

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, MOTIVASI  
DAN KEMAMPUAN TERHADAP KINERJA**  
(Studi Pada Karyawan Dan Agen PT Asuransi Jiwasraya *Branch Office* Malang)

**SKRIPSI**

Diajukan untuk Menempuh Ujian Sarjana  
pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya

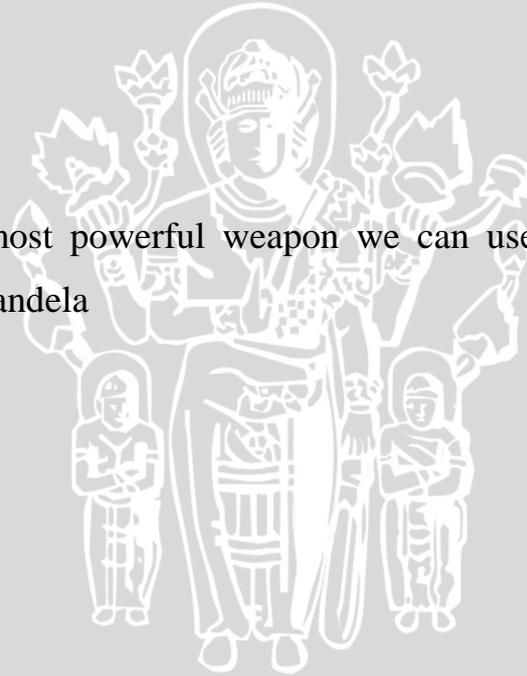
**CITRA DWI JATININGRUM**  
NIM. 125030200111067



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA  
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI  
JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS  
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI BISNIS  
KONSENTRASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
MALANG  
2016**

“Jika kamu tidak tahan dengan lelahnya belajar, maka bersiaplah untuk menahan perihnya kebodohan” - Imam Syafi’i

Education is the most powerful weapon we can use to change the world” - Nelson Mandela



## TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul : Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi, Dan Kemampuan Terhadap Kinerja (Studi Pada Karyawan dan Agen PT Asuransi Jiwasraya *Branch Office* Malang)

Disusun oleh : Citra Dwi Jatiningrum

NIM : 125030200111067

Fakultas : Ilmu Administrasi

Program Studi : Ilmu Administrasi Bisnis

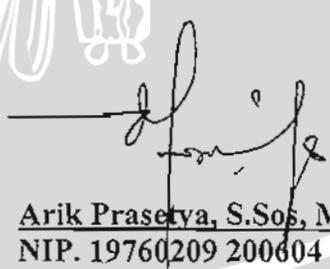
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Malang, 18 Juli 2016

Komisi Pembimbing  
Ketua

Anggota

  
Mochammad Al Musadieq, Dr, MBA  
NIP. 19580501 198403 1 001

  
Arik Prasetya, S.Sos, M.Si, Ph.D  
NIP. 19760209 200604 1 001

## TANDA PENGESAHAN SKRIPSI

Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi, Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, pada:

Hari : Rabu  
 Tanggal : 10 Agustus 2016  
 Jam : 11.00  
 Skripsi atas nama : Citra Dwi Jatiningrum  
 Judul : Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi, Dan Kemampuan Terhadap Kinerja (Studi Pada Karyawan Dan Agen PT Asuransi Jiwasraya *Branch Office* Malang)

dan dinyatakan

**LULUS**

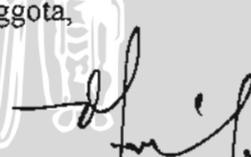
**MAJELIS PENGUJI**

Ketua,



**Mochammad Al Musadieq, Dr, MBA**  
 NIP. 19580501 198403 1 001

Anggota,



**Arik Prasetya, S.Sos., M.Si, Ph.D**  
 NIP. 19760209 200604 1 001

Anggota,



**M. Djudi Mukzam, Drs, M.Si**  
 NIP. 19520607 198010 1 001

Anggota,



**Gunawan Eko N., S.Sos., M.Si**  
 NIP. 19720412 200604 1 001

## PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan Pasal 70).

Malang, 13 Juli 2016



**Citra Dwi Jatiningrum**  
NIM. 125030200111067

## RINGKASAN

**Citra Dwi Jatiningrum, 2016, Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi dan Kemampuan terhadap Kinerja (Studi Pada Karyawan dan Agen PT Asuransi Jiwasraya Branch Office Malang).** Dr. Mochammad Al Musadieg, MBA, dan Arik Prasetya, S.Sos, M.Si, Ph.D

---

Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan pengaruh variabel Pemahaman Budaya Organisasi ( $X_1$ ), Motivasi Kerja ( $X_2$ ), dan Kemampuan Kerja ( $X_3$ ) terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ ) secara simultan dan parsial. Jenis penelitian yang dilakukan adalah *explanatory research*. Jumlah sampel yang diteliti sebanyak 70 responden dengan komposisi yang terdiri dari karyawan dan agen. Analisis data menggunakan analisis regresi linier berganda yang diolah menggunakan program *SPSS for Windows ver 17.0*.

Hasil pengujian hipotesis diketahui Sig.  $F \leq \alpha$  ( $0,000 \leq 0,05$ ) menunjukkan ada pengaruh yang signifikan secara simultan dari variabel Pemahaman Budaya Organisasi ( $X_1$ ) Motivasi Kerja ( $X_2$ ), dan Kemampuan Kerja ( $X_3$ ) terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ ). Selain itu juga diketahui sig.  $t \leq \alpha$  ( $0,000 \leq 0,05$ ) menunjukkan ada pengaruh yang signifikan secara parsial dari variabel Pemahaman Budaya Organisasi ( $X_1$ ) Motivasi Kerja ( $X_2$ ), dan Kemampuan Kerja ( $X_3$ ) terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ ). Nilai *Adjusted R square* sebesar 0,544 atau 54,4%. Artinya bahwa variabel Pemahaman Budaya Organisasi ( $X_1$ ) Motivasi Kerja ( $X_2$ ), dan Kemampuan Kerja ( $X_3$ ) memberikan kontribusi terhadap variabel Kinerja Karyawan ( $Y$ ) sebesar 54,4%, sedangkan sisanya 45,6% variabel Kinerja Karyawan ( $Y$ ) akan dipengaruhi oleh variabel-variabel yang lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

Berdasarkan hasil penelitian, disarankan kepada perusahaan untuk dapat mempertahankan dan meningkatkan Pemahaman Budaya Organisasi, karena variabel Pemahaman Budaya Organisasi mempunyai pengaruh yang dominan dalam mempengaruhi Kinerja Karyawan. Peneliti juga berharap agar hasil penelitian ini dapat memberikan berbagai kontribusi positif untuk PT Asuransi Jiwasraya Branch Office Malang agar dapat meningkatkan kinerja secara signifikan.

## SUMMARY

**Citra Dwi Jatiningrum, 2016, The Influence of Organization Culture, Motivation and Ability on Performance (Study on Employes and Agents of PT Asuransi Jiwasraya Branch Office Malang).** Dr. Mochammad Al Musadieg, MBA, dan Arik Prasetya, S.Sos, M.Si, Ph.D

---

*The objective of research is to explain the influence of variables Understanding of Organization Culture ( $X_1$ ), Work Motivation ( $X_2$ ), and Work Ability ( $X_3$ ) on Employee's Performance ( $Y$ ) simultaneously and partially. Research type is explanatory research. The samples studied were 70 respondents with compositions made up of employees and agents. Data analysis uses descriptive analysis and multiple linier regression analysis supported by SPSS for Windows ver 17.0.*

*Based of the hypothesis testing result, it was found that Sig.  $F \leq \alpha$  ( $0,000 \leq 0,05$ ) showed simultaneously significant effect on the variables of variables Understanding of Organization Culture ( $X_1$ ) Work Motivation ( $X_2$ ), and Work Ability ( $X_3$ ) on Employee's Performance ( $Y$ ). Beside that, it was found that sig.  $t \leq \alpha$  ( $0,000 \leq 0,05$ ) showed partially significant effect on the variables of variables Understanding of Organization Culture ( $X_1$ ) Work Motivation ( $X_2$ ), and Work Ability ( $X_3$ ) on Employee's Performance ( $Y$ ). The value of Adjusted R square is 0,544 or 54,4%. It means that variables of Understanding of Organization Culture ( $X_1$ ) Work Motivation ( $X_2$ ), and Work Ability ( $X_3$ ) has contribution on Employee's Performance ( $Y$ ) 54,4%, while the remaining 45,6% was influenced by other variables out of the three independent variables comprised in this research.*

*Based on those result, it is suggested that the company be able to maintain and improve the Understanding of Organization Culture, because this variable have big contribution of Employee's Performance. Therefore, it is supposed that this research have many positive contribution for PT Asuransi Jiwasraya Branch Office Malang and it can make improvement of Employee's Performance significantly.*

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi dan Kemampuan terhadap Kinerja (Studi pada PT Asuransi Jiwasraya *Branch Office* Malang)”. Skripsi ini merupakan tugas akhir yang diajukan untuk memenuhi syarat dalam memperoleh gelar Sarjana Ilmu Administrasi Bisnis pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.

Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terimakasih kepada yang terhormat:

1. Bapak Prof. Dr. Bambang Supriyono, MS selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
2. Ibu Prof. Dr. Endang Siti Astuti, M.Si selaku Ketua Jurusan Administrasi Bisnis.
3. Bapak Dr. Drs. Wilopo, M.AB selaku Ketua Program Studi Administrasi Bisnis.
4. Bapak Mohammad Iqbal, DBA selaku Sekretaris Jurusan Administrasi Bisnis.
5. Bapak M. Kholid Mawardi, Ph.D selaku Sekretaris Program Studi Administrasi Bisnis.

