

# PENGARUH KOMPETENSI, BUDAYA ORGANISASI, DAN MOTIVASI KERJA, TERHADAP KINERJA PEMASAR ASURANSI JIWA STUDI KASUS DI PT INDOLIFE PENSIONTAMA

Kadarwati  
kadarwatika@yahoo.com

## ABSTRAK

*Penelitian ini untuk membuktikan pengaruh variabel Kompetensi ( $X_1$ ), Budaya Organisasi ( $X_2$ ) dan Motivasi Kerja ( $X_3$ ) terhadap Kinerja ( $X_4$ ). Sampel penelitian 100 orang CCE (Call Centre Executive) yang diambil secara acak sederhana dari populasi terjangkau dan berkarakter sama, dengan pengundian nomor responden, yaitu pemasar asuransi jiwa PT Indolife Pensiontama. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, dan menggunakan metode survei, pada Agustus s/d September 2016. Teknik analisis data penelitian, menggunakan Analisis Jalur (Path Analysis).*

*Berdasarkan hasil analisis penelitian:*

- 1) Terdapat pengaruh langsung secara positif dan signifikan variabel Kompetensi ( $X_1$ ) terhadap variabel Kinerja ( $X_4$ ), secara parsial sebesar 27,82%.*
- 2) Terdapat pengaruh langsung secara positif dan signifikan variabel Budaya Organisasi ( $X_2$ ) terhadap variabel Kinerja ( $X_4$ ), secara parsial sebesar 15,19%.*
- 3) Terdapat pengaruh langsung secara positif dan signifikan variabel Kompetensi ( $X_1$ ) terhadap variabel Motivasi Kerja ( $X_3$ ), secara parsial sebesar 23,60%.*
- 4) Terdapat pengaruh langsung secara positif dan signifikan variabel Budaya Organisasi ( $X_2$ ) terhadap variabel Motivasi Kerja ( $X_3$ ), secara parsial sebesar 17,91%.*
- 5) Terdapat pengaruh langsung secara positif dan signifikan variabel Motivasi Kerja ( $X_3$ ) terhadap variabel Kinerja ( $X_4$ ), secara parsial sebesar 14,95%.*

*Kata Kunci : Kompetensi, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja 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.

Asosiasi Marketing di Amerika, yang ditulis oleh Sharon, Kevin dan Steven (2010:18) mendefinisikan pemasaran merupakan seperangkat aktivitas lembaga dan proses untuk

menciptakan komunikasi dan bertukar penawaran yang memiliki nilai bagi pelanggan, klien, mitra dan masyarakat luas. Kotler & Armstrong (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.

Menurut Cannon, Perreault & Mc Carthy (2008:24), bahwa: "Untuk menerapkan konsep pemasaran, perusahaan-perusahaan mencari berbagai cara untuk membangun hubungan jangka panjang dengan seluruh pelanggan, bahkan perusahaan yang paling inovatif pun cepat atau lambat akan menghadapi kompetisi.

Ali Hasan (2008:15), menyebutkan bahwa: 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 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 kompetisi global”.

Peningkatan kinerja perusahaan secara terus menerus dapat dicapai dengan membangun sumber daya manusia potensial.

Dalam proses pencapaian kinerja, banyak faktor yang dapat diupayakan oleh perusahaan, diantaranya adalah meningkatkan kompetensi yang berguna untuk peningkatan pencapaian hasil secara berkelanjutan, untuk meningkatkan kinerja individual, dalam rangka mencapai Kinerja organisasi.

### B. Pembatasan Masalah

Masalah-masalah sumber daya manusia, meliputi: Kompetensi, Budaya organisasi, dan Motivasi Kerja para pemasar asuransi jiwa, serta pengaruh terhadap Kinerja tenaga pemasar asuransi jiwa, yang dilakukan dalam penelitian hanya membahas dalam lingkup petugas pemasar asuransi jiwa di PT Indolife Pensiortama.

### C. Rumusan Masalah

Berdasarkan masalah-masalah tersebut, maka dapat dirumuskan, sebagai berikut:

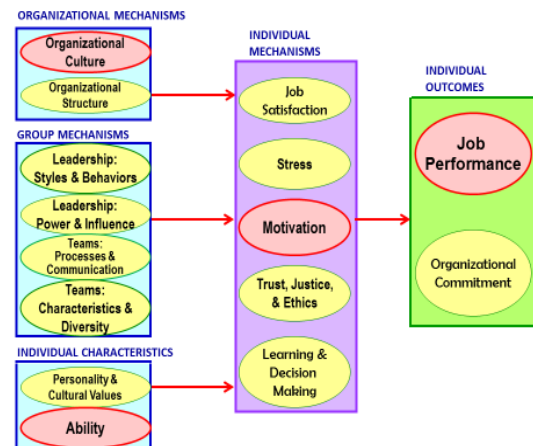
1. Apakah Kompetensi berpengaruh langsung terhadap Kinerja seorang pemasar asuransi jiwa?,

2. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh langsung terhadap Kinerja seorang pemasar asuransi jiwa?,
3. Apakah Kompetensi berpengaruh langsung terhadap Motivasi Kerja seorang pemasar asuransi jiwa?,
4. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh langsung terhadap Motivasi Kerja seorang pemasar asuransi jiwa?,
5. Apakah Motivasi Kerja berpengaruh langsung terhadap Kinerja seorang pemasar asuransi jiwa?.

## II. KAJIAN TEORI DAN REFERENSI

### A. Kajian Teori

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



Gambar 2.1 Model Integratif dari Perilaku Organisasi

### 1. Kinerja

#### a. Pengertian Kinerja

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

Robin Stuart-Kotze(2010:4) mendefinisikan, Kinerja adalah semua tentang melakukan hal yang benar pada waktu yang tepat.

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

Robbins dan Judge (2009:61) menyatakan bahwa: “produktivitas adalah ukuran kinerja yang mencakup efektivitas dan efisiensi, sedangkan efektivitas yaitu pencapaian tujuan-tujuan, dan efisiensi yaitu rasio hasil efektif dengan masukan yang dibutuhkan untuk mencapainya.

Kreitner dan Kinicki (2008:246) mengungkapkan bahwa, tujuan hasil kinerja adalah target hasil akhir tertentu.

Ivancevich, Konopaske dan Matteson, (2008:170) menulis kinerja adalah hasil yang diinginkan dari perilaku.

Diungkapkan oleh Mathis dan Jackson (2006:378) bahwa: “Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan.

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

Ivancevich (2010:273) me-nyatakan bahwa dimensi Kinerja meliputi: 1) Kualitas kerja, 2) Kuantitas kerja, 3) Kreativitas, dan 4) Kemampuan interaksi sosial.

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

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

Menurut Mathis dan Jackson (2006:378) bahwa: “Kinerja karyawan yang umum untuk mayoritas pekerjaan meliputi elemen sebagai berikut: 1) kuantitas dari hasil, 2) kualitas dari

hasil, 3) ketepatan waktu dari hasil, 4) kehadiran, dan 5) kemampuan bekerjasama.

#### **c. Sintesis Kinerja**

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

## **2. Kompetensi**

### **a. Pengertian Kompetensi**

Chambers menyebutkan **sinonim ability**, adalah *capacity, power, talent, skill, competence*, dan *capability*.

Menurut Kreitner & Kinicki (2008:139), Kompetensi adalah istilah yang biasa digunakan, dan lebih mencakup tentang kemampuan dan ketrampilan yang mendapatkan banyak perhatian kalangan manajemen.

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

Robbins & Judge (2009:79) mendefinisikan Kompetensi berarti kapasitas seorang individu untuk melakukan beragam tugas dalam suatu pekerjaan.

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

Ivancevich, Konopaske dan Matteson (2008:65) mendefinisikan: Kompetensi adalah bakat seseorang untuk melakukan tugas fisik atau mental.

### **b. Dimensi Kompetensi**

Kreitner dan Kinicki (2008:139) mengungkapkan, kompetensi yang diperlukan untuk melakukan berbagai pekerjaan, yang digunakan

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

Robbins & Judge (2009:79) menyebutkan: 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, dan 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.

### c. Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja.

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

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

McShane & Von Glinow (2009:26) menyatakan bahwa: empat faktor yang secara langsung mempengaruhi perilaku individu dan kinerja: adalah motivasi, kompetensi, peranan persepsi, dan faktor situasional.

### d. Pengaruh Kompetensi terhadap Motivasi Kerja.

Luthans (2008:422) menyebutkan bahwa: Karakteristik bawahan *Locus of Control* dan atau Kompetensi berpengaruh langsung terhadap motivasi, sebagaimana terlihat pada rangkuman hubungan Path-Goal.

Kreitner & Kinicki (2008:477) mengungkapkan Kompetensi berpengaruh terhadap Motivasi Karyawan, sebagaimana tercantum pada *Path-Goal Theory*.

Ivancevich, Konopaske dan Matteson (2008:66) mengungkapkan bahwa: “Inteligensi emosi merujuk pada Kompetensi seseorang untuk menyadari perasaan, mengelola emosi, memotivasi diri sendiri, mengekspresikan empati, dan menangani hubungan dengan orang lain.

### 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, kecepatan persepsi, inisiatif, keterampilan, komunikasi lisan, pemecahan masalah, dan kemampuan beradaptasi.

## 3. Budaya Organisasi.

### a. Pengertian Budaya Organisasi.

Menurut Robbins dan Judge (2009:585) budaya organisasi mengacu pada sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya.

Ivancevich (2010:43) mengemukakan bahwa, budaya organisasi mengacu pada sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya.

Schein (2004:17), mendefinisikan “budaya organisasi adalah pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan oleh kelompok tertentu saat mereka belajar menghadapi masalah adaptasi eksternal dan

integrasi internal, yang telah bekerja cukup baik serta dianggap berharga, dan oleh karena itu, diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk berpersepsi, berfikir dan mera-sakan hubungan dengan masalah tersebut.

Ivancevich, Konopaske dan Matteson (2008:37) mendefinisikan budaya organisasi adalah apa yang dipersepsikan karyawan dan cara persepsi itu menciptakan suatu pola keyakinan, nilai dan ekspektasi.

Menurut Kreitner dan Kinicki (2008:66), budaya organisasi adalah satu wujud anggapan yang dimiliki, diterima secara implisit oleh kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut merasakan, berfikir, dan bereaksi terhadap lingkungannya yang beraneka ragam.

Colquit, LePine dan Wesson (2011:557) mendefinisikan 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 karyawannya.

McShane & Von Glinow (2009:275) mengemukakan bahwa: “budaya organisasi memuat nilai dan asumsi bersama di dalam suatu organisasi. Hal ini dapat didefinisikan apa yang penting dan tidak penting di dalam sebuah organisasi, dan dengan konsekuensinya, mengarahkan setiap orang menuju suatu cara yang benar untuk melakukan segala sesuatu di dalam organisasi.

Newstrom (2011:93) mendefinisikan budaya organisasi adalah seperangkat asumsi, keyakinan, nilai-nilai, dan norma-norma yang diciptakan untuk diterapkan bersama oleh anggota organisasi.

