0) ditolak berdasarkan uji keberartian koefisien jalur, nilai hitung ρ untuk variabel Pembelajaran (X_3) = 0.001 atau **0.001 < 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 **98,87%**.

E. Keterbatasan Penelitian

Penelitian dengan judul pengaruh Budaya Organisasi, Kompetensi, 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. Penelitian ini terlepas dari keterbatasan yang dapat mengakibatkan pada pengukuran variabel secara akurat, dan ikut menentukan variabel kinerja, dalam penelitian ini.

V. KESIMPULAN, IMPLIKASI & SARAN

A. KESIMPULAN

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

1. Terdapat pengaruh secara positif dan signifikan Budaya Organisasi terhadap Pembelajaran karyawan di PT Indolife Pensiortama. Temuan ini dapat diartikan bahwa tinggi rendahnya kualitas Pembelajaran, salah satunya dipengaruhi oleh Budaya Organisasi, sehingga jika kualitas Budaya Organisasi ditingkatkan, dapat meningkatkan kualitas Pembelajaran.
2. 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 ditingkat-

kan, akan dapat meningkatkan kualitas Pembelajaran.

3. Terdapat pengaruh secara positif dan signifikan Budaya Organisasi terhadap Kinerja karyawan 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.
4. Terdapat pengaruh langsung secara positif dan signifikan Kompetensi terhadap Kinerja karyawan 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.
5. Terdapat pengaruh langsung secara positif dan signifikan Pembelajaran terhadap karyawan 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 di PT Indolife Pensionsantama. diperlukan peningkatan kualitas Budaya Organisasi. Hal ini berarti jika kualitas Budaya Organisasi

ditingkatkan, akan berpengaruh terhadap peningkatan Pembelajaran.

2. Untuk meningkatkan kualitas karyawan di PT Indolife Pensionsantama. diperlukan peningkatan kualitas Kompetensi. Hal ini berarti jika kualitas Kompetensi ditingkatkan, akan berpengaruh terhadap peningkatan Pembelajaran.
3. Untuk meningkatkan kualitas Kinerja karyawan di PT Indolife Pensionsantama. diperlukan peningkatan kualitas Budaya Organisasi. Hal ini berarti jika kualitas Budaya Organisasi ditingkatkan, akan berpengaruh terhadap peningkatan Kinerja.
4. Untuk meningkatkan kualitas Kinerja karyawan di PT Indolife Pensionsantama. Diperlukan peningkatan kualitas Kompetensi. Hal ini berarti jika kualitas Kompetensi ditingkatkan, akan berpengaruh terhadap peningkatan Kinerja.
5. Untuk meningkatkan kualitas Kinerja karyawan di PT. Indolife Pensionsantama. diperlukan peningkatan kualitas Pembelajaran. Hal ini berarti jika kualitas Pembelajaran ditingkatkan,

C. SARAN

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

1. Untuk meningkatkan kualitas Kinerja karyawan di PT Indolife Pensionsantama., maka diperlukan perbaikan kualitas Budaya Organisasi dengan cara pemberian pelatihan tentang karyawan, meliputi: solidaritas, stabilitas, inovasi, pelayanan pelanggan, perhatian pada hal-hal rinci, menghargai orang, dan orientasi hasil.

2. Untuk meningkatkan kualitas Kinerja karyawan di PT Indolife Pensionsantama. maka diperlukan perbaikan kualitas Kompetensi dengan cara pemberian pelatihan tentang Kompetensi karyawan di PT Indolife Pensionsantama., meliputi: Pengetahuan, Keterampilan, Inisiatif, Pemecahan Masalah, dan Kemampuan Beradaptasi.
3. Untuk meningkatkan kualitas Kinerja karyawan di PT Indolife Pensionsantama., maka diperlukan peningkatan kualitas Pembelajaran, dengan cara memberikan pelatihan kepada para karyawan di PT Indolife Pensionsantama, tentang proses Pembelajaran yang dilakukan oleh para atasan maupun yang diselenggarakan oleh PT Indolife Pensionsantama., meliputi: Kreativitas, Pengembangan Kapabilitas, Dorongan Perubahan, Pembelajaran Berkelanjutan, dan Penciptaan Pengetahuan Baru.
4. Secara keseluruhan untuk meningkatkan kualitas Kinerja karyawan di PT Indolife Pensionsantama., maka perlu ditingkatkan Kualitas Budaya Organisasi, Kompetensi, dan Pembelajaran secara terus menerus dan berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- 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
- Kadarwati, Dr. Ir. MM., AAIJ., *Perilaku Organisasi: Pendukung Motivasi Karyawan Berkinerja Tinggi*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2019
- Kreitner, Robert & Kinicki, Angelo, *Organizational Behavior*, Ninth Edition, New York: McGraw-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, New Jersey: Pearson Prentice-Hill International Edition, 2016.

Robbins, Stephen P., & Judge, Timothy A., *Organizational Behavior*, Seventeenth Edition, New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2017

Wibowo, Prof., Dr., SE, M.Phil., *Manajemen Kinerja*. Edisi Kedua. Jakarta: Rajawali Persada, 2012.