6. Bapak Dr. Mochammad Al Musadieg, MBA selaku Ketua Komisi Pembimbing Skripsi yang telah meluangkan waktu dan mengarahkan penulis.
7. Bapak Arik Prasetya, S.Sos., M.Si, Ph.D selaku Anggota Komisi Pembimbing Skripsi yang telah sabar membimbing dan mengarahkan penulis.
8. Bapak dan Ibu Dosen serta seluruh staff pengajar Fakultas Ilmu Administrasi yang telah memberikan ilmunya, sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.
9. Bapak Sanjar SE, MM, AAAIJ selaku Branch Manager PT Asuransi Jiwasraya *Branch Office* Malang.
10. Ibu Yuliani selaku Kepala Seksi Keuangan dan Umum yang telah memberikan ijin dan membantu penulis dalam kegiatan penelitian.
11. Pihak manajemen dan seluruh karyawan beserta agen PT Asuransi Jiwasraya *Branch Office* Malang yang telah membantu dalam proses penelitian.
12. Bapak, ibu, kakak dan adik tercinta yang selalu memberikan dorongan semangat yang luar biasa, serta nasihat dan do'a yang tiada hentinya.
13. Sahabat- sahabat tercinta Rendra, Aji, Yasmin, Pipit, Titin, Ariful, Didit, Kikik, Nanda, Ganis yang telah memberikan semangat dan bantuan dalam menyelesaikan skripsi ini.

Demi kesempurnaan skripsi ini, saran dan kritik yang sifatnya membangun sangat penulis harapkan. Semoga karya skripsi ini bermanfaat dan dapat memberikan sumbangan yang berarti bagi pihak yang membutuhkan.

Malang, 30 Juni 2016

**Citra Dwi Jatiningrum**

DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
<b>MOTTO</b> .....	i
<b>TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI</b> .....	ii
<b>TANDA PENGESAHAN SKRIPSI</b> .....	iii
<b>PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI</b> .....	iv
<b>RINGKASAN</b> .....	v
<b>SUMMARY</b> .....	vi
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	vii
<b>DAFTAR ISI</b> .....	ix
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xii
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xiii
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xiv
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang .....	1
B. Perumusan Masalah .....	6
C. Tujuan Penelitian .....	6
D. Kontribusi Penelitian .....	7
E. Sistematika Pembahasan .....	8
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>	
A. Tinjauan Empiris .....	10
B. Tinjauan Teoritis .....	15
1. Budaya Organisasi .....	15
a. Pengertian Budaya Organisasi .....	15
b. Proses Terbentuknya Budaya Organisasi .....	16
c. Cara Mensosialisasikan Budaya Organisasi .....	18
d. Cara Karyawan Mempelajari Budaya Organisasi .....	19
e. Karakteristik Budaya Organisasi .....	22
f. Fungsi Budaya Organisasi .....	23
g. Budaya Organisasi Kuat .....	25
2. Motivasi .....	27
a. Pengertian Motivasi .....	27
b. Teori Motivasi .....	28
c. Tujuan Pemberian Motivasi .....	30
3. Kemampuan .....	30
a. Pengertian Kemampuan .....	30
b. Macam-macam Kemampuan .....	32
c. Penilaian Kemampuan .....	32

4. Kinerja .....	33
a. Pengertian Kinerja .....	33
b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja .....	33
c. Penilaian Kinerja .....	35
C. Hubungan antar Konsep .....	38
1. Hubungan Budaya Organisasi, Motivasi, dan Kemampuan terhadap Kinerja .....	38
2. Hubungan Budaya Organisasi terhadap Kinerja .....	39
3. Hubungan Motivasi terhadap Kinerja .....	40
4. Hubungan Kemampuan terhadap Kinerja .....	41
D. Model Konsep dan Model Hipotesis .....	42
1. Model Konsep .....	42
2. Model Hipotesis .....	42

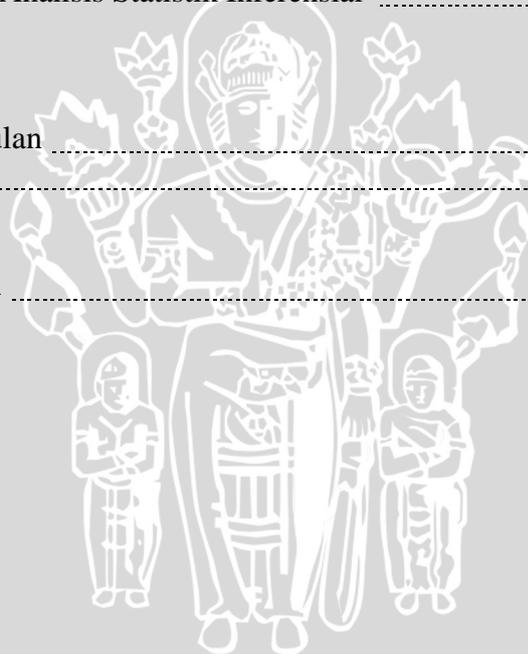
### **BAB III METODE PENELITIAN**

A. Jenis Penelitian .....	44
B. Lokasi Penelitian .....	44
C. Konsep, Variabel, Definisi Operasional dan Skala Pengukuran .....	45
1. Konsep .....	45
2. Variabel .....	46
3. Definisi Operasional .....	47
4. Skala Pengukuran .....	51
D. Populasi dan Sampel .....	53
1. Populasi .....	53
2. Sampel .....	53
E. Teknik Pengumpulan Data .....	54
1. Sumber Data .....	54
2. Metode Pengumpulan Data .....	55
3. Instrumen Penelitian .....	56
F. Uji Validitas dan Reliabilitas .....	56
1. Uji Validitas .....	56
2. Uji Reliabilitas .....	58
3. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas .....	58
G. Teknik Analisis .....	61
1. Analisis Statistik Deskriptif .....	61
2. Uji Asumsi Klasik .....	61
3. Analisis Statistik Inferensial .....	63

### **BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

A. Gambaran Umum Perusahaan .....	65
1. Sejarah Perusahaan .....	65
2. Logo Perusahaan .....	68
3. Tujuan Perusahaan .....	68

4. Visi, Misi dan <i>Core Values</i> Perusahaan .....	68
5. Struktur Organisasi Perusahaan .....	72
6. Produk-produk Asuransi Perusahaan .....	74
7. Agen Perusahaan .....	79
8. Lokasi Perusahaan .....	84
B. Gambaran Responden .....	84
1. Gambaran Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	84
2. Gambaran Responden Berdasarkan Jenjang Pendidikan .....	85
3. Gambaran Responden Berdasarkan Masa Kerja .....	86
C. Analisis Data .....	86
1. Analisis Statistik Deskriptif .....	86
2. Uji Asumsi Klasik .....	106
3. Analisis Statistik Inferensial .....	110
D. Pembahasan Hasil Penelitian .....	116
1. Hasil Analisis Statistik Deskriptif .....	116
2. Hasil Analisis Statistik Inferensial .....	120
<b>BAB V PENUTUP</b>	
A. Kesimpulan .....	127
B. Saran .....	127
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	130

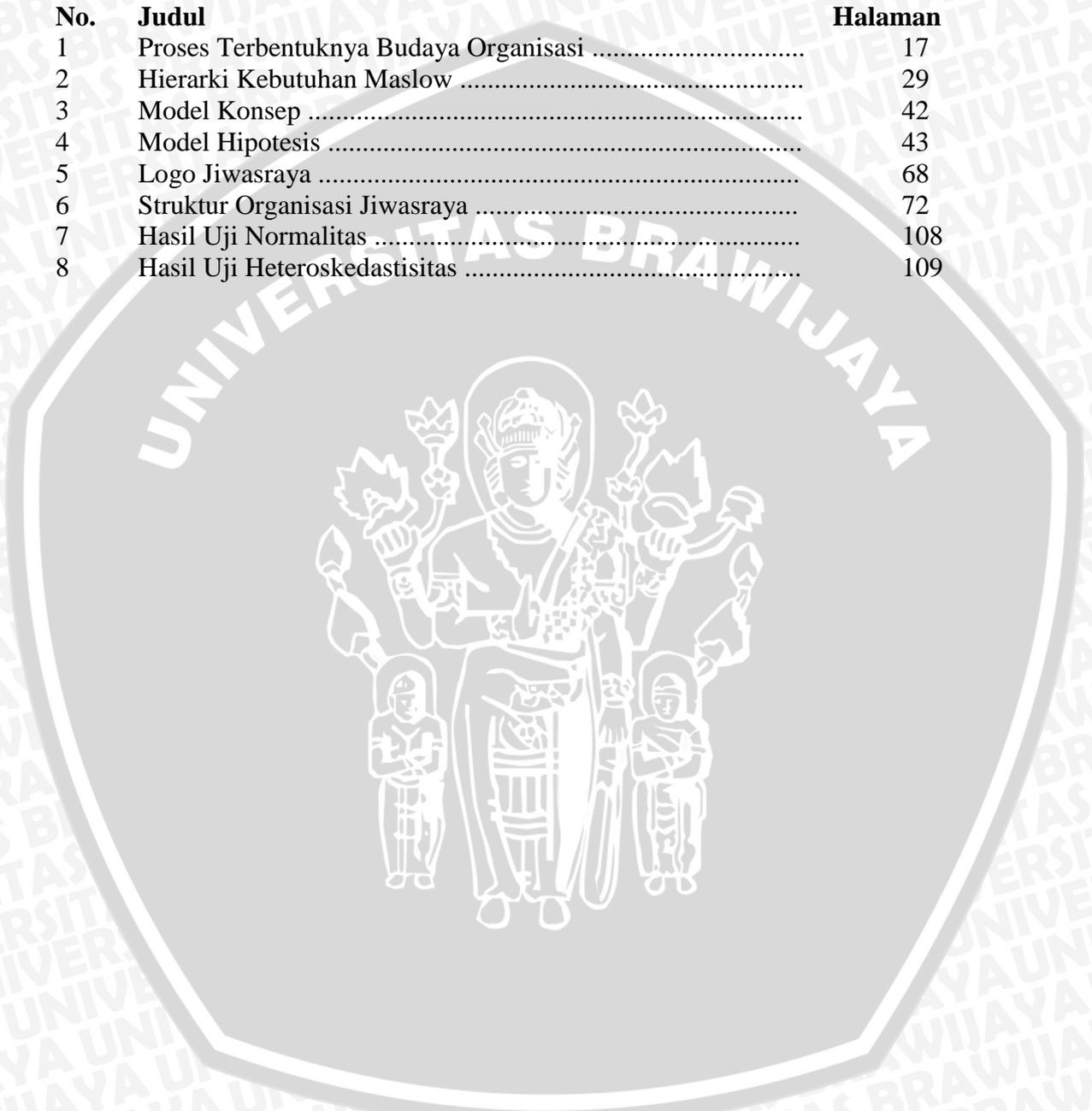


## DAFTAR TABEL

No.	Judul	Halaman
1	Ringkasan Penelitian Terdahulu .....	14
2	Konsep, Variabel, Indikator dan Item .....	50
3	Skala Pengukuran .....	52
4	Interval Skala Likert .....	52
5	Uji Validitas Instrumen .....	59
6	Hasil Uji Reliabilitas .....	60
7	Jenis Karyawan .....	73
8	Jenis Agen dan Target .....	80
9	Gambaran Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	84
10	Gambaran Responden Berdasarkan Jenjang Pendidikan .....	85
11	Gambaran Responden Berdasarkan Masa Kerja .....	86
12	Distribusi Frekuensi Variabel Pemahaman Budaya Organisasi ( $X_1$ ) .....	87
13	Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi Kerja ( $X_2$ ) .....	97
14	Distribusi Frekuensi Variabel Kemampuan Kerja ( $X_3$ ) .....	100
15	Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan (Y) .....	103
16	Hasil Uji Normalitas .....	107
17	Hasil Uji Multikolinieritas .....	109
18	Persamaan Regresi .....	110