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

McShane & Von Glinow (2009:277), mengemukakan bahwa: Dimensi budaya organisasi meliputi, 1) inovasi, 2) stabilitas, 3) menghargai orang, 4) orientasi hasil, 5) per-

hatian pada hal-hal rinci, 6) orientasi tim & 7) keagresifan.

Robbins dan Judge (2009:585-586) menyebutkan bahwa ada tujuh karakteristik utama yang secara keseluruhan merupakan hakikat budaya sebuah organisasi, meliputi: 1) inovasi dan keberanian mengambil resiko, 2) perhatian pada hal-hal rinci, 3) orientasi hasil, 4) orientasi orang, 5) orientasi tim, 6) keagresifan, dan 7) stabilitas.

Luthans (2008:75), mengemukakan bahwa budaya organisasi memiliki sejumlah karakteristik penting, diantaranya adalah: 1) aturan perilaku yang diamati, 2) norma, 3) nilai dominan, 4) filosofi, 5) aturan, dan 6) iklim organisasi.

Kreitner & Kinicki (2008:68), mengemukakan tentang nilai-nilai dan keyakinan organisasi merupakan dasar budaya organisasi yang memiliki lima komponen kunci, meliputi: 1) konsep kepercayaan, 2) perilaku yang dikehendaki, 3) keadaan yang amat penting, 4) pedoman menyeleksi atau mengevaluasi kejadian dan perilaku, dan 5) urutan dari yang relatif penting.

Ivancevich, Konopaske dan Matteson (2008:45) menyimpulkan bahwa budaya organisasi melibatkan: 1) asumsi, 2) adaptasi, 3) persepsi, dan 4) pembelajaran.

Menurut Gibson *et.al.* (2004:33), dimensi budaya organisasi, yaitu: 1) integritas, 2) inovasi, 3) menghargai orang, 4) Fokus Pelanggan 5) Tim Kerja, 6) Kepemimpinan, 7) Kinerja dan 8) Komunitas.

Menurut Robbins dan Coulter (2014:64), dimensi budaya organisasi, meliputi: 1) perhatian pada detail, 2) orientasi hasil, 3) orientasi manusia, 4) orientasi tim, 5) agresivitas, 6) stabilitas, dan 7) inovasi dan pengambilan resiko.

Colquit, LePine dan Wesson (2011:574) mengemukakan dimensi budaya organisasi, meliputi: 1) solidaritas, 2) keramah-tamahan 3)

pelayanan pelanggan, 4) keselamatan kerja, 5) keaneka ragaman, dan 6) kreativitas.

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

Kreitner dan Kinicki (2008:481) mengungkapkan bahwa: budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap peningkatan kinerja individu, kelompok dan organisasi.

Sweeny & McFarlin(2002:84) menyampaikan bahwa budaya manajemen berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Noe et.al. (2008:345), menyebutkan bahwa: Budaya Organisasi berpengaruh langsung terhadap kinerja.

### **d. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja.**

Kreitner & Kinicki (2008:245) menyatakan Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Motivasi.

Stone (2005:412) mengungkapkan bahwa: “Hal-hal ini, sebagai penyebab karyawan termotivasi, adalah hasil dari banyak faktor berinteraksi, seperti: Budaya organisasi, gaya manajemen kepemimpinan, struktur organisasi, desain pekerjaan, kebijakan dan praktek sumber daya manusia. Kepribadian karyawan, ketrampilan, pengetahuan, kompetensi dan sikap juga sebagai bagian yang berperan.

### **e. Sintesis Budaya Organisasi**

Dari uraian di atas, maka sintesis 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 dengan organisasi lainnya, dengan indikator, meliputi: solidaritas, keramah-tamahan, pelayanan pelanggan, integritas, stabilitas, menghargai orang, dan orientasi hasil.

## **4. Motivasi Kerja**

### **a. Pengertian Motivasi Kerja**

Newstrom (2011:109), mendefinisikan Motivasi Kerja adalah hasil dari serangkaian

kekuatan internal dan eksternal yang menyebabkan seorang karyawan untuk memilih tindakan yang tepat dan terlibat dalam perilaku yang diarahkan pada pencapaian tujuan organisasi.

Ivancevich (2010:53) menyampaikan bahwa Motivasi Kerja berkaitan dengan sikap-sikap yang menyalurkan perilaku seseorang terhadap pekerjaan dan untuk mengubah kegiatan sesuai dengan perubahan kehidupan di dalam pekerjaan. Sedangkan Motivasi adalah satu kesatuan dari sikap yang mempengaruhi orang untuk bertindak pada tujuan spesifik secara terarah. Motivasi adalah satu kekuatan dalam yang dapat memberikan tenaga, alur dan dukungan perilaku manusia untuk mencapai tujuan.

Luthans (2008:168) Motivasi Kerja adalah proses yang kompleks, dengan imbalan ekstrinsik yang dapat meningkatkan motivasi intrinsik pada tugas-tugas yang menarik dan menantang. Sedangkan (2008:158) Motivasi adalah proses yang dimulai dengan defisiensi fisiologis atau psikologis yang menggerakkan perilaku atau dorongan untuk tujuan atau insentif. Kunci untuk memahami proses motivasi bergantung pada pengertian dan hubungan antara kebutuhan, dorongan dan insentif.

Robbins dan Judge (2009:209), menyatakan bahwa: Motivasi sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seseorang untuk mencapai tujuannya.

McShane & Von Glinow (2009:91), menyatakan bahwa: Motivasi menunjuk kepada dorongan yang ada pada seseorang yang mempengaruhi arahnya, intensitas dan ketekunan dan perilaku sukarelanya.

Kreitner & Kinicki (2008:210) mengungkapkan bahwa: Motivasi mempresentasikan proses psikologis yang meningkatkan dan mengarahkan perilaku untuk mencapai tujuan.

Colquit, LePine dan Wesson (2011:179) menyatakan bahwa, Motivasi didefinisikan

sebagai sebuah rangkaian dorongan kuat yang dimulai oleh sisi di dalam dan di luar dari pekerja, memulai pekerjaan yang didasari oleh usaha atau semangat, dan mempengaruhi arah, intensitas dan ketekunan.

#### **b. Dimensi Motivasi Kerja**

Newstrom (2011:109), mengungkapkan dimensi Motivasi kerja adalah 1) kreativitas, 2) tolong-menolong, 3) ketepatan waktu, 4) kedisiplinan, 5) percaya diri, 6) penyelesaian tugas, 7) kinerja, 8) komitmen, 9) kegigihan.

Ivancevich, Konopaske dan Matteson (2008: 111-112), menyatakan, dimensi Motivasi meliputi: 1) Kompensasi, 2) Tunjangan, 3) Kesempatan Karir, 4) Reputasi Perusahaan, 5) Jadwal Pekerjaan, 6) Kesempatan mempelajari keterampilan baru, 7) Mendapatkan pekerjaan yang menantang, 8) Atasan dapat dipercaya, 9) Atasan sebagai Motivator, 10) Atasan sebagai pembimbing yang baik, dan 11) Flexibel dalam memecahkan masalah.

Luthans (2008:172) menyampaikan dimensi Motivasi kerja adalah 1) Kebijakan & Administrasi Perusahaan, 2) Prestasi, 3) Pengawasan, 4) Teknologi, 5) Pengakuan, 6) Gaji, 7) Pekerjaan itu sendiri, 8) Hubungan interpersonal, 9) Pengawasan, 10) Tanggung Jawab, 11) Kondisi kerja, 12) Kemajuan.

Kreitner & Kinicki (2008:216) menyatakan bahwa, dimensi Motivasi Kerja meliputi: 1) Pencapaian, 2) Kompensasi, 3) Pengawasan, 4) Kebijakan Perusahaan 5) Tanggung Jawab, 6) Kondisi Kerja, 7) Hubungan interpersonal, 8) Kemajuan.

McShane & Von Glinow (2009:91), menyatakan dimensi Motivasi adalah 1) dukungan, 2) pengaruh, 3) arah, 4) intensitas, 5) ketekunan dan 6) perilaku sukarela.

#### **c. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja**

Mathis dan Jackson (2006: 114) mengungkapkan bahwa: "Tiga faktor utama yang mempengaruhi kinerja individu, adalah: 1) kompetensi individual untuk melakukan pe-

kerjaan tersebut, 2) tingkat usaha yang dicurahkan, dan 3) dukungan organisasi.

Newstrom (2011:110), mengungkapkan bahwa Motivasi bersama-sama dengan Kompetensi berpengaruh terhadap Kinerja Potensial, sebagaimana digambarkan pada Model Motivasi.

Luthans (2008:177), menyatakan bahwa Motivasi bersama-sama dengan Kompetensi dan Peran Persepsi berpengaruh terhadap Kinerja, sebagaimana digambarkan pada Model Motivasi Porter-Lawler.

Kreitner & Kinicki (2008:199) menyatakan bahwa Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja, sebagaimana digambarkan pada Model Ramalan (a Model of the Self-Fulfilling Prophecy).

Ivancevich, Konopaske dan Matteson (2008:123), menyatakan, bahwa Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja, sebagai mana digambarkan pada *Expectancy Theory*.

McShane & Von Glinow (2009:26) mengemukakan bahwa: Empat faktor yang secara langsung mempengaruhi perilaku individu dan kinerja: Motivasi, Kompetensi, Peran Persepsi, dan Faktor Situasional (MARS).

Colquit, LePine dan Wesson (2011:202) menyatakan bahwa, Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja.

Robbins dan Judge (2009:231), menyatakan bahwa: Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja, sebagaimana digambarkan pada *Expectancy Theory*.

Sweeny dan McFarlin (2002:84) menyatakan : Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja.

#### **d. Sintesis Motivasi Kerja**

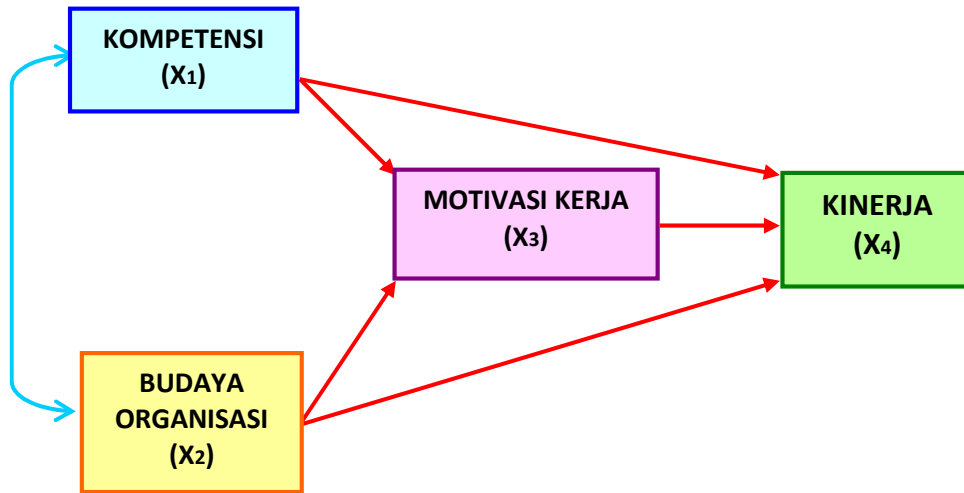
Dari uraian di atas, maka dapat disintesis bahwa yang dimaksud dengan Motivasi Kerja adalah dorongan, keinginan dan tingkat kesediaan seseorang untuk mengeluarkan upaya dalam rangka mencapai prestasi terbaik dengan indikator: Kreativitas, Tang-

gung Jawab, Arah, Kegigihan, Komitmen, Intensitas, dan Ketekunan.