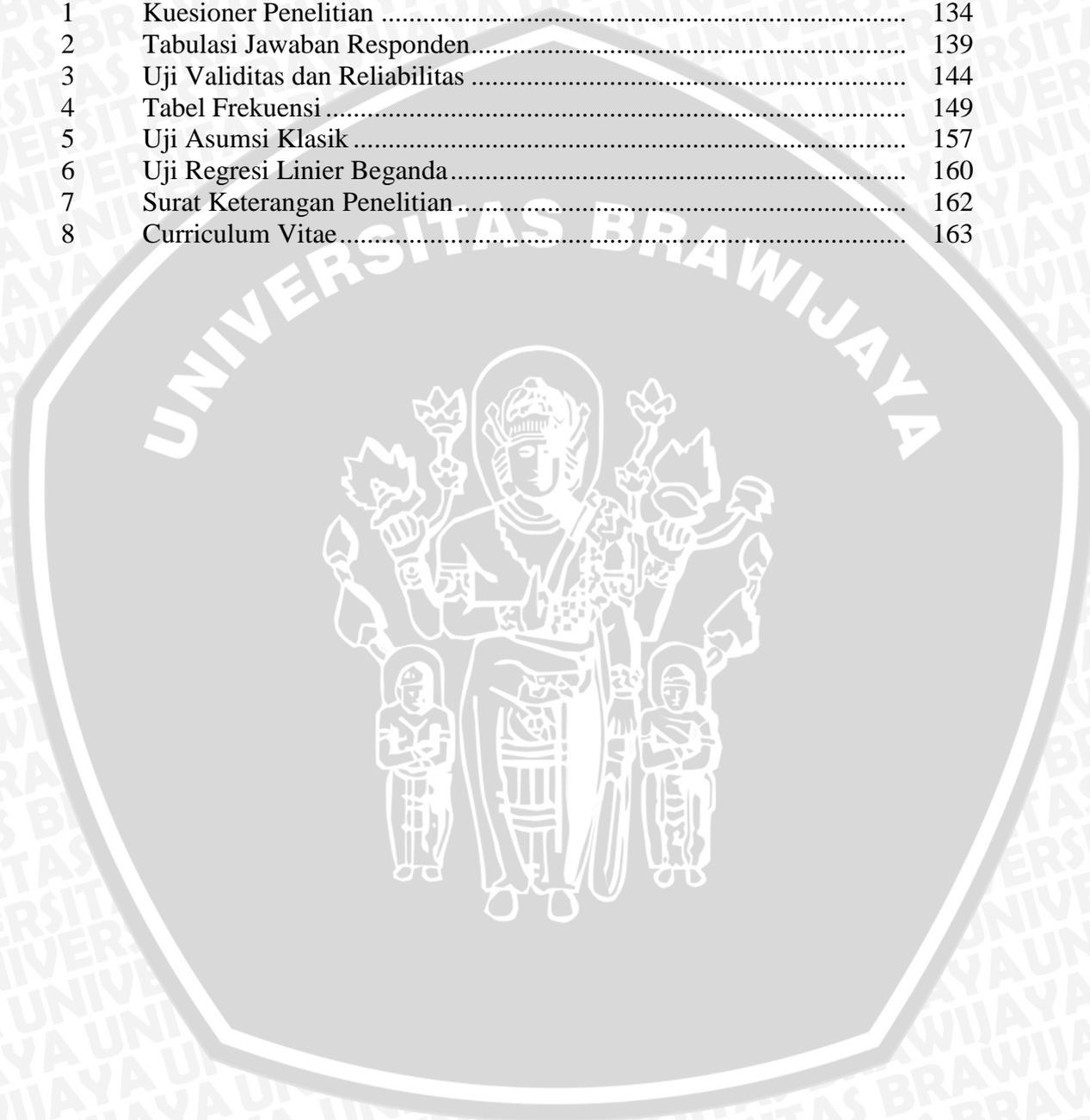
DAFTAR GAMBAR

No.	Judul	Halaman
1	Proses Terbentuknya Budaya Organisasi .....	17
2	Hierarki Kebutuhan Maslow .....	29
3	Model Konsep .....	42
4	Model Hipotesis .....	43
5	Logo Jiwasraya .....	68
6	Struktur Organisasi Jiwasraya .....	72
7	Hasil Uji Normalitas .....	108
8	Hasil Uji Heteroskedastisitas .....	109



DAFTAR LAMPIRAN

No.	Judul	Halaman
1	Kuesioner Penelitian .....	134
2	Tabulasi Jawaban Responden.....	139
3	Uji Validitas dan Reliabilitas .....	144
4	Tabel Frekuensi .....	149
5	Uji Asumsi Klasik .....	157
6	Uji Regresi Linier Beganda.....	160
7	Surat Keterangan Penelitian .....	162
8	Curriculum Vitae.....	163



## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang

Globalisasi merupakan hal yang tidak dapat dihindari oleh setiap negara, sehingga membuat persaingan antar negara semakin ketat. Di tingkat makro, globalisasi secara tidak langsung juga menuntut pemerintah sebagai pelaku dan pengatur ekonomi untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Tingkat mikro, perusahaan juga perlu mengadopsi visi, misi dan strategi yang tepat dengan didukung oleh strategi sumber daya manusia dan budaya perusahaan. Strategi dalam mengelola sumber daya manusia juga perlu dipersiapkan untuk menghasilkan kualitas sumber daya manusia yang mampu bersaing di dunia internasional.

Sumber daya manusia merupakan sumber daya yang penting bagi organisasi, sebab sumber daya manusia mampu mengendalikan dan mengkoordinasikan sumber daya lainnya. Kemampuan manajemen dalam mengelola sumber daya manusia akan berdampak pada kinerja karyawan suatu organisasi. Melihat begitu pentingnya peran sumber daya manusia, maka organisasi perlu melakukan pengelolaan yang baik terhadap karyawannya, agar mampu menciptakan kinerja yang optimal.

Samsudin (2004:159) berpendapat bahwa kinerja yang tinggi akan menghasilkan efisiensi, efektifitas, dan produktifitas. Berdasarkan pernyataan di atas, karyawan yang memiliki kinerja tinggi akan bekerja secara optimal, sehingga

berdampak bagi keberhasilan perusahaan, baik dari segi efisiensi, efektifitas, dan produktifitas perusahaan.

Salah satu hal penting yang juga mempengaruhi kinerja dan menjadi dasar anggota organisasi dalam melakukan setiap aktivitasnya adalah budaya organisasi. Budaya organisasi merupakan wadah bagi anggota organisasi dengan latar belakang, pola pikir dan keyakinan yang berbeda-beda untuk menyeragamkan tujuan organisasi sehingga tercipta kinerja yang optimal. Tidak berbeda jauh dengan individu yang memiliki beragam watak, sikap, perilaku, latar belakang, keyakinan dan pola pikir, organisasi juga memiliki sifat-sifat tertentu yang menjadi karakteristiknya. Organisasi, memiliki budaya yang mengatur bagaimana karyawan bertindak, bekerja, maupun mengambil setiap keputusan.

Budaya organisasi sebagai sistem makna bersama mampu membentuk nilai-nilai, norma dan peraturan untuk diterapkan oleh anggota organisasi. Aspek “makna bersama” itulah yang menjadikannya alat yang potensial untuk menuntun dan membentuk perilaku karyawan. Ketika semakin banyak karyawan yang menerima nilai-nilai inti dan semakin besar komitmen mereka terhadap nilai itu, semakin kuat budaya tersebut (Robbins dan Judge, 2012:259).

Selaras dengan penjelasan di atas, budaya organisasi yang kuat akan memberikan pengaruh yang besar bagi karyawan, karena adanya kadar kebersamaan yang tinggi. Sehingga, akan membentuk keharmonisan antar karyawan, kekompakan, loyalitas dan komitmen organisasional yang tinggi. Sifat-sifat tersebut jika mampu dipertahankan dan dikembangkan akan membentuk budaya organisasi yang kuat sehingga berdampak pada kinerja.

Hal lain yang menentukan kinerja (*performance*) menurut Mathis dan Jackson (2009:113) adalah kemampuan (*ability*), usaha (*effort*), dan dukungan (*support*). Kemampuan seperti ilmu pengetahuan, kompetensi; sedangkan usaha dapat berupa motivasi dan etika dalam bekerja. Berdasarkan teori tersebut, selain dukungan, usaha seseorang seperti motivasi dan kemampuan kerja memiliki peran penting dalam menghasilkan kinerja.