### B. Kerangka Berpikir



Penelitian ini bertujuan untuk mengukur pengaruh Kompetensi, Budaya Organisasi,

dan proses Pembelajaran terhadap Kinerja 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

Keterangan :

-  : Diteliti
-  : Tidak diteliti

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

#### 1. Pengaruh langsung Kompetensi terhadap Kinerja.

Kompetensi adalah kapasitas seseorang untuk melakukan beragam tugas pekerjaan, untuk menunjukkan prestasi pada berbagai tugas dalam suatu pekerjaan, dengan indikator: pengetahuan, kecepatan persepsi, inisiatif, keterampilan, komunikasi lisan, pemecahan masalah, dan kemampuan beradaptasi. Kinerja adalah hasil pekerjaan seseorang dalam pelaksanaan tugas pekerjaannya dengan indikator: kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, kemampuan bekerjasama, kreativitas, pencapaian tujuan, dan potensi perbaikan.

Seorang karyawan yang memiliki kapasitas untuk melakukan beragam tugas pekerjaan, untuk menunjukkan prestasi pada berbagai tugas dalam suatu pekerjaan, dengan indikator: pengetahuan, kecepatan persepsi, inisiatif ketrampilan komunikasi lisan pemecahan masalah, & kemampuan beradaptasi, maka akan dapat memberikan hasil pekerjaan dalam pelaksanaan tugas pekerjaannya dengan mencapai kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, kemampuan bekerjasama, kreativitas, pencapaian tujuan, dan potensi perbaikan.

Dengan demikian dapat diduga bahwa Kompetensi berpengaruh langsung secara positif terhadap Kinerja. Dengan kata lain kualitas Kinerja dipengaruhi oleh kualitas Kompetensi.



## **2. Pengaruh langsung Budaya Organisasi terhadap Kinerja**

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 dengan organisasi lainnya, dengan indikator, meliputi: solidaritas, keramah-tamahan, pelayanan pelanggan, integritas, stabilitas, menghargai orang, & orientasi hasil. Kinerja adalah hasil pekerjaan seseorang dalam pelaksanaan tugas pekerjaannya dengan indikator: kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, kemampuan bekerjasama, kreativitas, pencapaian tujuan, dan potensi perbaikan.

Suatu pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan atau dikembangkan dalam suatu organisasi sebagai sistem makna bersama, dianggap berharga, dan dianut oleh para anggota yang membedakan dengan organisasi lainnya, dengan indikator, meliputi: solidaritas, keramah-tamahan, pelayanan pelanggan, integritas, stabilitas, menghargai orang, dan orientasi hasil, akan dapat menciptakan hasil pekerjaan seseorang dalam melaksanakan tugas pekerjaan dengan indikator: kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, kemampuan bekerjasama, kreativitas, pencapaian tujuan, & potensi perbaikan.

Dengan demikian dapat diduga bahwa Budaya Organisasi berpengaruh langsung secara positif terhadap Kinerja. Berarti kualitas Kinerja dipengaruhi oleh kualitas Budaya Organisasi.

## **3. Pengaruh langsung Kompetensi terhadap Motivasi Kerja**

Kompetensi adalah kapasitas seseorang untuk melakukan beragam tugas pekerjaan, untuk menunjukkan prestasi pada berbagai tugas dalam suatu pekerjaan, dengan indikator: pengetahuan, kecepatan persepsi, inisiatif, keterampilan, komunikasi lisan, pemecahan masalah, dan kemampuan beradaptasi. Motivasi Kerja adalah dorongan, keinginan dan tingkat kesediaan seseorang untuk mengeluarkan upaya dalam rangka mencapai prestasi terbaik dengan indikator: Kreativitas, Tanggung Ja-

wab, Arah, Kegigihan, Komitmen, Intensitas, dan Ketekunan.

Seorang karyawan yang memiliki kapasitas untuk melakukan beragam tugas pekerjaan, untuk menunjukkan prestasi pada berbagai tugas dalam suatu pekerjaan, dengan indikator: pengetahuan, kecepatan persepsi, inisiatif, keterampilan, komunikasi lisan, pemecahan masalah, dan kemampuan beradaptasi, maka akan dapat memiliki dorongan, keinginan dan tingkat kesediaan untuk mengeluarkan upaya dalam rangka mencapai prestasi terbaik dengan indikator: Kreativitas, Tanggung Jawab, Arah, Kegigihan, Komitmen, Intensitas, dan Ketekunan.

Dapat diduga Kompetensi berpengaruh langsung secara positif terhadap Motivasi Kerja. Berarti kualitas Motivasi Kerja dipengaruhi kualitas Kompetensi

## **4. Pengaruh langsung Budaya Organisasi terhadap Motivasi kerja**

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 dengan organisasi lainnya, dengan indikator, meliputi: solidaritas, keramah-tamahan, pelayanan pelanggan, integritas, stabilitas, menghargai orang, dan orientasi hasil. Motivasi Kerja adalah dorongan, keinginan dan tingkat kesediaan seseorang untuk mengeluarkan upaya dalam rangka mencapai prestasi terbaik dengan indikator: Kreativitas, Tanggung Jawab, Arah, Kegigihan, Komitmen, Intensitas, dan Ketekunan.

Suatu pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan atau dikembangkan dalam suatu organisasi sebagai sistem makna bersama, dianggap berharga, dan dianut oleh para anggota yang membedakan dengan organisasi lainnya, dengan indikator, meliputi: solidaritas, keramah-tamahan, pelayanan pelanggan, integritas, stabilitas, menghargai orang, dan orientasi hasil, maka akan dapat memiliki dorongan, keinginan dan tingkat kesediaan untuk me-

ngeluarkan upaya dalam rangka mencapai prestasi terbaik dengan indikator: Kreativitas, Tanggung Jawab, Arah, Kegigihan, Komitmen, Intensitas dan Ketekunan.

Dapat diduga Budaya Organisasi berpengaruh langsung secara positif terhadap Motivasi Kerja. Berarti bahwa kualitas Motivasi Kerja dipengaruhi oleh kualitas Budaya Organisasi.

#### **5. Pengaruh langsung Motivasi Kerja terhadap Kinerja**

Motivasi Kerja adalah dorongan, keinginan dan tingkat kesediaan seseorang untuk mengeluarkan upaya dalam rangka mencapai prestasi terbaik dengan indikator: Kreativitas, Tanggung Jawab, Arah, Kegigihan, Komitmen, Intensitas & Ketekunan. Kinerja adalah hasil pekerjaan seseorang dalam pelaksanaan tugas pekerjaannya dengan indikator: kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, kemampuan bekerjasama, pengembangan kompetensi, pencapaian tujuan, dan potensi perbaikan. Kinerja adalah hasil pekerjaan seseorang dalam pelaksanaan tugas pekerjaannya, indikator: kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, kemampuan bekerjasama, kreativitas, pencapaian tujuan & potensi perbaikan.

Seseorang yang memiliki dorongan, keinginan dan tingkat kesediaan untuk mengeluarkan upaya dalam rangka mencapai prestasi terbaik dengan indikator: Kreativitas, Tanggung Jawab, Arah, Kegigihan, Komitmen, Intensitas, dan Ketekunan, maka akan dapat menciptakan hasil pekerjaan seseorang dalam pelaksanaan tugas pekerjaannya, indikator: kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, kemampuan bekerjasama, kreativitas, pencapaian tujuan, dan potensi perbaikan.

Dapat diduga Motivasi Kerja berpengaruh langsung secara positif terhadap Kinerja.

Berarti kualitas Kinerja dipengaruhi oleh kualitas Motivasi Kerja.

#### **C. Hipotesis Penelitian**

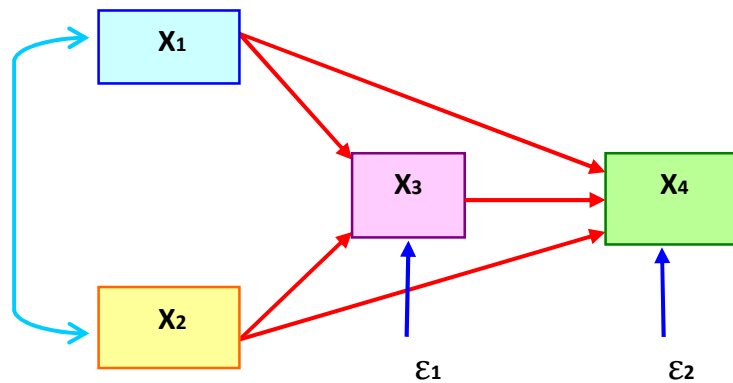
1. Terdapat pengaruh langsung secara positif kompetensi terhadap kinerja pemasar asuransi jiwa;
2. Terdapat pengaruh langsung secara positif budaya organisasi terhadap kinerja pemasar asuransi jiwa;
3. Terdapat pengaruh langsung secara positif kompetensi terhadap Motivasi Kerja pemasar asuransi jiwa;
4. Terdapat pengaruh langsung secara positif budaya organisasi terhadap Motivasi Kerja pemasar asuransi jiwa;
5. Terdapat pengaruh langsung secara positif Motivasi Kerja terhadap Kinerja pemasar asuransi jiwa;

### **III. METODOLOGI PENELITIAN**

Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan data empirik, fakta, dan informasi yang *valid* dan dapat dipercaya, tentang pengaruh Kompetensi, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pemasar Asuransi Jiwa PT Indolife Pensiortama, September 2016.

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif, dengan metode survei. Pemilihan metode ini didasarkan pada pertimbangan bahwa penelitian mencakup empat variabel dengan data berasal dari responden yang sama dan menjawab setiap pertanyaan secara serentak dan sekaligus.

Konstelasi hubungan dari empat variabel penelitian, yaitu fungsi Kinerja, Motivasi Kerja, Budaya Organisasi dan Kompetensi, dapat diformulasikan dalam bentuk konstelasi masalah penelitian pada gambar berikut:



Gambar 3.1. Konstelasi Masalah Penelitian

Keterangan:

- X1 = Variabel Kompetensi
- X2 = Variabel Budaya Organisasi
- X3 = Variabel Motivasi Kerja
- X4 = Variabel Kinerja
- $\varepsilon$  = Variabel Residual Error

Dari konstelasi masalah di atas, dapat dijelaskan bahwa variabel  $X_4$  merupakan variabel terikat atau variabel endogen, yang diduga dipengaruhi oleh variabel  $X_1$ ,  $X_2$  dan  $X_3$  sebagai variabel bebas, dan  $X_3$  merupakan variabel terikat yang diduga dipengaruhi oleh  $X_1$  dan  $X_2$ .

Variabel-variabel residual ini dilambangkan oleh  $\varepsilon_1$  dan  $\varepsilon_2$  masing-masing pada variabel endogen  $X_3$  dan  $X_4$ .

Penelitian ini menggunakan kuesioner yang berisi sejumlah pernyataan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden tentang keadaan sebenarnya dan selengkapannya.

Instrumen penelitian harus valid dan reliabel agar hasil penelitian dijamin absah.

Uji validitas dan reliabilitas dilakukan dengan sampel uji 30 CCE (*Call Centre Executive*) dalam populasi penelitian, dengan kode. Hasil Uji validitas dan reliabilitas instrumen dilakukan dengan SPSS 17.

Penelitian ini menggunakan analisis jalur (*path analysis*), dengan SPSS 17.0.

Untuk melakukan analisis jalur, diperlukan persyaratan adanya hubungan regresional linier yang signifikan antara setiap dua variabel. Sedangkan guna penyelesaian perhitungan koefisien jalur, terlebih dahulu harus dilakukan analisis korelasi dan regresi tiap dua variabel.

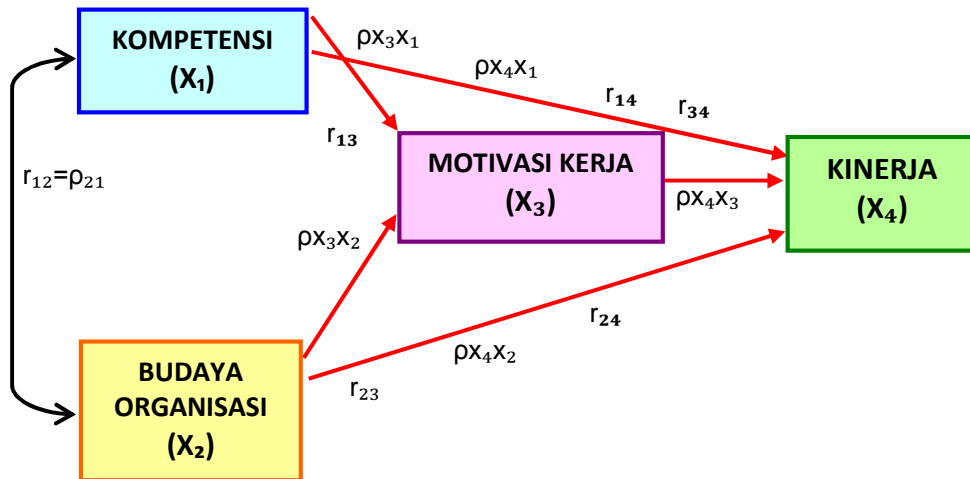
Sampel penelitian ini adalah seluruh populasi yang terjangkau, dan berkarakter sama, yaitu sebanyak 100 CCE yang diambil secara acak sederhana, dari populasi 300 CCE.

Berdasarkan hasil uji validitas dan reliabilitas melalui SPSS 17, terhadap kuesioner variabel Kinerja, Kompetensi, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja, setiap variabel terdiri 7 indikator dengan 35 butir pertanyaan, semua butir valid dan reliabel, semua butir dipakai dalam kuesioner penelitian.

Perhitungan dilakukan dengan alat bantu komputer. Program yang digunakan merupakan program pengolah data, yaitu: Microsoft Excel, *Statistical Package for Social Science*

(SPSS) dan *Linier Structural Relationship* (LISREL).

Hubungan pengaruh dari satu variabel searah terhadap variabel yang lainnya diilustrasikan pada gambar 3.2., sebagai berikut:



Gambar 3.2. Model penelitian

### Hipotesis Statistik

Hipotesis statistik penelitian terdiri 5, sebagai berikut:

1. Hipotesis Statistik 1  
 $H_0 : \rho_{41} = 0$   
 $H_1 : \rho_{41} > 0$
2. Hipotesis Statistik 2  
 $H_0 : \rho_{42} = 0$   
 $H_1 : \rho_{42} > 0$
3. Hipotesis Statistik 3  
 $H_0 : \rho_{31} = 0$   
 $H_1 : \rho_{31} > 0$
4. Hipotesis Statistik 4  
 $H_0 : \rho_{32} = 0$   
 $H_1 : \rho_{32} > 0$
5. Hipotesis Statistik 5  
 $H_0 : \rho_{43} = 0$   
 $H_1 : \rho_{43} > 0$

Keterangan:

$H_0$  :Hipotesis nol

$H_1$  :Hipotesis alternatif

$\rho_{41}$ :Koefisien Jalur (rho) untuk populasi tentang pengaruh Kompetensi (X<sub>1</sub>) terhadap Kinerja (X<sub>4</sub>)

$\rho_{42}$  :Koefisien Jalur (rho) untuk populasi tentang pengaruh Budaya Organisasi (X<sub>2</sub>) terhadap Kinerja (X<sub>4</sub>)

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

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

$\rho_{43}$  :Koefisien Jalur (rho) untuk populasi tentang pengaruh Motivasi Kerja (X<sub>3</sub>) terhadap Kinerja (X<sub>4</sub>)

## IV. HASIL PENELITIAN

### 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.

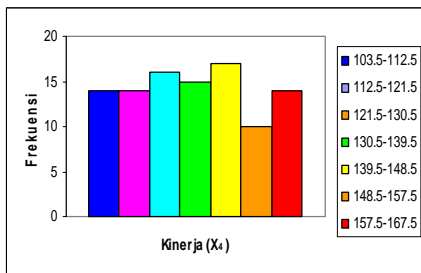
Tabel 4.1. Ringkasan Deskripsi Data untuk 4 (empat) variabel.

No.	Deskripsi Statistik	Kinerja (X <sub>4</sub> )	Kompetensi (X <sub>1</sub> )	Budaya Organisasi (X <sub>2</sub> )	Motivasi Kerja (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	17.776	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	Jumlah Responden	100	100	100	100

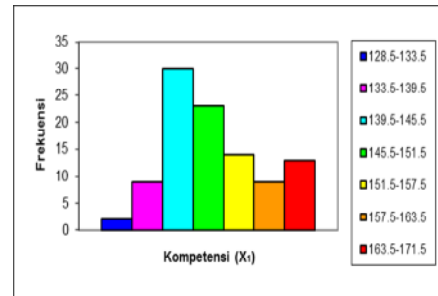
### 1. Kinerja

Skor variabel Kinerja, Kompetensi, Budaya Organisasi, dan Motivasi Kerja, diperoleh dari hasil pengisian kuesioner yang terdiri dari 35 butir pernyataan dengan skala pengukuran *rating scale* yang memiliki 5 alternatif jawaban dengan skor 1,2,3,4 dan 5.

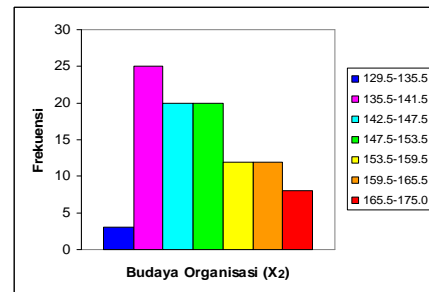
Distribusi frekuensi variabel Kinerja dapat digambarkan dalam bentuk histogram sebagai berikut.



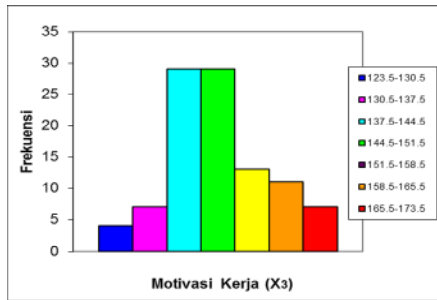
Distribusi frekuensi variabel Kompetensi dapat digambarkan dalam bentuk histogram sebagai berikut.



Distribusi frekuensi variabel Budaya Organisasi dapat digambarkan dalam bentuk histogram sebagai berikut.



Distribusi frekuensi variabel Motivasi Kerja dapat digambarkan dalam bentuk histogram sebagai berikut.



## 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

Tabel 4.2. Hasil Uji Normalitas semua variabel

#### Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
KINERJA	100	100.0%	0	.0%	100	100.0%
KOMPETENSI	100	100.0%	0	.0%	100	100.0%
BUDAYA ORGANISASI	100	100.0%	0	.0%	100	100.0%
MOTIVASI KERJA	100	100.0%	0	.0%	100	100.0%

#### Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
KINERJA	.090	100	.043	.949	100	.001
REKRUTMEN	.093	100	.032	.960	100	.004
BUDAYA ORGANISASI	.092	100	.035	.962	100	.005
MOTIVASI KERJA	.117	100	.002	.969	100	.018

a. Lilliefors Significance Correction

Uji Normalitas setiap variabel menggunakan SPSS 17 dengan menggunakan Kolmogorov-Smirnov Test. Hasil uji normalitas variabel Kinerja, Kompetensi, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja dalam penelitian ini disajikan seperti terlihat pada tabel 4.2.

Uji normalitas keempat variabel tersebut menunjukkan bahwa data tersebar secara normal.

### 2. Uji Homogenitas

Uji Homogenitas regresi antar variabel dilakukan dengan

SPSS 17, dengan hasil, pada tabel 4.3. di bawah ini.

Tabel 4.3. Hasil Uji Homogenitas regresi antar variabel

Regresi antar variabel	Levene Statistic	df1	df2	Significant	Keterangan
Kompetensi thd Kinerja	1.843	26	50	0.032	Homogen
Budaya Organisasi thd Kinerja	2.011	26	50	0.017	Homogen
Kompetensi thd Motivasi Kerja	2.439	21	64	0.003	Homogen
Budaya Organisasi thd Motivasi Kerja	2.338	21	64	0.005	Homogen
Motivasi Kerja thd Kinerja	2.133	26	50	0.011	Homogen

### 3. Uji Linieritas

Uji Linieritas antar variabel dengan proses ANOVA untuk menghitung nilai F

dengan SPSS 17. Apabila nilai  $F_{hitung} < F_{tabel}$  maka  $H_0$  ditolak yang artinya model regresi adalah linier.

Tabel 4.4. Hasil Uji Linieritas antar variabel dengan proses ANOVA

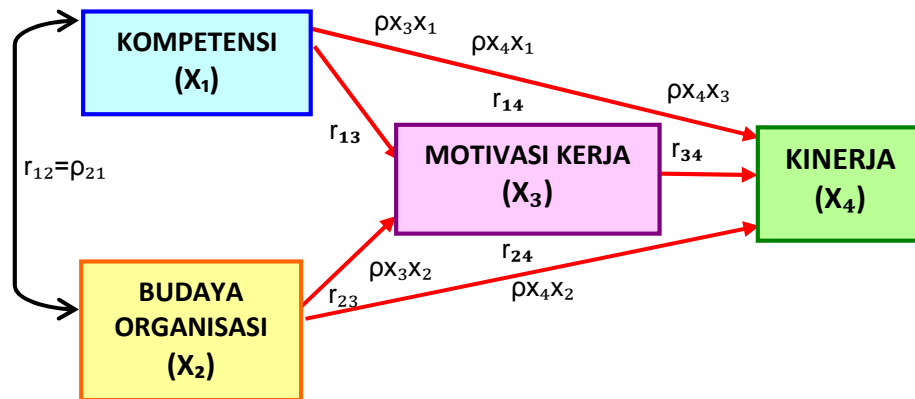
		<i>Sum of Squares</i>	<i>Df</i>	<i>Mean Square</i>	<i>F</i>	<i>Sig.</i>	<i>Keterangan</i>
Kompetensi Terhadap Kinerja	<i>Between Groups</i>	4434.343	49	90.497	0.888	0.661	<b>Linier</b>
	<i>Within Groups</i>	5094.967	50	101.899			
	<b>Total</b>	9529.310	99				
B. Organisasi Terhadap Kinerja	<i>Between Groups</i>	4861.843	49	99.221	0.882	0.669	<b>Linier</b>
	<i>Within Groups</i>	5623.867	50	112.477			
	<b>Total</b>	10485.710	99				
Kompetensi Terhadap Motivasi Kerja	<i>Between Groups</i>	8357.110	35	238.775	1.303	0.070	<b>Linier</b>
	<i>Within Groups</i>	1172.200	64	18.316			
	<b>Total</b>	9529.310	99				
B. Organisasi Terhadap Motivasi Kerja	<i>Between Groups</i>	9461.543	35	270.330	1.689	0.060	<b>Linier</b>
	<i>Within Groups</i>	1024.167	64	16.003			
	<b>Total</b>	10485.710	99				
Motivasi Kerja Terhadap Kinerja	<i>Between Groups</i>	5594.283	49	114.169	0.952	0.568	<b>Linier</b>
	<i>Within Groups</i>	5996.467	50	119.929			
	<b>Total</b>	11590.750	99				

### C. Pengujian Model

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.