Hubungan pemeliharaan yang dilakukan organisasi dengan karyawan, dapat berupa pemberian motivasi. Motivasi terhadap karyawan dapat berupa bonus, penghargaan, promosi jabatan, dan lainnya. Robbins dan Judge (2012:222) berpendapat bahwa “Motivasi adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya”.

Penjelasan di atas menjelaskan bahwa motivasi berkaitan dengan usaha seseorang untuk mencapai tujuan. Ketika seseorang termotivasi, maka ia akan melakukan usaha semaksimal mungkin untuk mencapai tujuannya. Jika perusahaan mampu membuat karyawan termotivasi, maka karyawan tersebut akan berusaha keras dan menghasilkan kinerja yang baik, namun lebih baik lagi apabila karyawan yang termotivasi bukan hanya karena kebutuhan intrinsiknya saja, ia juga termotivasi karena ingin bersama-sama mencapai tujuan perusahaan.

Sejalan dengan betapa pentingnya motivasi, kemampuan juga memiliki hubungan yang sangat erat kaitannya untuk mencapai tujuan organisasi. Perusahaan yang bersaing dengan dasar kemampuan tenaga kerja, mengetahui betapa pentingnya sumber daya terhadap suksesnya organisasi. Perusahaan yang memiliki karyawan dengan kemampuan kerja yang mumpuni, dapat menciptakan

tenaga kerja terampil yang bekerja lebih keras atau lebih cerdas daripada pesaing-pesaingnya; atau yang mampu menghasilkan ide-ide baru dan terus mempelajari cara-cara baru dengan metode-metode baru.

Kinerja tidak akan maksimal ketika seorang karyawan hanya memiliki motivasi tanpa kemampuan. Robbins dan Judge (2012:57) berpendapat bahwa kemampuan merupakan kapasitas individu dalam melakukan suatu pekerjaan. Berdasarkan definisi diatas, dapat dikatakan bahwa penting bagi sebuah organisasi, yang dalam hal ini adalah perusahaan, untuk meningkatkan kemampuan karyawan, baik itu melalui pelatihan ataupun pengembangan.

Karyawan yang telah memahami betul bagaimana budaya organisasi dalam perusahaannya, maka ia akan menjunjung tinggi nilai-nilai dalam perusahaannya dan menerapkannya dalam setiap kegiatan yang dilakukan. Begitu pula dengan motivasi dan kemampuan. Jika karyawan memiliki motivasi dan kemampuan kerja yang tinggi, berarti karyawan tersebut merupakan karyawan yang produktif dan dapat diandalkan. Dengan demikian budaya organisasi, motivasi, dan kemampuan kerja sangat berperan dalam menunjang kinerja karyawan.

Begitu pula dengan PT Asuransi Jiwasraya *Branch Office* Malang yang merupakan perusahaan asuransi yang sudah berdiri sejak zaman pendudukan Belanda. Sebagai perusahaan asuransi yang berdiri sejak lama dan mampu bertahan dalam persaingan bisnis asuransi hingga sekarang, tentu memiliki nilai-nilai yang mendasari kinerja perusahaan tersebut. Bagaimana karyawan memahami, menganut dan melaksanakan budaya organisasi merupakan hal yang menarik untuk diteliti.

PT Asuransi Jiwasraya *Branch Office* Malang mempunyai aktivitas organisasi yang kompleks, dimana sumber daya manusia yang berkualitas menjadi hal mutlak bagi perusahaan ini. Pelayanan yang maksimal terhadap nasabah merupakan indikator dari kualitas sumber daya manusia PT Asuransi Jiwasraya *Branch Office* Malang. Oleh karena itu karyawan mempunyai peran penting dalam tercapainya tujuan perusahaan.

Kinerja karyawan dapat mendorong PT Asuransi Jiwasraya *Branch Office* Malang menjadi perusahaan asuransi yang lebih baik dimasa yang akan datang. Apabila karyawan memiliki kinerja yang tinggi, maka akan tercipta kemajuan, sehingga mampu mengantarkan PT Asuransi Jiwasraya *Branch Office* Malang menjadi perusahaan asuransi nomor satu di Indonesia. PT Asuransi Jiwasraya *Branch Office* Malang selalu berusaha untuk memberikan pelayanan yang terbaik kepada nasabah. Pelayanan yang baik akan tercipta jika karyawan memiliki kinerja yang baik pula.

Karyawan yang bekerja dengan tulus ikhlas dan sepenuh hati menunjukkan bahwa karyawan memahami betul makna dari budaya organisasi yang diterapkan PT Asuransi Jiwasraya *Branch Office* Malang. Karyawan yang memiliki integritas dan kompetensi yang tinggi juga menunjukkan bahwa karyawan tersebut memiliki motivasi dan kemampuan di dalam bekerja. Perusahaan yang mampu membuat karyawan memahami budaya organisasi, memiliki motivasi dan kemampuan kerja yang tinggi, diharapkan dapat meningkatkan kinerja sehingga tujuan perusahaan dapat dicapai secara lebih efektif dan efisien. Berdasarkan penjelasan mengenai bagaimana pentingnya budaya organisasi, motivasi dan kemampuan terhadap

kinerja, peneliti akan melakukan penelitian dengan judul “**Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Dan Kemampuan Terhadap Kinerja (Studi Pada Karyawan Dan Agen PT Asuransi Jiwasraya Branch Office Malang)**”.

## **B. Perumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang dalam penelitian di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimanakah gambaran Pemahaman Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Kemampuan Kerja dan Kinerja Karyawan PT Asuransi Jiwasraya *Branch Office* Malang?
2. Apakah Pemahaman Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, dan Kemampuan Kerja berpengaruh signifikan secara simultan terhadap Kinerja Karyawan PT Asuransi Jiwasraya *Branch Office* Malang?
3. Apakah Pemahaman Budaya Organisasi berpengaruh signifikan secara parsial terhadap Kinerja Karyawan PT Asuransi Jiwasraya *Branch Office* Malang?
4. Apakah Motivasi Kerja berpengaruh signifikan secara parsial terhadap Kinerja Karyawan PT Asuransi Jiwasraya *Branch Office* Malang?
5. Apakah Kemampuan Kerja berpengaruh signifikan secara parsial terhadap Kinerja Karyawan PT Asuransi Jiwasraya *Branch Office* Malang?

## **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan perumusan masalah dalam penelitian ini, maka tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Untuk mendeskripsikan gambaran Pemahaman Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Kemampuan Kerja dan Kinerja Karyawan PT Asuransi Jiwasraya *Branch Office* Malang.
2. Untuk menjelaskan adanya pengaruh signifikan secara simultan dari Pemahaman Budaya Organisasi, Motivasi Kerja dan Kemampuan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT Asuransi Jiwasraya *Branch Office* Malang.
3. Untuk menjelaskan adanya pengaruh signifikan secara parsial Pemahaman Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT Asuransi Jiwasraya *Branch Office* Malang.
4. Untuk menjelaskan adanya pengaruh yang signifikan secara parsial Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT Asuransi Jiwasraya *Branch Office* Malang.
5. Untuk menjelaskan adanya pengaruh yang signifikan secara parsial Kemampuan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT Asuransi Jiwasraya *Branch Office* Malang.

#### **D. Kontribusi Penelitian**

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap:

1. Kontribusi Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan terhadap penelitian selanjutnya dalam mengembangkan penelitian mengenai budaya organisasi, motivasi, dan kemampuan yang dihubungkan dengan kinerja.

Peneliti juga berharap agar penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan

dokumentasi juga perbandingan untuk melengkapi sarana yang dibutuhkan dalam penyediaan bahan studi bagi pihak-pihak yang membutuhkan.

## 2. Kontribusi Akademis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi mengenai budaya organisasi, motivasi, kemampuan dan kinerja karyawan PT Asuransi Jiwasraya *Branch Office* Malang, sehingga dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan yang dapat meningkatkan motivasi, kemampuan dan kinerja karyawan. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan sumbang saran dalam pengembangan SDM PT Asuransi Jiwasraya *Branch Office* Malang.

### E. Sistematika Pembahasan

Sistematika pembahasan merupakan keseluruhan dari karya tulis ilmiah yang disusun secara garis besar untuk memudahkan dalam mengetahui isi dari karya ilmiah. Sistematika penelitian yang terdiri dari lima bab ini diuraikan secara garis besar sebagai berikut:

#### **BAB I:           Pendahuluan**

Bab pendahuluan menjelaskan mengenai latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan penelitian, kontribusi penelitian serta sistematika penulisan.

#### **BAB II:          Tinjauan Pustaka**

Bab tinjauan pustaka menjelaskan mengenai teori-teori yang mendukung penelitian ini dilakukan, diantaranya meliputi teori-teori tentang budaya organisasi, motivasi, kemampuan dan kinerja.

**BAB III: Metode Penelitian**

Bab metode penelitian menjelaskan mengenai jenis penelitian, lokasi penelitian, konsep, definisi operasional variabel, skala pengukuran, populasi dan sampel, teknik pengumpulan data, uji validitas dan reliabilitas, serta teknik analisis data.

**BAB IV: Hasil Penelitian dan Pembahasan**

Bab ini menjelaskan gambaran umum mengenai PT Asuransi Jiwasraya *Branch Office* Malang, penyajian data yang diperoleh yaitu mengenai pengaruh budaya organisasi, motivasi dan kemampuan terhadap kinerja, dan interpretasi mengenai permasalahan serta usulan pemecahan masalah.

**BAB V: Penutup**

Bab penutup menjelaskan tentang kesimpulan dan saran dari penelitian yang telah dilakukan pada PT Asuransi Jiwasraya *Branch Office* Malang, serta saran terhadap masalah-masalah yang timbul selama penelitian. Saran-saran tersebut diharapkan mampu memberikan perbaikan kepada pihak-pihak terkait.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Tinjauan Empiris

Bagian ini menguraikan beberapa hasil penelitian terdahulu dengan hasil penelitiannya sebagai berikut:

1. Penelitian yang dilakukan oleh Mochammad Nurul Hanafi tahun 2011 dengan judul “Pengaruh Motivasi Kerja dan Kemampuan Kerja terhadap Kinerja Karyawan” (Studi pada Karyawan Bagian *Services* PT Astra *International*, Tbk – AUTO2000 Cabang Malang- Sutoyo). Jumlah responden yang digunakan dalam penelitian ini adalah 33 orang. Variabel bebas dalam penelitian ini adalah Motivasi Kerja ( $X_1$ ) dan Kemampuan Kerja ( $X_2$ ). Variabel terikatnya adalah Kinerja Karyawan ( $Y$ ). Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa variabel Motivasi dan Kemampuan Kerja ( $X_1, X_2$ ) secara simultan atau bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel yang terikat Kinerja Karyawan ( $Y$ ) dimana *Adjusted R square* sebesar 0,922. Hal ini berarti 92,2% kemampuan variabel Motivasi Kerja ( $X_1$ ) dan Kemampuan Kerja ( $X_2$ ) secara bersama-sama memberikan kontribusi terhadap Kinerja Karyawan PT Astra *International*, Tbk – AUTO2000 Cabang Malang- Sutoyo, sisanya sebesar 17,8 % dipengaruhi variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Kesimpulan dari penelitian di atas menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan secara simultan antara variabel Motivasi Kerja ( $X_1$ ) dan Kemampuan Kerja ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ ).

2. Penelitian yang dilakukan oleh Riska Pratiwi tahun 2012 dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Pegawai Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Makassar)”. Jumlah responden yang digunakan dalam penelitian adalah 42 orang. Variabel bebas dalam penelitian ini adalah Budaya Organisasi (X). Variabel terikatnya adalah Kinerja Pegawai (Y). Hasil dari penelitian tersebut diperoleh nilai signifikansi variabel budaya organisasi sebesar 0,000. Berdasarkan signifikansinya yaitu Budaya Organisasi (X) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y). Hasil *R square* menunjukkan bahwa pengaruh Budaya Organisasi (X) terhadap Kinerja Pegawai (Y) sebesar 32%. Dan 68% dipengaruhi oleh variabel lain. Kesimpulan dari penelitian di atas menunjukkan bahwa ada pengaruh signifikan antara variabel Budaya Organisasi (X) terhadap Kinerja Pegawai (Y).
3. Penelitian yang dilakukan oleh Syafitri Diah Kusumawati tahun 2014 dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Pegawai Kantor Regional I Badan Kepegawaian Negara Yogyakarta)”. Jumlah responden yang digunakan dalam penelitian adalah 73 orang. Variabel bebas dalam penelitian ini adalah Budaya Organisasi ( $X_1$ ) dan Motivasi Kerja ( $X_2$ ). Variabel terikatnya adalah Kinerja Pegawai (Y). Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan Budaya Organisasi ( $X_1$ ) dan Motivasi Kerja ( $X_2$ ) secara simultan atau bersama-sama terhadap

Kinerja Pegawai (Y). Hal tersebut ditunjukkan dengan R sebesar 0,760 dan *R square* sebesar 0,577, artinya variabel budaya organisasi dan motivasi kerja secara bersama-sama mempengaruhi kinerja pegawai sebesar 57,7%. Sisanya 42,3% dipengaruhi oleh variabel lain. Kesimpulan dari hasil penelitian ini adalah bahwa Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja ( $X_1$ ,  $X_2$ ) berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai (Y) secara simultan atau bersama-sama.

4. Penelitian yang dilakukan oleh Rica Pramita tahun 2014 dengan judul “Pengaruh Motivasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT Centrepark Citra Corpora Area Solo Grand Mall)”. Jumlah responden yang digunakan dalam penelitian ini adalah 46 orang. Variabel bebas dalam penelitian ini adalah Motivasi ( $X_1$ ) dan Budaya Organisasi ( $X_2$ ). Variabel terikatnya adalah Kinerja Karyawan (Y). Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa variabel Motivasi dan Budaya Organisasi ( $X_1, X_2$ ) secara simultan atau bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel yang terikat Kinerja Karyawan (Y) dimana *Adjusted R square* sebesar 0,486. Hal ini berarti 48,6% kemampuan variabel Motivasi dan Budaya Organisasi secara bersama-sama memberikan kontribusi terhadap Kinerja Karyawan PT Centrepark Citra Corpora Area Solo Grand Mall. Sisanya sebesar 51,4% dipengaruhi variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Kesimpulan dari penelitian di atas menunjukkan bahwa ada pengaruh

signifikan secara simultan antara variabel Motivasi ( $X_1$ ) dan Budaya Organisasi ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Karyawan (Y).

5. Penelitian yang dilakukan oleh Umi Wita Zahriyah tahun 2015 dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang)”. Jumlah responden yang digunakan dalam penelitian adalah 72 orang. Variabel bebasnya yaitu Budaya Organisasi (X), variabel terikatnya adalah Kinerja Karyawan (Y). Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa nilai R dalam penelitian sebesar 0,369 yang berarti terdapat hubungan yang positif sebesar 0,369 antara variabel Budaya Organisasi (X) dengan variabel Kinerja Karyawan (Y). Nilai R *Square* dalam penelitian ini sebesar 0,136 atau 13,6%, yang menunjukkan bahwa variabel Budaya Organisasi (X) memberikan kontribusi terhadap Kinerja Karyawan (Y) sebesar 13,6%. Sisanya yakni 86,4% dipengaruhi oleh variabel lain. Kesimpulan dari hasil penelitian ini adalah bahwa Budaya Organisasi (X) yang diterapkan PT PLN memiliki pengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y) secara parsial.

Berikut ini adalah ringkasan penelitian terdahulu dalam bentuk tabel:

**Tabel 1:** Ringkasan Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti/Judul	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Mochammad Nurul Hanafi (2011). Pengaruh Motivasi Kerja dan Kemampuan Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Bagian <i>Services</i> PT Astra <i>International</i> , Tbk – AUTO2000 Cabang Malang-Sutoyo).	Variabel bebas yaitu Motivasi Kerja ( $X_1$ ) dan Kemampuan Kerja ( $X_2$ ). Variabel terikat yaitu Kinerja Karyawan ( $Y$ )	Ada pengaruh signifikan secara simultan antara variabel Motivasi Kerja ( $X_1$ ) dan Kemampuan Kerja ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ ).
2.	Riska Pratiwi (2012). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Pegawai Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Makassar).	Variabel bebas yaitu Budaya Organisasi ( $X$ ). Variabel terikat yaitu Kinerja Pegawai ( $Y$ )	Terdapat pengaruh signifikan antara variabel Budaya Organisasi ( $X$ ) terhadap Kinerja Pegawai ( $Y$ ).
3.	Syafitri Diah Kusumawati (2014). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Pegawai Kantor Regional I Badan Kepegawaian Negara Yogyakarta).	Variabel bebas yaitu Motivasi ( $X_1$ ) dan Budaya Organisasi ( $X_2$ ). Variabel terikat yaitu Kinerja Pegawai ( $Y$ )	Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja ( $X_1, X_2$ ) berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai ( $Y$ ) secara simultan atau bersama-sama.
4.	Rica Pramita (2014). Pengaruh Motivasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT Centrepark Citra Corpora Area Solo Grand Mall).	Variabel bebas yaitu Motivasi ( $X_1$ ) dan Budaya Organisasi ( $X_2$ ). Variabel terikat yaitu Kinerja Karyawan ( $Y$ )	Ada pengaruh secara simultan antara variabel Motivasi ( $X_1$ ) dan Budaya Organisasi ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ ).
5.	Umi Wita Zahriyah (2015). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang).	Variabel bebas yaitu Budaya Organisasi ( $X$ ). Variabel terikat yaitu Kinerja Karyawan ( $Y$ )	Budaya Organisasi ( $X$ ) yang diterapkan memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ ) secara parsial.

Lanjutan **Tabel 1**: Ringkasan Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti/Judul	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
6.	Citra Dwi Jatiningrum (2016) Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi, dan Kemampuan terhadap Kinerja (Studi Pada Karyawan dan /agen PT Asuransi Jiwasraya <i>Branch Office</i> Malang).	Variabel bebas yaitu Budaya Organisasi ( $X_1$ ), Motivasi Kerja ( $X_2$ ), dan Kemampuan Kerja ( $X_3$ ). Variabel terikat yaitu Kinerja Karyawan ( $Y$ )	Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, dan Kemampuan Kerja ( $X_1, X_2, X_3$ ) berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai ( $Y$ ) secara simultan dan parsial.

Sumber: Data sekunder diolah, 2016.

## B. Tinjauan Teoritis

### 1. Budaya Organisasi

#### a. Pengertian Budaya Organisasi

Pertengahan 1980-an, organisasi dianggap sebagai sarana rasional untuk mengoordinasi dan mengendalikan sekelompok orang. Ide untuk memandang budaya organisasi sebagai sistem makna bersama yang dianut oleh anggota organisasi merupakan fenomena yang relatif baru. Budaya organisasi dapat dikatakan sebagai pondasi dari sebuah perusahaan yang dapat membantu dalam pencapaian visi, misi dan tujuan dari sebuah perusahaan. Artinya, budaya organisasi bukan hanya pedoman, nilai-nilai, filosofi yang diyakini oleh seluruh anggota dalam organisasi. Budaya organisasi juga dapat dikatakan sebagai mekanisme untuk memecahkan masalah dan mencapai tujuan organisasi (Robbins dan Judge, 2012:254).

Udaya, *et al* (2013:181) menjelaskan bahwa “Budaya adalah sekumpulan asumsi serta kepercayaan (yang kadang tidak diungkapkan)

yang dirasakan bersama oleh anggota organisasi, sehingga menghasilkan perilaku yang dapat diprediksi”. Budaya organisasi berkenaan dengan keyakinan, asumsi, nilai, norma-norma perilaku, ideologi, sikap, kebiasaan dan harapan yang dimiliki organisasi. Berbeda dengan Udaya, Owens dalam Soetopo (2012:122) menjelaskan bahwa “Budaya organisasi mengacu pada norma perilaku, asumsi, dan keyakinan dari suatu organisasi”.