Gambar 4.1. Hubungan kausal: X1, X2, dan X3 terhadap X4

Tabel 4.5. Matriks Korelasi antar variabel  
**Correlations**

		KOMPETE NSI	BUDAYA ORGANISA SI	MOTIVA SI KERJA	KINERJA
KOMPETEN SI	Pearson	1	.989**	.898**	.317**
	Correlation				
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.001
	N	100	100	100	100
BUDAYA ORGANISA SI	Pearson	.989**	1	.915**	.323**
	Correlation				
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.001
	N	100	100	100	100
MOTIVASI KERJA	Pearson	.898**	.915**	1	.330**
	Correlation				
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.001
	N	100	100	100	100
KINERJA	Pearson	.317**	.323**	.330**	1
	Correlation				
	Sig. (2-tailed)	.001	.001	.001	
	N	100	100	100	100

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

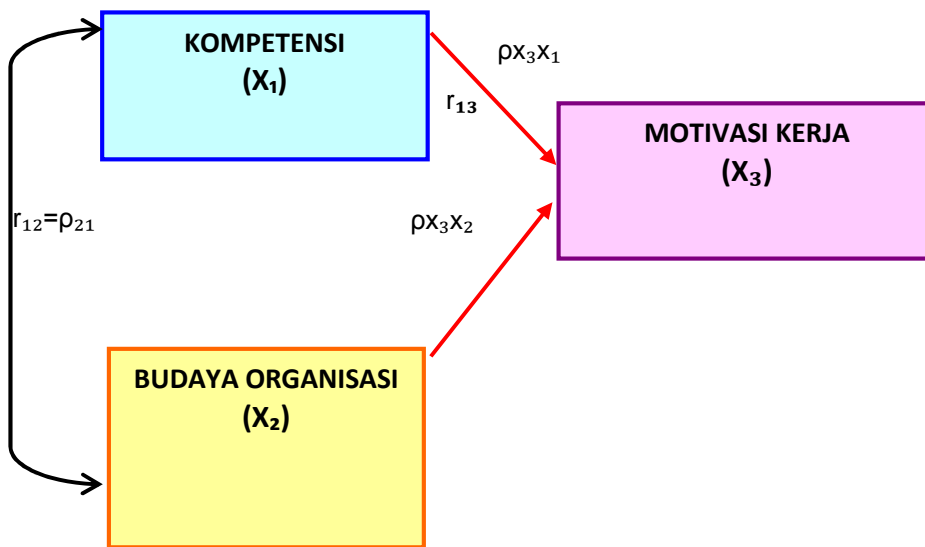


Dari diagram jalur tersebut di atas, diperoleh lima buah koefisien jalur, yaitu  $\rho_{31}$ ,  $\rho_{32}$ ,  $\rho_{41}$ ,  $\rho_{42}$ ,  $\rho_{43}$  dan enam buah koefisien korelasi yaitu  $r_{12}$ ,  $r_{13}$ ,  $r_{23}$ ,  $r_{14}$ ,  $r_{24}$ ,  $r_{34}$ . Sedangkan hasil perhitungan koefisien korelasi yang diperoleh dengan SPSS 17, diperoleh nilai korelasi antar variabel sebagaimana tercantum pada tabel 4.5.

Dari tabel 4.5., 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  $X_4$  adalah  $r_{14} = 0.317$ , koefisien korelasi antar variabel  $X_2$  dan  $X_4$  adalah  $r_{24} = 0.323$ , dan koefisien korelasi antar variabel  $X_3$  dan  $X_4$  adalah  $r_{34} = 0.330$ .

## 2. Perhitungan Koefisien Jalur pada Sub Struktur 1



Gambar 4.2. Hubungan kausal pada Sub Struktur 1

Model struktural yang ditampilkan pada gambar 4.1 di atas terdiri dari dua sub-struktur, yaitu Sub-Struktur-1 dan Sub-Struktur-2. Hubungan kausal antar variabel pada Sub-Struktur-1, yang ditampilkan pada gambar 4.2, terdiri dari satu variabel endogen yaitu  $X_3$  dan dua variabel eksogen yaitu  $X_1$  dan  $X_2$ . Per-

samaan struktural untuk sub-struktur-1 adalah sebagai berikut:

$$X_3 = \rho_{X_3X_1}X_1 + \rho_{X_3X_2}X_2 + \varepsilon_1.$$

Hasil pengolahan data dengan SPSS 17, disajikan pada tabel 4.6, tabel 4.7 dan tabel 4.8., sebagai berikut:

Model 1: Koefisien  $X_1$  dan  $X_2$  terhadap Motivasi Kerja ( $X_3$ )

Tabel 4.6. Coefficients Model 1 – Sub-Struktur-1  
Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	6.550	6.898		4.950	.034
	KOMPETENSI	.295	.298	.367	2.987	.032
	BUDAYA ORGANISASI	.239	.284	.279	4.357	.000

a. Dependent Variable: MOTIVASI KERJA ( $X_3$ )

Model 1: Anova  $X_1$  dan  $X_2$  terhadap Motivasi Kerja ( $X_3$ )

Tabel 4.7. ANOVA Model 1 – Sub-Struktur-1  
ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9715.469	2	4857.734	251.269	.000 <sup>a</sup>
	Residual	1875.281	97	19.333		
	Total	11590.750	99			

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

b. Dependent Variable: MOTIVASI KERJA ( $X_3$ )

Model 1: Summary  $X_1$  dan  $X_2$  terhadap Motivasi Kerja ( $X_3$ )

Tabel 4.8. Model Summary Model 1 – Sub-Struktur-1  
Model Summary<sup>b</sup>

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

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

b. Dependent Variable: MOTIVASI KERJA ( $X_3$ )

Dari tabel 4.6. dapat dilihat, bahwa: koefisien jalur  $X_1$  ke  $X_3$  atau  $\rho_{X_3X_1} = 0.367$ , dan koefisien jalur  $X_2$  ke  $X_3$  atau  $\rho_{X_3X_2} = 0.279$ . Berdasarkan koefisien jalur tersebut, maka persamaan jalur sebagai berikut:  $X_3 =$

$$\rho_{X_3X_1}X_1 + \rho_{X_3X_2}X_2 + \varepsilon_1 = 0.367X_1 + 0.279X_2 + \varepsilon_1.$$

Dari tabel 4.6 di atas juga dapat dilakukan perhitungan lebih lanjut sesuai dengan langkah-

langkah dalam analisis jalur, yaitu pengujian keberartian koefisien jalur. Dari hasil perhitungan diperoleh nilai hitung  $\rho$  untuk variabel Kompetensi ( $X_1$ ) = 0.032 yang berarti lebih kecil (<) dari pada tingkat  $\alpha$  yang digunakan (=0.05) atau  $0.032 < 0.05$ , hal ini menunjukkan bahwa  $H_0$  ditolak, artinya secara parsial terdapat pengaruh yang berarti atau signifikan antara Kompetensi ( $X_1$ ) terhadap Motivasi Kerja ( $X_3$ ). Dan nilai hitung  $\rho$  untuk variabel Budaya Organisasi ( $X_2$ ) = 0.000 yang berarti  $0.000 < 0.05$ , hal ini menunjukkan bahwa  $H_0$  ditolak, artinya secara parsial terdapat pengaruh yang berarti atau signifikan antara Budaya Organisasi ( $X_2$ ) terhadap Motivasi Kerja ( $X_3$ ).

Dari tabel 4.7. diketahui bahwa nilai  $\rho$  lebih kecil daripada tingkat  $\alpha$  yang digunakan (0.05) atau  $0.000 < 0.05$ , sehingga  $H_0$  ditolak, artinya terdapat pengaruh yang berarti antara Kompetensi ( $X_1$ ) dan Budaya Organisasi ( $X_2$ ) secara bersama-sama terhadap Motivasi Kerja ( $X_3$ ).

Dari tabel 4.8., diketahui  $R^2_{X_3(X_1, X_2)} = 0.838$  dan untuk menghitung koefisien residu dengan menggunakan rumus :  
 $\rho_{X_3\varepsilon} = \sqrt{1 - R^2_{X_3(X_1, X_2)}}$ , sehingga koefisien residu adalah  $\rho_{X_3\varepsilon} = \sqrt{1 - 0.838} = 0.4025$ . Setelah koefisien residu diperoleh, persamaan jalur, menjadi :  $X_3 = \rho_{X_3X_1}X_1 + \rho_{X_3X_2}X_2 + \varepsilon_1 = 0.367X_1 + 0.279X_2 + 0.4025$

### 3. 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 Motivasi Kerja ( $X_3$ ) secara parsial, sebagai berikut:

- 1) Besarnya pengaruh langsung variabel ( $X_1$ ) terhadap variabel ( $X_3$ ) =  $\rho_{X_3X_1} \times \rho_{X_3X_1} = 0.367 \times 0.367 = 0.1347 = 13,47\%$
- 2) Besarnya pengaruh tidak langsung variabel ( $X_1$ ) terhadap variabel ( $X_3$ ), melalui variabel Budaya Organisasi ( $X_2$ ) =  $\rho_{X_3X_1} \times r_{X_1X_2} \times \rho_{X_3X_2} = 0.367 \times 0.989 \times 0.279 = 0.1013 = 10,13\%$
- 3) Besarnya pengaruh total variabel  $X_1$  terhadap variabel  $X_3$  =  $[\rho_{X_3X_1} \times \rho_{X_3X_1}] + [\rho_{X_3X_1} \times r_{X_1X_2} \times \rho_{X_3X_2}] = 0.1347 + 0.1013 = 0.2360 = 23,60\%$

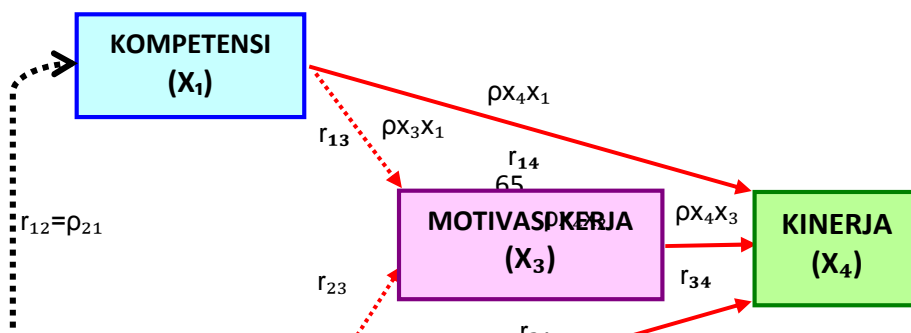
Kesimpulan: pengaruh variabel Kompetensi ( $X_1$ ) terhadap variabel Motivasi Kerja ( $X_3$ ), adalah sebesar 23,60%, hal ini berarti Motivasi Kerja ditentukan oleh Kompetensi sebesar 23,60%.