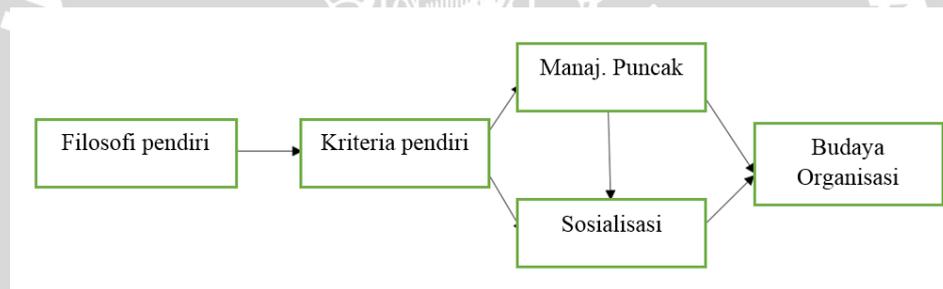
Para ahli memiliki pendapat yang berbeda-beda mengenai pengertian budaya organisasi, namun pada intinya budaya organisasi berkaitan dengan sistem makna bersama yang dianut oleh anggota organisasi yang membedakan antara organisasi yang satu dengan organisasi lainnya. Penjelasan di atas memberikan kesimpulan bahwa budaya organisasi adalah peraturan kerja yang diciptakan oleh pendiri organisasi yang terwujud dalam nilai-nilai, sikap, norma, serta perilaku anggota organisasi. Budaya organisasi dapat dikatakan sebagai cerminan karakteristik sebuah organisasi. Budaya organisasi mencerminkan cara karyawan di dalam melakukan pekerjaannya, seperti membuat keputusan, melayani pelanggan, yang dapat dilihat secara kasat mata dan dirasakan oleh orang diluar organisasi.

#### **b. Proses Terbentuknya Budaya Organisasi**

Budaya dalam organisasi tidaklah muncul begitu saja, namun ada proses di dalamnya yang harus dilalui budaya itu sendiri sehingga menjadi budaya organisasi. Riani, Robbins dan Judge memiliki pendapat yang

sama mengenai proses terbentuknya budaya organisasi. Proses terbentuknya budaya organisasi menurut Riani (2011:10), dimulai dengan tahap pembentukan ide dan lahirnya organisasi. Para pendiri organisasi secara eksplisit akan memikirkan bagaimana budaya organisasi akan tercipta pada saat memiliki ide untuk mendirikan organisasi. Dapat dikatakan bahwa ketika organisasi berdiri, maka pembentukan budaya organisasi pun ikut dimulai.

Robbins dan Judge (2012:274), menjelaskan proses terbentuknya budaya organisasi sebagai berikut:



**Gambar 1:** Proses terbentuknya Budaya Organisasi.

Sumber: Robbins dan Judge (2012:274)

Dari gambar di atas, dapat dilihat bahwa budaya organisasi diturunkan dari filosofinya. Budaya organisasi akan mempengaruhi kriteria seleksi yang digunakan dalam merekrut atau mepekerjakan anggota organisasi. Tindakan dari manajemen puncak menentukan perilaku yang dapat diterima dan yang tidak kepada anggota baru di dalam organisasi. Tingkat kesuksesan dalam mensosialisasikan budaya organisasi tergantung pada kecocokan nilai-nilai karyawan baru dengan nilai-nilai organisasi

dalam proses seleksi maupun pada preferensi manajemen puncak akan metode-metode sosialisasi.

### c. Cara Mensosialisasikan Budaya Organisasi

Sosialisasi merupakan suatu upaya yang dilakukan oleh organisasi dalam membantu karyawan mengenal budaya organisasi. Proses perekrutan dan seleksi yang dilakukan manajemen tidak sepenuhnya mampu membuat karyawan baru memahami budaya organisasi dalam perusahaan, oleh sebab itu organisasi harus membantu karyawan memahami bagaimana budaya organisasinya dengan cara melakukan sosialisasi. Robbins dan Judge (2012:271-272) menjelaskan bahwa sosialisasi sebagai sebuah proses yang terdiri dari tiga tahap, yaitu:

#### 1) Tahap Prakedatangan

Tahap prakedatangan merupakan periode pembelajaran dalam proses sosialisasi yang terjadi sebelum karyawan baru bergabung dengan organisasi. Organisasi secara terbuka mengakui bahwa setiap individu datang dengan sekumpulan nilai, sikap, dan harapan tertentu. Salah satu hal yang sangat penting dari masa praperekrutan dalam usaha sosialisasi adalah memilih karyawan dengan kepribadian yang pas dan menggunakan proses seleksi untuk memberi tahu calon karyawan tentang organisasi tersebut secara keseluruhan.

#### 2) Tahap Perjumpaan

Tahap perjumpaan merupakan tahap proses sosialisasi di mana karyawan baru melihat seperti apa sesungguhnya organisasi dan menghadapi kemungkinan bahwa harapan dan kenyataan itu berbeda. Ketika anggota baru memasuki organisasi, mereka akan menghadapi kemungkinan dikotomi antara harapan-menyangkut pekerjaan, rekan kerja, atasan, dan organisasi secara umum-dan kenyataan. Jika harapan ternyata kurang lebih akurat, tahap perjumpaan ini sekadar memberikan penegasan kembali mengenai persepsi yang telah diperoleh sebelumnya. Namun, jika harapan dan kenyataannya berbeda, karyawan baru harus menjalani sosialisasi untuk melepaskan berbagai asumsi-asumsi lain yang diapandang tepat oleh organisasi.

#### 3) Tahap Metamorfosis

Tahap metamorfosis adalah tahap dalam proses sosialisasi di mana karyawan baru harus berubah dan menyesuaikan diri dengan

pekerjaan, kelompok kerja, dan organisasi. Anggota baru yang dapat menyesuaikan diri akan merasa nyaman dengan organisasi dan pekerjaan mereka. Mereka mampu memahami serta menerima norma-norma dalam organisasi. Anggota baru tersebut merasa diterima oleh rekan sejawat mereka sebagai individu yang dipercaya dan layak dihargai.

Berbeda dengan Robbins dan Judge, Nimran (2009:157) menjelaskan bahwa pembinaan budaya perusahaan dapat dilakukan dengan serangkaian langkah sosialisasi sebagai berikut:

- 1) Seleksi pegawai yang obyektif
- 2) Penempatan orang dalam pekerjaannya yang sesuai dengan kemampuan dan bidangnya "*the right man in the right place*"
- 3) Perolehan dan peningkatan kemahiran melalui pengalaman
- 4) Pengukuran prestasi dan pemberian imbalan yang sesuai
- 5) Penghayatan akan nilai-nilai kerja atau lainnya yang penting
- 6) Ceritera-ceritera dan faktor organisasi yang menumbuhkan semangat dan kebanggaan
- 7) Pengakuan dan promosi bagi karyawan yang berprestasi

#### **d. Cara Karyawan Mempelajari Budaya Organisasi**

Robbins dan Judge (2012:274-276) menjelaskan bahwa budaya organisasi dapat ditransmisikan kepada karyawan melalui hal-hal berikut:

- 1) Penceritaan Kisah  
Penceritaan kisah mengandung cerita tentang pendiri organisasi, keputusan-keputusan penting yang berdampak pada jalannya organisasi, pelanggaran terhadap aturan, kesuksesan, dan penanganan masalah dalam organisasi. Penceritaan kisah dapat pula mengaitkan antara keadaan sekarang dengan masa lampau dan memberi penjelasan serta keabsahan bagi tindakan-tindakan yang sekarang dilaksanakan, termasuk tindakan yang melenceng dari norma.
- 2) Ritual  
Ritual adalah serangkaian aktivitas berulang yang mengungkapkan dan memperkuat nilai-nilai kunci organisasi, seperti tujuan mana yang terpenting, orang mana yang penting, dan orang mana yang dapat dikeluarkan. Ritual ini dapat berupa nyanyian atau jargon-jargon tertentu dalam organisasi.
- 3) Simbol-simbol Material  
Simbol-simbol material ini menyampaikan kepada karyawan siapa saja yang penting, tingkat egalitarianisme yang diinginkan manajemen

puncak, dan jenis perilaku. Penataan kantor pusat perusahaan, jenis mobil yang diberikan kepada eksekutif, perabotan kantor yang bagus, pakaian khusus hingga bonus eksekutif merupakan beberapa contoh simbol material.

#### 4) Bahasa

Bahasa merupakan bagian dari cara untuk mengidentifikasi para anggota dari suatu budaya. Dengan mempelajari bahasa, para anggota membuktikan bahwa mereka telah menerima budaya tersebut dengan melakukan hal tersebut mereka membantu mempertahankannya.

Budaya sebagai suatu pembelajaran juga dapat dipahami melalui dimensi budaya organisasi. Elu, Purwana dan Margono (2003) dalam jurnalnya yang mengutip dari berbagai sumber, mendefinisikan dimensi budaya sebagai berikut:

##### 1) Dimensi Keterlibatan (*Involvement*)

Gagasan pokok dari hipotesis keterlibatan adalah budaya organisasi yang efektif menekankan prinsip-prinsip keterlibatan, partisipasi, dan keterpaduan dari kepentingan individu dengan kepentingan organisasi. Keterlibatan merupakan kunci yang tampak dan dapat dirasakan dalam setiap budaya organisasi (Sutrisno, 2009:126). Keterlibatan merupakan dimensi budaya organisasi yang menunjukkan tingkat partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan. Riani (2011:54) menjelaskan bahwa keterlibatan dapat menciptakan rasa kepemilikan dan tanggung jawab, sehingga komitmen terhadap organisasi akan meningkat.

##### 2) Dimensi Konsistensi (*Consistency*)

Pandangan konsistensi menekankan budaya yang kuat dari organisasi. Dalam hal ini, ditekankan adanya sistem-sistem pengendalian implisit, didasarkan pada nilai-nilai yang diinternalisasi.

Konsistensi merujuk kepada tingkat kesepakatan anggota organisasi terhadap asumsi dasar dan nilai-nilai inti organisasi. Sutrisno (2009:127) menambahkan bahwa konsistensi menekankan pada sistem keyakinan-keyakinan, nilai-nilai, dan simbol-simbol yang dimengerti dan dianut bersama oleh para anggota organisasi.