- b. Menghitung pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung, serta pengaruh total variabel Budaya Organisasi ( $X_2$ ) terhadap variabel Motivasi Kerja ( $X_3$ ) secara parsial, sebagai berikut:

- 1) Besarnya pengaruh langsung variabel ( $X_2$ ) terhadap variabel ( $X_3$ ) =  $\rho_{X_3X_2} \times \rho_{X_3X_2} = 0.279 \times 0.279 = 0.0778 = 7,78\%$
- 2) Besarnya pengaruh tidak langsung variabel ( $X_2$ ) terhadap variabel ( $X_3$ ), melalui variabel Kompetensi ( $X_1$ ) =  $\rho_{X_3X_2} \times r_{X_1X_2} \times \rho_{X_3X_1} = 0.279 \times 0.989 \times 0.367 = 0.1013 = 10,13\%$
- 3) Besarnya pengaruh total variabel  $X_2$  terhadap variabel  $X_3$  =  $[\rho_{X_3X_2} \times \rho_{X_3X_2}] + [\rho_{X_3X_2} \times r_{X_1X_2} \times \rho_{X_3X_1}] = 0.0778 + 0.1013 = 0.1791 = 17,91\%$

Kesimpulan : pengaruh variabel Budaya Organisasi ( $X_2$ ) terhadap Motivasi Kerja ( $X_3$ ), adalah sebesar 17,91%, hal ini berarti Motivasi Kerja ditentukan oleh Budaya Organisasi sebesar 17,91%.

4. Perhitungan Koefisien Jalur pada Sub Struktur-2



Gambar 4.3. Hubungan kausal, pada Sub Struktur-2

Hubungan kausal antar variabel pada Sub-Struktur-2, yang ditampilkan pada gambar 4.3, terdiri 1 variabel endogen yaitu Kinerja ( $X_4$ ) dan 3 variabel eksogen yaitu Kompetensi ( $X_1$ ), Budaya Organisasi ( $X_2$ ) dan Motivasi Kerja ( $X_3$ ). Persamaan

struktural sub-struktur-2 sebagai berikut:  $X_4 = \rho_{X_4X_1}X_1 + \rho_{X_4X_2}X_2 + \rho_{X_4X_3}X_3 + \varepsilon_2$ .

Hasil pengolahan data dengan SPSS 17, sesuai tabel berikut ini:

Model 1: Koefisien  $X_1$ ,  $X_2$  dan  $X_3$  terhadap Kinerja ( $X_4$ )

Tabel 4.9. Coefficients Model 1 – Sub-Struktur-2

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	50.923	26.813		.899	.061
	KOMPETENSI	.325	.260	.369	.107	.035
	BUDAYA ORGANISASI	.348	.203	.201	.289	.027
	MOTIVASI KERJA	.341	.393	.207	.368	.018

a. Dependent Variable: KINERJA

Model 1: ANOVA  $X_1$ ,  $X_2$  dan  $X_3$  terhadap Kinerja ( $X_4$ )

Tabel 4.10. 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	.010 <sup>a</sup>
	Residual	27786.099	96	289.439		
	Total	31283.360	99			

a. Predictors: (Constant), KOMPETENSI, BUDAYA ORGANISASI, MOTIVASI KERJA

b. Dependent Variable: KINERJA

Model 1: Summary  $X_1$ ,  $X_2$  dan  $X_3$  terhadap Kinerja ( $X_4$ )

Tabel 4.11. Model Summary Model 1 – Sub-Struktur-2  
Model Summary<sup>b</sup>

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

a. Predictors: (Constant), KOMPETENSI, BUDAYA ORGANISASI, MOTIVASI KERJA,

b. Dependent Variable: KINERJA

Dari tabel 4.9. diketahui, bahwa: koefisien jalur  $X_1$  ke  $X_4$  atau  $\rho_{x_4x_1} = 0.369$ , koefisien jalur  $X_2$  ke  $X_4$  atau  $\rho_{x_4x_2} = 0.201$ , dan koefisien jalur  $X_3$  ke  $X_4$  atau  $\rho_{x_4x_3} = 0.207$ . Menurut koefisien jalur, maka persamaan jalur, adalah:  

$$X_4 = \rho_{x_4x_1}X_1 + \rho_{x_4x_2}X_2 + \rho_{x_4x_3}X_3 + \varepsilon_2 = 0.369X_1 + 0.201X_2 + 0.207X_3 + \varepsilon_2.$$

Dari tabel 4.9 di atas juga dapat dilakukan perhitungan lebih lanjut sesuai dengan langkah-langkah dalam analisis jalur, yaitu pengujian keberartian koefisien jalur. Dari hasil perhitungan diperoleh nilai hitung  $\rho$  untuk variabel Kompetensi ( $X_1$ ) = 0.035 yang berarti lebih kecil (<) dari pada tingkat  $\alpha$  yang digunakan (=0.05) atau  $0.035 < 0.05$ , hal ini menunjukkan bahwa  $H_0$  ditolak, artinya secara parsial terdapat pengaruh yang berarti atau signifikan antara Kompetensi ( $X_1$ ) terhadap Kinerja ( $X_4$ ). Sedangkan nilai hitung  $\rho$  untuk variabel Budaya Organisasi ( $X_2$ ) = 0.027 yang berarti  $0.027 < 0.05$ , hal ini menunjukkan bahwa  $H_0$

ditolak, artinya secara parsial terdapat pengaruh yang berarti atau signifikan antara Budaya Organisasi ( $X_2$ ) terhadap Kinerja ( $X_4$ ). Dan nilai hitung  $\rho$  untuk variabel Motivasi Kerja ( $X_3$ ) = 0.018 yang berarti  $0.018 < 0.05$ , hal ini menunjukkan bahwa  $H_0$  ditolak, artinya secara parsial terdapat pengaruh yang berarti atau signifikan antara Motivasi Kerja ( $X_3$ ) terhadap Kinerja ( $X_4$ ).

Dari tabel 4.10. diketahui bahwa nilai  $\rho$  lebih kecil dari-pada tingkat  $\alpha$  yang digunakan (0.05) atau  $0.010 < 0.05$ , sehingga  $H_0$  ditolak, artinya terdapat pengaruh yang berarti antara Kompetensi ( $X_1$ ), Budaya Organisasi ( $X_2$ ) dan Motivasi Kerja ( $X_3$ ) secara bersama-sama terhadap Kinerja ( $X_4$ ).

Dari tabel 4.11.,diketahui  $R^2_{x_4(x_1, x_2, x_3)} = 0.112$  dan untuk menghitung koefisien residu dengan menggunakan rumus, :

$\rho_{x_4\varepsilon} = \sqrt{1 - R^2_{x_4(x_1, x_2, x_3)}}$  sehingga koefisien residu adalah  $\rho_{x_4\varepsilon} = \sqrt{1 - 0.112} = 0.9423$ . Koefisien residu diperoleh, persamaan jalur menjadi:

$$X_4 = \rho_{x_4x_1}X_1 + \rho_{x_4x_2}X_2 + \rho_{x_4x_3}X_3 + \varepsilon_2 = 0.369X_1 + 0.201X_2 + 0.207X_3 + 0.9423$$

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

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 Kinerja ( $X_4$ ) secara parsial, sbb:

1) Besarnya pengaruh langsung variabel ( $X_1$ ) terhadap variabel ( $X_4$ ) =  $\rho_{x_4x_1} \times \rho_{x_4x_1} = 0.369 \times 0.369 = 0.1362 = 13,62\%$

2) Besarnya pengaruh tidak langsung variabel ( $X_1$ ) terhadap variabel ( $X_4$ ), melalui variabel Budaya Organisasi ( $X_2$ )  
 $= \rho_{x_4x_1} \times r_{x_1x_2} \times \rho_{x_4x_2} = 0.369 \times 0.989 \times 0.201 = 0.0734 = 7,34\%$

3) Besarnya pengaruh tidak langsung variabel ( $X_1$ ) terhadap variabel ( $X_4$ ), melalui variabel pembelajaran ( $X_3$ ) =  $\rho_{x_4x_1} \times r_{x_1x_3} \times \rho_{x_4x_3} = 0.369 \times 0.898 \times 0.207 = 0.0686 = 6,86\%$

4) Besarnya pengaruh total variabel  $X_1$  terhadap variabel  $X_4 = [\rho_{x_4x_1} \times \rho_{x_4x_1}] + [\rho_{x_4x_1} \times r_{x_1x_2} \times \rho_{x_4x_2}] + [\rho_{x_4x_1} \times r_{x_1x_3} \times \rho_{x_4x_3}] = 0.1362 + 0.0734 + 0.0686 = 0.2782 = 27,82\%$

Kesimpulan: pengaruh variabel Kompetensi ( $X_1$ ) terhadap variabel Kinerja ( $X_4$ ), adalah sebesar 27,82%, hal ini berarti kinerja ditentukan oleh Kompetensi sebesar 27,82%.

b. Menghitung pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung, serta pengaruh total variabel Budaya Organisasi ( $X_2$ ) terhadap

variabel Kinerja ( $X_4$ ) secara parsial, sebagai berikut:

1) Besarnya pengaruh langsung variabel ( $X_2$ ) terhadap variabel ( $X_4$ ) =  $\rho_{x_4x_2} \times \rho_{x_4x_2} = 0.201 \times 0.201 = 0.0404 = 4,04\%$

2) Besarnya pengaruh tidak langsung variabel ( $X_2$ ) terhadap variabel ( $X_4$ ), melalui variabel Kompetensi ( $X_1$ )  
 $= \rho_{x_4x_2} \times r_{x_1x_2} \times \rho_{x_4x_1} = 0.201 \times 0.989 \times 0.369 = 0.0734 = 7,34\%$

3) Besarnya pengaruh tidak langsung variabel ( $X_2$ ) terhadap variabel ( $X_4$ ), melalui variabel Motivasi Kerja ( $X_3$ ) =  $\rho_{x_4x_2} \times r_{x_2x_3} \times \rho_{x_4x_3} = 0.201 \times 0.915 \times 0.207 = 0.0381 = 3,81\%$

4) Besarnya pengaruh total variabel  $X_2$  terhadap variabel  $X_4 = [\rho_{x_4x_2} \times \rho_{x_4x_2}] + [\rho_{x_4x_2} \times r_{x_1x_2} \times \rho_{x_4x_1}] + [\rho_{x_4x_2} \times r_{x_2x_3} \times \rho_{x_4x_3}] = 0.0404 + 0.0734 + 0.0381 = 0.1519 = 15,19\%$