### 3) Dimensi Penyesuaian (*Adaptability*)

Konsepsi ini menekankan sistem-sistem nilai dan keyakinan yang mendukung kapasitas organisasi dalam menerima, menginterpretasikan, menterjemahkan signal-signal dari lingkungan ke dalam perubahan-perubahan kognitif, perilaku dan struktur internal sehingga meningkatkan kesempatan perusahaan untuk bertahan hidup, bertumbuh, dan berkembang. Sutrisno (2009:128) adaptasi merupakan kemampuan organisasi dalam merespon perubahan-perubahan lingkungan eksternal dengan melakukan perubahan internal organisasi.

### 4) Dimensi Misi (*Mission*)

Pandangan ini menekankan pentingnya misi dan sense of mission, atau suatu pemahaman yang sama dari anggota organisasi mengenai fungsi dan tujuan organisasi (Denison, 1990:13). Misi merupakan dimensi budaya yang menunjukkan tujuan inti organisasi yang menjadikan anggota organisasi teguh dan fokus terhadap apa yang dianggap penting oleh organisasi (Sutrisno, 2009:128). Sesuai dengan penelitian Denison dalam Elu (2003) yang menunjukkan bahwa organisasi yang kurang dalam menerapkan misi akan mengakibatkan

staf tidak mengerti hasil yang akan dicapai dan tujuan jangka panjang yang ditetapkan menjadi tidak jelas.

Cara-cara di atas merupakan berbagai usaha atau kegiatan yang dapat dilakukan manajemen puncak guna memberikan pemahaman mengenai suasana yang terkait dengan perilaku apa yang dapat diterima dan yang tidak dalam organisasi. Namun, bagaimana keberhasilan karyawan dalam mempelajari dan memahami budaya organisasi bergantung pada tingkat keberhasilan yang dicapai dalam mencocokkan nilai-nilai yang dianut karyawan baru dengan nilai-nilai organisasi baik itu dilakukan dalam proses seleksi maupun sosialisasi.

#### **e. Karakteristik Budaya Organisasi**

Budaya organisasi merupakan sistem makna bersama, yang jika dicermati secara saksama merupakan sekumpulan karakteristik yang dijunjung tinggi oleh organisasi. Para ahli memaparkan pendapat yang berbeda-beda mengenai karakteristik budaya organisasi. Soetopo (2012: 123), menjelaskan bahwa terdapat lima karakteristik budaya organisasi, yang terdiri dari:

- 1) Mempelajari, budaya diperlukan dan diwujudkan dalam belajar observasi dan pengalaman.
- 2) Saling berbagi, individu dalam kelompok, keluarga dan masyarakat saling berbagi budaya.
- 3) Transgenerasi, merupakan kumulatif, dan melampaui satu generasi ke generasi yang lain.
- 4) Persepsi pengaruh, membentuk perilaku dan struktur bagaimana seseorang menilai sesuatu.
- 5) Adaptasi budaya didasarkan pada kapasitas seseorang berubah atau beradaptasi.

Robbins dan Judge (2012:256) mengemukakan tujuh karakteristik utama yang menjadi inti dari budaya organisasi, yaitu:

- 1) Inovasi dan keberanian mengambil risiko, yaitu sejauh mana karyawan didorong untuk inovatif dan berani mengambil risiko, eksperimentasi, dan mengabaikan kehati-hatian, kemantapan atau keamanan.
- 2) Perhatian pada hal-hal rinci (orientasi terhadap detail), yakni sejauh mana karyawan diharapkan menunjukkan presisi, analisis, dan perhatian pada hal-hal detail.
- 3) Orientasi hasil, yakni sejauh mana pimpinan berfokus pada hasil, bukan dari teknis yang dipakai untuk menjadi hasil. Organisasi juga berorientasi pada kinerja, menuntut hasil dan mendukung harapan yang tinggi.
- 4) Orientasi orang, yakni sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek untuk para karyawannya.
- 5) Orientasi tim, yakni sejauh mana kegiatan di dalam organisasi diorientasikan pada kerja tim dan kolaborasi, bukan hanya kerja individu semata.
- 6) Keagresifan, yakni sejauh mana organisasi menekankan agar para karyawannya bersifat agresif, berkompetisi satu sama lain, dan mampu memanfaatkan kesempatan.
- 7) Stabilitas, yakni sejauh mana organisasi memelihara stabilitas organisasi, seperti menekankan pemeliharaan status quo sebagai kontras dari pertumbuhan.

Berdasarkan karakteristik budaya organisasi yang telah dikemukakan para ahli, dapat diambil kesimpulan bahwa karakteristik budaya organisasi secara umum adalah mempelajari, membagi, memberikan pengaruh terhadap anggota organisasi yang diwujudkan melalui inovasi, orientasi terhadap detail, orientasi terhadap tim, inisiatif, identitas, pola komunikasi, dan lain-lain. Apabila karakteristik budaya organisasi dijunjung tinggi oleh anggota organisasi, maka akan menjadi sistem makna bersama yang membedakan organisasi yang satu dengan organisasi yang lainnya.

#### **f. Fungsi Budaya Organisasi**

Fungsi budaya pada umumnya tidak terlepas dari fungsi budaya kelompok atau budaya organisasi itu sendiri. Budaya merupakan gejala sosial yang terbentuk dari waktu ke waktu. Robbins dan Judge (2012:262) menjelaskan fungsi budaya organisasi adalah sebagai berikut:

- 1) Penentu batas-batas. Budaya organisasi menciptakan perbedaan atau distingsi antara satu organisasi dengan organisasi lainnya.
- 2) Identitas organisasi. Budaya organisasi menjadi identitas dari organisasi yang terbentuk oleh berbagai faktor seperti sejarah, kondisi dan posisi geografis, sistem-sistem sosial, politik dan ekonomi serta perubahan-perubahan nilai. Budaya organisasi mampu menciptakan jatidiri anggota organisasi, menciptakan keterikatan emosional antara organisasi dan karyawan yang terlibat di dalamnya
- 3) Fasilitas lahirnya komitmen. Budaya organisasi sebagai fasilitas lahirnya komitmen terhadap sesuatu yang lebih besar.
- 4) Stabilitas sistem sosial. Budaya organisasi sebagai stabilitas sistem sosial yang membantu menyatukan organisasi dengan cara menyediakan standar mengenai apa yang sebaiknya dikatakan dan dilakukan karyawan.
- 5) Mekanisme *sense-making*. Budaya organisasi sebagai kendali yang menuntun dan membentuk sikap dan perilaku karyawan.

Mengutip dari pendapat beberapa ahli dalam Soetopo (2012:123) fungsi budaya organisasi adalah:

- 1) Memberikan rasa identitas terhadap anggota organisasi
- 2) Memunculkan komitmen terhadap misi organisasi
- 3) Membimbing dan membentuk standar perilaku organisasi
- 4) Meningkatkan stabilitas sistem sosial

Berdasarkan fungsi budaya organisasi yang telah dikemukakan para ahli, dapat diambil kesimpulan bahwa fungsi budaya organisasi secara umum adalah sebagai identitas dari organisasi, membentuk sifat kebersamaan yang kuat, dan fasilitas lahirnya komitmen. Budaya organisasi juga memiliki fungsi dalam memberikan standar perilaku bagi setiap anggota organisasi.

### g. Budaya Organisasi Kuat

Budaya organisasi merupakan sesuatu yang khas dan unik. Setiap organisasi memiliki budaya sendiri yang sifatnya spesifik, karena kenyataan bahwa setiap organisasi memiliki kepribadian yang khas. Ndraha (2005:108) menjelaskan bahwa yang menjadi tolok ukur dari kualifikasi budaya organisasi adalah kekuatannya. Kekuatan budaya organisasi akan menentukan bagaimana perilaku anggota organisasi yang dapat dijadikan manajemen untuk memprediksi perilaku organisasi.

Budaya organisasi yang kuat dapat didefinisikan sebagai berikut:

Budaya organisasi kuat adalah budaya organisasi yang dipegang semakin intensif (nilainya tertanam semakin mendasar dan kokoh), semakin luas dianut (semakin banyak anggota organisasi yang menganutnya), dan semakin jelas disosialisasikan dan diwariskan. Semakin kuat budaya, semakin kuat efek atau pengaruhnya terhadap lingkungan dan perilaku manusia (Ndraha 2005:108).

Pendapat lain dari Robbins dan Judge (2012:259) menyatakan bahwa “Budaya organisasi yang kuat mampu mendorong standar etika yang tinggi dan pasti akan berpengaruh kuat dan positif terhadap perilaku karyawan“. Ketika semakin banyak anggota organisasi yang memahami dan menerima nilai-nilai inti, dan semakin besar komitmen mereka terhadap nilai itu, semakin kuat budaya tersebut. Artinya, budaya organisasi yang kuat akan memiliki pengaruh yang besar terhadap perilaku anggota-anggotanya karena kadar kebersamaan dan intensitas yang tinggi.

Budaya organisasi yang kuat juga akan lebih mempengaruhi karyawan daripada budaya yang lemah.

Kekuatan budaya mampu mempengaruhi intensitas perilaku. Budaya kuat adalah budaya organisasi yang ideal yang menggerakkan organisasi karena adanya *shared vision* yang unggul dipahami dan dilaksanakan dengan konsisten dan komitmen dari anggota organisasi. Pemahaman mengenai budaya organisasi dan bagaimana budaya tersebut diciptakan, dipertahankan, dan dipelajari akan meningkatkan kemampuan untuk menjelaskan dan memprediksi perilaku organisasi, sehingga mampu membantu manajemen untuk meningkatkan kinerja. Budaya organisasi yang terbentuk merupakan produk interaksi antara manusia dengan jaringan organisasi. (Robbins dan Judge, 2012:256; Ndraha, 2005:74, Nurdin, 2012:117).