Kesimpulan: pengaruh variabel Budaya Organisasi ( $X_2$ ) terhadap variabel Kinerja ( $X_4$ ), adalah sebesar 15,19%, hal ini berarti Kinerja ditentukan oleh Budaya Organisasi sebesar 15,19%.

c. Menghitung pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung, serta pengaruh total variabel Motivasi Kerja ( $X_3$ ) terhadap variabel Kinerja ( $X_4$ ) secara parsial, sbb.:

1) Besarnya pengaruh langsung variabel ( $X_3$ ) terhadap variabel ( $X_4$ ) =  $\rho_{x_4x_3} \times \rho_{x_4x_3} = 0.207 \times 0.207 = 0.0428 = 4,28\%$

2) Besarnya pengaruh tidak langsung variabel ( $X_3$ ) terhadap variabel ( $X_4$ ), melalui variabel Kompetensi ( $X_1$ )  
 $= \rho_{x_4x_3} \times r_{x_1x_3} \times \rho_{x_4x_1} = 0.207 \times 0.898 \times 0.369 = 0.0686 = 6,86\%$

3) Besarnya pengaruh tidak langsung variabel ( $X_3$ ) terhadap variabel ( $X_4$ ), melalui variabel Budaya Organisasi ( $X_2$ ) =  $\rho_{x_4x_3} \times r_{x_2x_3} \times \rho_{x_4x_2} = 0.207 \times 0.915 \times 0.201 = 0.0381 = 3,81\%$

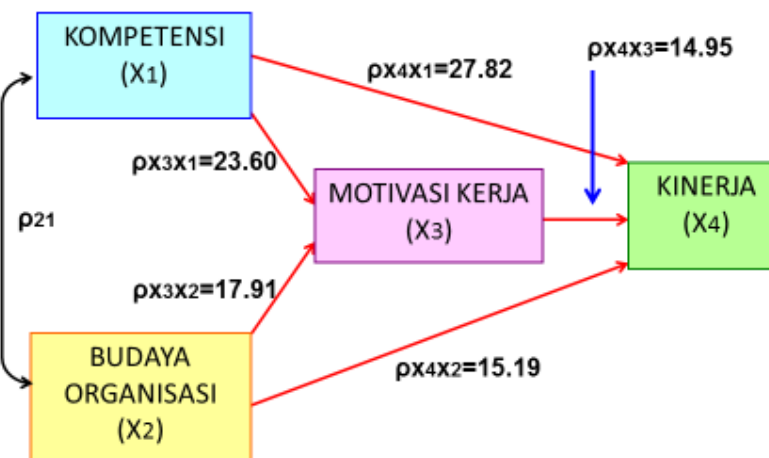
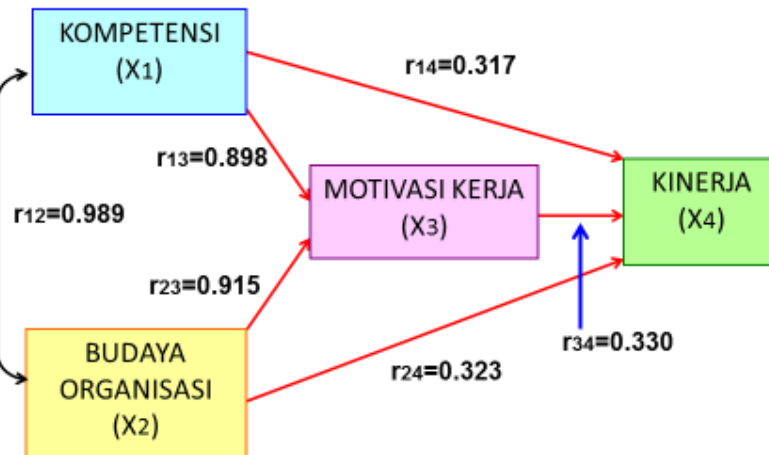
4) Besarnya pengaruh total variabel  $X_3$  terhadap variabel  $X_4 = [\rho_{x_4x_3} \times \rho_{x_4x_3}] + [\rho_{x_4x_3} \times r_{x_1x_3} \times \rho_{x_4x_1}] + [\rho_{x_4x_3} \times r_{x_2x_3} \times \rho_{x_4x_2}]$

$$= 0.0428 + 0.0686 + 0.0381 = 0.1495 = 14,95\%$$

adalah sebesar 14,95%, hal ini berarti Kinerja ditentukan oleh Kompetensi sebesar 14,95%.

Kesimpulan : pengaruh variabel Motivasi Kerja ( $X_3$ ) terhadap variabel Kinerja ( $X_4$ ),

## 6. Rangkuman Hasil Penelitian



### D. Pengujian Hipotesis & Pembahasan

1. Terdapat pengaruh langsung secara positif dan signifikan variabel Kompetensi terhadap variabel Kinerja.

Dari uji keberartian koefisien jalur, diperoleh nilai hitung  $p$  untuk variabel Kompetensi ( $X_1$ ) = 0.035 yang berarti lebih kecil (<) dari pada tingkat  $\alpha$  yang digunakan

(=0.05) atau  $0.035 < 0.05$ , hal ini menunjukkan bahwa  $H_0$  ditolak, artinya secara parsial terdapat pengaruh yang berarti atau signifikan antara Kompetensi ( $X_1$ ) terhadap Kinerja ( $X_4$ ).

Hasil perhitungan besarnya pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung, serta pengaruh total variabel Kompetensi ( $X_1$ ) terhadap variabel Kinerja ( $X_4$ ), secara par-

sial adalah sebesar 27,82%. Hal ini berarti variabel Kinerja ditentukan oleh variabel Kompetensi sebesar 27,82%.

2. Terdapat pengaruh langsung secara positif dan signifikan variabel Budaya Organisasi terhadap variabel Kinerja.

Dari uji keberartian koefisien jalur, diperoleh nilai hitung  $\rho$ , untuk variabel Budaya Organisasi ( $X_2$ ) = 0.027 yang berarti  $0.027 < 0.05$ , hal ini menunjukkan bahwa  $H_0$  ditolak, artinya secara parsial terdapat pengaruh yang berarti atau signifikan antara Budaya Organisasi ( $X_2$ ) terhadap Kinerja ( $X_4$ ).

Hasil perhitungan besarnya pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung, serta pengaruh total variabel Budaya Organisasi ( $X_2$ ) terhadap variabel Kinerja ( $X_4$ ), secara parsial adalah sebesar 15,19%. Hal ini berarti variabel Kinerja ditentukan oleh variabel Budaya Organisasi sebesar 15,19%.

3. Terdapat pengaruh langsung secara positif dan signifikan variabel Kompetensi terhadap variabel Motivasi Kerja.

Dari uji keberartian koefisien jalur, diperoleh nilai hitung  $\rho$  untuk variabel Kompetensi ( $X_1$ ) = 0.032 yang berarti lebih kecil (<) dari pada tingkat  $\alpha$  yang digunakan (=0.05) atau  $0.032 < 0.05$ , hal ini menunjukkan bahwa  $H_0$  ditolak, artinya secara parsial terdapat pengaruh yang berarti atau signifikan antara variabel Kompetensi ( $X_1$ ) terhadap Motivasi Kerja ( $X_3$ ).

Hasil perhitungan besarnya pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung, serta pengaruh total variabel Kompetensi ( $X_1$ ) terhadap variabel Motivasi Kerja ( $X_3$ ) secara parsial adalah sebesar 23,60%. Hal ini berarti variabel Motivasi Kerja ditentukan oleh variabel Kompetensi sebesar 23,60%.

4. Terdapat pengaruh langsung secara positif dan signifikan variabel Budaya Organisasi terhadap variabel Motivasi Kerja.

Dari uji keberartian koefisien jalur, diperoleh nilai hitung  $\rho$  untuk variabel Budaya Organisasi ( $X_2$ ) = 0.000 yang berarti  $0.000 < 0.05$ , hal ini menunjukkan bahwa  $H_0$  ditolak, artinya secara parsial terdapat pengaruh yang berarti atau signifikan antara Budaya Organisasi ( $X_2$ ) terhadap Motivasi Kerja ( $X_3$ ).

Hasil perhitungan besarnya pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung, serta pengaruh total variabel Budaya Organisasi ( $X_2$ ) terhadap variabel Motivasi Kerja ( $X_3$ ) secara parsial adalah sebesar 17,91%. Hal ini berarti variabel Motivasi Kerja ditentukan oleh variabel Budaya Organisasi sebesar 17,91%.

5. Terdapat pengaruh langsung secara positif dan signifikan variabel Motivasi Kerja terhadap variabel Kinerja.

Dari uji keberartian koefisien jalur, diperoleh nilai hitung  $\rho$  untuk variabel Motivasi Kerja ( $X_3$ ) = 0.018 yang berarti  $0.018 < 0.05$ , hal ini menunjukkan bahwa  $H_0$  ditolak, artinya secara parsial terdapat pengaruh yang berarti atau signifikan antara variabel Motivasi Kerja ( $X_3$ ) terhadap Kinerja ( $X_4$ ).

Hasil perhitungan besarnya pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung, serta pengaruh total variabel Motivasi Kerja ( $X_3$ ) terhadap variabel Kinerja ( $X_4$ ) secara parsial adalah sebesar 14,95%. Hal ini berarti variabel Kinerja ditentukan oleh variabel Motivasi Kerja sebesar 14,95%.

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 ( $X_1$ ) = 0.035 atau 0.035



$< 0.05$ . Hal ini berarti secara parsial terdapat pengaruh secara signifikan antara Kompetensi ( $X_1$ ) terhadap Kinerja ( $X_2$ ).

Hipotesis satu ( $H_1$ ) diterima yaitu: "Terdapat pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja". Besar pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja adalah sebesar 27,82%.

## 2) Hipotesis Kedua

Hipotesis null ( $H_0$ ) ditolak berdasarkan uji keberartian koefisien jalur, nilai hitung  $\rho$  untuk variabel Budaya Organisasi ( $X_1$ ) = 0.027 atau  $0.027 < 0.05$ . Hal ini berarti secara parsial terdapat pengaruh secara signifikan antara Budaya Organisasi ( $X_1$ ) terhadap Kinerja ( $X_2$ ).

Hipotesis satu ( $H_1$ ) diterima yaitu: "Terdapat pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja". Besar pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja adalah sebesar 15,19%.

## 3). Hipotesis Ketiga

Hipotesis null ( $H_0$ ) ditolak berdasarkan uji keberartian koefisien jalur, nilai hitung  $\rho$  untuk variabel Kompetensi ( $X_1$ ) = 0.032 atau  $0.032 < 0.05$ . Hal ini berarti secara parsial terdapat pengaruh secara signifikan antara Kompetensi ( $X_1$ ) terhadap Motivasi Kerja ( $X_3$ ).

Hipotesis satu ( $H_1$ ) diterima yaitu: "Terdapat pengaruh Kompetensi terhadap Motivasi Kerja". Besar pengaruh Kompetensi terhadap Motivasi Kerja adalah sebesar 23,60%.

## 4). Hipotesis Keempat

Hipotesis null ( $H_0$ ) ditolak berdasarkan uji keberartian koefisien jalur, nilai hitung  $\rho$  untuk variabel Budaya Organisasi ( $X_1$ ) = 0.000 atau  $0.000 < 0.05$ . Hal ini berarti secara parsial terdapat pengaruh secara signifikan antara Budaya Organisasi ( $X_1$ ) terhadap Motivasi Kerja ( $X_3$ ).

Hipotesis satu ( $H_1$ ) diterima yaitu: "Terdapat pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja". Besar pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja sebesar 17,91%.

## 5). Hipotesis Kelima

Hipotesis null ( $H_0$ ) ditolak berdasarkan uji keberartian koefisien jalur, nilai hitung  $\rho$  untuk variabel Motivasi Kerja ( $X_3$ ) = 0.018 atau  $0.018 < 0.05$ . Hal ini berarti secara parsial terdapat pengaruh secara signifikan antara Motivasi Kerja ( $X_3$ ) terhadap Kinerja ( $X_2$ ).

Hipotesis satu ( $H_1$ ) diterima yaitu: "Terdapat pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja". Besar pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja adalah sebesar 14,95%.

## E. Keterbatasan Penelitian

Penelitian dengan judul pengaruh Kompetensi, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja pemasar asuransi jiwa di PT Indolife Pensiontama wilayah propinsi DKI Jakarta 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 17.0. 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, IMPLIKASI DAN SARAN

### A. Kesimpulan

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

1. Terdapat pengaruh langsung secara positif dan signifikan Kompetensi terhadap Kinerja Pemasar Asuransi Jiwa (*Call Centre Executive /CCE*) di PT Indolife Pensiontama. Temuan ini dapat diartikan bahwa tinggi rendahnya kualitas Kinerja, salah satunya dipengaruhi oleh Kompetensi, sehingga jika kualitas Kompetensi ditingkatkan, akan dapat meningkatkan kualitas Kinerja.
2. Terdapat pengaruh langsung secara positif dan signifikan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pemasar Asuransi Jiwa (CCE) di PT

Indolife Pensionsantama. Temuan ini memberikan makna bahwa tinggi rendahnya kualitas Kinerja, salah satunya dipengaruhi oleh Budaya Organisasi, sehingga jika kualitas Budaya Organisasi ditingkatkan, akan dapat meningkatkan kualitas Kinerja.

3. Terdapat pengaruh langsung secara positif dan signifikan Kompetensi terhadap Motivasi Kerja Pemasar Asuransi Jiwa (CCE) di PT Indolife Pensionsantama. Hasil ini memberikan makna bahwa tinggi rendahnya kualitas Motivasi Kerja, salah satunya dipengaruhi oleh Kompetensi, sehingga jika kualitas Kompetensi ditingkatkan, akan dapat meningkatkan kualitas Motivasi Kerja.
4. Terdapat pengaruh langsung secara positif dan signifikan Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja Pemasar Asuransi Jiwa (CCE) di PT Indolife Pensionsantama. Hasil ini dapat diartikan bahwa tinggi rendahnya kualitas Motivasi Kerja, salah satunya dipengaruhi oleh Budaya Organisasi, sehingga jika kualitas Budaya organisasi ditingkatkan, akan dapat meningkatkan kualitas Motivasi Kerja.
5. Terdapat pengaruh langsung secara positif dan signifikan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pemasar Asuransi Jiwa (CCE) di PT Indolife Pensionsantama. Temuan ini memberikan makna bahwa tinggi rendahnya kualitas Kinerja, salah satunya dipengaruhi oleh Motivasi Kerja, sehingga jika kualitas Motivasi Kerja ditingkatkan, akan dapat meningkatkan kualitas Kinerja.

Berdasarkan hasil dan temuan tersebut di atas, maka dapat disimpulkan bahwa tingkat kualitas Kinerja secara langsung dipengaruhi oleh Kompetensi, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja. Oleh karena itu, jika kualitas Kompetensi, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja ditingkatkan, akan dapat meningkatkan kualitas Kinerja Pemasar Asuransi Jiwa di PT Indolife Pensionsantama.

## **B. Implikasi**

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

1. Untuk meningkatkan kualitas Kinerja pemasar asuransi jiwa (CCE) PT Indolife Pensionsantama diperlukan peningkatan kualitas Kompetensi. Hal ini berarti jika kualitas Kompetensi ditingkatkan, akan berpengaruh terhadap peningkatan Kinerja.
2. Untuk meningkatkan kualitas Kinerja pemasar asuransi jiwa (CCE) PT Indolife Pensionsantama, diperlukan peningkatan kualitas Budaya Organisasi. Hal ini berarti jika kualitas Budaya Organisasi ditingkatkan, akan berpengaruh terhadap peningkatan Kinerja.
3. Untuk meningkatkan kualitas Motivasi Kerja pemasar asuransi jiwa (CCE) PT Indolife Pensionsantama, diperlukan peningkatan kualitas Kompetensi. Hal ini berarti jika kualitas Kompetensi ditingkatkan, akan berpengaruh terhadap peningkatan Motivasi Kerja.
4. Untuk meningkatkan kualitas Motivasi Kerja pemasar asuransi jiwa (CCE) PT Indolife Pensionsantama, diperlukan peningkatan kualitas Budaya Organisasi. Hal ini berarti jika kualitas Budaya Organisasi ditingkatkan, akan berpengaruh terhadap peningkatan Motivasi Kerja.
5. Untuk meningkatkan kualitas Kinerja pemasar asuransi jiwa (CCE) PT Indolife Pensionsantama, diperlukan peningkatan kualitas Motivasi Kerja. Hal ini berarti jika kualitas Motivasi Kerja ditingkatkan, akan berpengaruh terhadap peningkatan Kinerja.

Dari seluruh implikasi tersebut, dapat disimpulkan bahwa, untuk meningkatkan kualitas Kinerja pemasar asuransi jiwa (CCE) PT Indolife Pensionsantama, diperlukan peningkatan kualitas Kompetensi, Budaya Organisasi dan kualitas Motivasi Kerja. Hal ini berarti jika kualitas Kompetensi, kualitas Budaya Organisasi dan kualitas Motivasi Kerja ditingkatkan,

akan berpengaruh terhadap peningkatan Kinerja.

### C. Saran

Berdasarkan kesimpulan dan implikasi hasil penelitian di atas, maka diajukan saran hasil penelitian ini sbb.:

1. Untuk meningkatkan kualitas Kinerja Pemasar Asuransi Jiwa (CCE), diperlukan perbaikan kualitas Kompetensi, dengan cara pemberian pelatihan Kompetensi pemasar asuransi jiwa, meliputi: pengetahuan, kecepatan persepsi, inisiatif, keterampilan, komunikasi lisan, pemecahan masalah, dan kemampuan beradaptasi.
2. Untuk meningkatkan kualitas Kinerja pemasar asuransi jiwa (CCE), diperlukan peningkatan kualitas Budaya Organisasi dengan cara memberikan pemahaman tentang Budaya Organisasi meliputi: solidaritas, keramah-tamahan, pelayanan pelanggan, integritas, stabilitas, menghargai orang, dan orientasi hasil.
3. Untuk meningkatkan kualitas Kinerja pemasar asuransi jiwa (CCE), diperlukan peningkatan kualitas Motivasi Kerja, dengan cara memberikan pelatihan tentang Motivasi Kerja, meliputi: Kreativitas, Tanggung Jawab, Arah, Kegigihan, Komitmen, Intensitas, dan Ketekunan.
4. Secara keseluruhan untuk meningkatkan kualitas Kinerja pemasar asuransi jiwa (CCE), perlu ditingkatkan kualitas Kompetensi, Budaya Organisasi, dan Motivasi Kerja, secara terus menerus dan berkelanjutan.

### DAFTAR PUSTAKA

- Ali Hasan, *Marketing*, Cetakan Pertama, Yogyakarta: Media Pressindo, 2008
- Armstrong, Michael, *Armstrong's Handbook of Performance Management: An evidence-based guide to delivering high performance*, Fourth edition, London United Kingdom, Kogan Page, 2009
- Cannon, Joseph P., William D. Perreault & E. Jerome Mc Carthy, *Pemasaran Dasar:*

*Pendekatan Managerial Global*, Edisi 16, Buku 1, Jakarta: Salemba Empat, 2008

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

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

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

Gibson James L., *et.al., Organizations: Behavior, Structure, Processes*, Eleventh Edition, New York: Mc. Graw Hill, International Edition, 2004

Ivancevich, John M., *Human Resource Management*, Eleventh Edition. New York: McGraw-Hill International Edition, 2010

Ivancevich, John M., Robert Konopaske & Michael T. Matteson, *Organizational Behavior and Management*, Eighth Edition. New York: McGraw-Hill Education, 2008

Kotler, Philip & Gary Amstrong, *Prinsip-prinsip Pemasaran*, Edisi kedua belas, Jilid 1, Jakarta: Erlangga, 2008

Kreitner, Robert & Angelo Kinicki, *Organizational Behavior*, Eighth Edition. New York: Mc Graw-Hill/Irwin International, 2008

Luthans, Fred, *Organizational Behavior*, Eleventh Edition. New York: Mc Graw Hill International Edition, 2008

Mathis, Robert L. & John H. Jackson, *Human Resource Management :Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Sepuluh. Jakarta: Penerbit Salemba Empat, 2006.

McShane, Steven L. & Mary Ann Von Glinow, *Organizational Behavior: Essentials*,

- Second Edition. New York: McGraw-Hill / Irwin International, 2009
- Mondy, R. Wayne, *Human Resource Management*, Tenth Edition, New Jersey: Pearson Prentice-Hill International Edition, 2008
- Newstrom John W., *Organizational Behavior, Human Behavior at Work*, Thirteenth Edition. New York: McGraw-Hill International, 2011
- Noe, Raymond A. *et.al.*, *Human Resource Management: Gaining a competitive advantage*, Sixth Edition, New York: McGraw-Hill International Edition, 2008
- Robbins, Stephen P. & Timothy A. Judge. *Organizational Behavior*, Thirteenth Edition. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2009
- Robbins, Stephen P. & Mary Coulter, *Manajemen*, Jilid 1, Edisi Kesepuluh, Jakarta: Penerbit Erlangga, 2014
- Robin Stuart-Kotze, *Performance: The Secrets of Successful Behaviour*, Pearson Education Limited, Prentice Hall: Financial Times, 2010
- Schein, Edgar H. *Organizational Culture and Leadership*, Third Edition. San Francisco: Jossey-Bass A Wiley Imprint, 2004
- Sharon Allen-Peterson, Kevin Head, Steven R. Silver, *Insurance Marketing*, Atlanta: LOMA, 2010
- Stone, Raymond J. *Human Resource Management*, Fifth Edition. Milton: John Wiley & Sons Australia, 2005.
- Sweeney, Paul D. & Dean B. McFarlin, *Organizational Behavior : Solution for Management*, New York: McGraw-Hill Irwin, 2002
- Ulrich, Dave. *Human Resource Champions: Kiat Menjadi Profesional SDM Handal*. Yogyakarta: Tugu, 2008