Sejalan dengan penjelasan di atas, Kusdi (2011:117) menjelaskan bahwa budaya yang kuat, adaptif, dan memiliki nilai keunikan mampu memperbaiki dan meningkatkan kinerja. Sedangkan Schein dalam Nurdin (2012:117) menjelaskan bahwa “Keluar masuknya anggota utama, asimilasi yang cepat oleh pegawai baru, diversifikasi kedalam *core* bisnis yang berbeda, ekspansi geografis, semua itu dapat memperlemah atau mengubah suatu budaya”.

Berbagai pandangan di atas dapat memberikan kesimpulan bahwa budaya organisasi yang kuat adalah budaya organisasi yang nilai-nilai unggul dalam organisasi dipegang kukuh oleh anggota, semakin luas

dianut dan diamankan anggota, semakin tersosialisasi dan diwariskan dalam perjalanan organisasi.

## 2. Motivasi

### a. Pengertian Motivasi

Motivasi secara umum, berkaitan dengan usaha seseorang untuk mencapai sesuatu. Di dalam perusahaan, motivasi merujuk pada cerminan minat seseorang terhadap perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan dalam mencapai tujuan-tujuan organisasional. Robbins dan Judge (2012:222), menjelaskan bahwa “Motivasi sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan usaha untuk mencapai sesuatu”. Lebih lanjut, Robbins dan Judge menjelaskan bahwa elemen yang penting didalam motivasi adalah intensitas, arah, dan ketekunan. Intensitas berhubungan dengan seberapa giat seseorang berusaha. Intensitas akan menghasilkan prestasi kerja jika dikaitkan dengan arah yang menguntungkan perusahaan. Disinilah peran manajer perusahaan di dalam mempertimbangkan kualitas serta intensitas upaya secara bersamaan. Elemen yang terakhir adalah ketekunan. Ketekunan merujuk pada seberapa lama seseorang bertahan dalam usahanya. Seseorang yang termotivasi, akan berusaha bertahan dalam melakukan tugas dalam waktu yang cukup lama untuk mencapai tujuannya.

Motivasi adalah faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu. Faktor pendorong, dalam hal ini adalah kebutuhan dan keinginan yang menjadikan seseorang mau melakukan suatu aktivitas

tertentu. Motivasi merupakan cara untuk mendorong bawahan agar memberikan semua kemampuan dan keterampilan untuk mewujudkan tujuan perusahaan. (Sutrisno, 2009:115; Hasibuan dalam Sutrisno, 2009:116).

Berbeda dengan Hasibuan dan Sutrisno, Martoyo (2007:181), menjelaskan bahwa motivasi adalah proses untuk mencoba mempengaruhi seseorang agar melakukan sesuatu yang diinginkan. Motivasi juga merupakan dorongan dari luar terhadap seseorang agar mau melaksanakan sesuatu. Motivasi disini dapat dikatakan keadaan yang memberikan dorongan, semangat, dan inspirasi.

Berdasarkan definisi di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa motivasi adalah sebuah dorongan baik itu dari dalam maupun dari luar yang mempengaruhi seseorang untuk berbuat sesuatu. Dorongan disini dapat berbentuk inspirasi atau semangat. Motivasi merupakan daya penggerak seseorang untuk berusaha dan mencapai tujuan tertentu.

#### **b. Teori Motivasi**

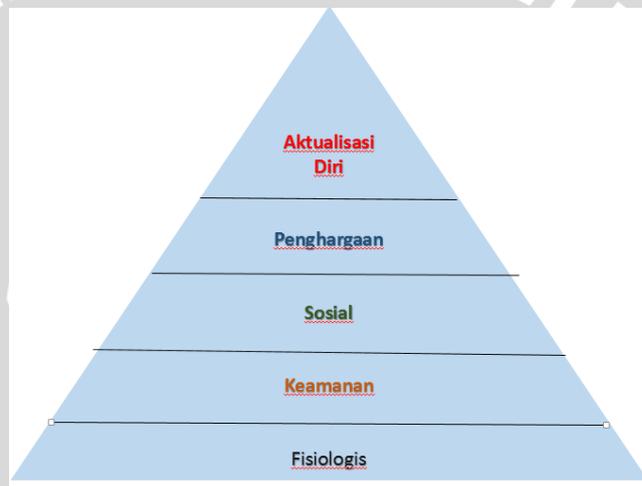
Motivasi merupakan variabel yang banyak diteliti di dalam perilaku organisasi. Robbins dan Judge (2012:223-253), menjelaskan bahwa ada beberapa teori mengenai motivasi. Berikut ini adalah penjelasan mengenai teori-teori motivasi:

##### 1) Hierarki Kebutuhan Maslow

Hierarki kebutuhan adalah teori yang dikemukakan oleh Abraham Maslow. Ia membuat hipotesis bahwa dalam setiap diri manusia terdapat hierarki kebutuhan. Kebutuhan-kebutuhan tersebut adalah:

- a) Fisiologis. Kebutuhan fisiologis adalah kebutuhan utama yang harus dipenuhi. Meliputi pangan, sandang, dan papan.

- b) Rasa aman. Kebutuhan akan rasa aman adalah kebutuhan seseorang untuk memiliki rasa aman, ingin dilindungi baik fisik maupun emosional.
- c) Sosial. Kebutuhan sosial meliputi rasa kasih sayang, penerimaan dan persahabatan
- d) Penghargaan. Dalam kategori ini, kebutuhan akan penghargaan dibagi menjadi dua, yakni meliputi faktor-faktor penghargaan internal seperti rasa hormat, otonomi, dan pencapaian; faktor-faktor penghargaan eksternal seperti status, pengakuan, dan perhatian.
- e) Aktualisasi diri. Aktualisasi diri menjadi kebutuhan paling puncak yang ada didalam diri seseorang. Aktualisasi diri yakni dorongan untuk menjadi seseorang sesuai dengan kecakapannya; meliputi pertumbuhan, pencapaian potensi seseorang, dan pemenuhan diri sendiri.



**Gambar 2:** Hierarki Kebutuhan Maslow.  
Sumber: Robbins dan Judge (2012:224).

Gambar di atas menjelaskan bahwa Maslow memisahkan lima kebutuhan ke dalam urutan-urutan yang lebih tinggi ke yang lebih rendah. Kebutuhan fisiologis dan rasa aman dikategorikan dalam kebutuhan tingkat bawah, yaitu kebutuhan yang terpenuhi secara eksternal oleh hal-hal seperti imbalan kerja, kontrak serikat kerja, dan masa jabatan. Kebutuhan tingkat atas adalah kebutuhan yang terpenuhi secara internal, yaitu kebutuhan sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri.

## 2) Teori ERG

Teori ERG adalah teori yang dikemukakan oleh Clayton Aldefer sebagai bentuk pengembangan dari teori kebutuhan Maslow. Aldefer berusaha mengelola hierarki kebutuhan Maslow agar semakin dekat dengan penelitian empiris dan dikenal dengan teori ERG. Aldefer berpendapat bahwa terdapat tiga kelompok kebutuhan inti, yaitu:

- a) Kebutuhan inti-kehidupan yakni kebutuhan dalam bertahan hidup, kebutuhan fisik.

- b) Kebutuhan hubungan adalah kebutuhan untuk berhubungan dengan orang lain, seperti berinteraksi.
- c) Kebutuhan pertumbuhan adalah kebutuhan yang berhubungan dengan pengembangan diri untuk menjadi produktif dan kreatif.

### 3) Teori Dua Faktor

Teori dua faktor merupakan teori yang dikemukakan oleh Frederick Herzberg. Herzberg berkeyakinan bahwa hubungan seorang individu dengan pekerjaannya, atau sikap seorang individu dengan pekerjaannya akan sangat mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan. Teori dua faktor adalah teori yang menghubungkan faktor-faktor intrinsik dengan kepuasan kerja, dan mengaitkan faktor-faktor instrinsik dengan ketidakpuasan kerja.

Faktor-faktor instrinsik yakni faktor motivator, seperti pencapaian, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, dan promosi. Faktor-faktor ekstrinsik yakni faktor higien seperti kebijakan dan administrasi perusahaan, pengawasan, gaji, hubungan dengan rekan kerja, dan kondisi-kondisi kerja. Herzberg menambahkan, jika ingin memotivasi seseorang yang harus ditekankan adalah faktor-faktor yang berhubungan dengan pekerjaan itu sendiri, seperti peluang promosi, peluang pengembangan diri, pengakuan, tanggung jawab, dan pencapaian.

### c. Tujuan Pemberian Motivasi

Motivasi berkaitan erat dengan kinerja seorang karyawan. Motivasi mampu mengarahkan karyawan untuk menghasilkan kinerja yang lebih baik. Hasibuan (2010:97) mengemukakan bahwa tujuan dari motivasi adalah:

- 1) Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan
- 2) Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
- 3) Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
- 4) Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan perusahaan
- 5) Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absesnsi karyawan
- 6) Mengefektifkan pengadaan karyawan
- 7) Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang menarik
- 8) Meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan
- 9) Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan
- 10) Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya
- 11) Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku

## 3. Kemampuan

### a. Pengertian Kemampuan

Kemampuan merupakan salah satu variabel yang dipertimbangkan untuk meningkatkan kinerja. Kemampuan erat kaitannya dengan kapasitas seseorang dalam melakukan pekerjaan. Jika manusia yang ada di dalam organisasi mempunyai kemampuan yang mumpuni, maka dapat memberikan manfaat bagi organisasi.

“Kemampuan (*ability*) menunjukkan potensi orang untuk melaksanakan pekerjaan, mungkin kemampuan itu dimanfaatkan atau mungkin juga tidak. Kemampuan berhubungan erat dengan kemampuan fisik dan mental yang dimiliki orang untuk melaksanakan pekerjaan dan bukan yang ingin melaksanakannya” (Hasibuan, 2010:168)

Robbins dan Judge (2012:57) menjelaskan bahwa kemampuan adalah kapasitas individu untuk mengerjakan pekerjaannya. Kreitner dan Knicki (2003:185) menjelaskan bahwa kemampuan diartikan sebagai ciri luas dan karakteristik tanggung jawab yang stabil pada tingkat prestasi yang maksimal berlawanan dengan kemampuan kerja mental maupun fisik. Gibson *et. al* (2011:127) berpendapat bahwa “Kemampuan adalah sebuah *trait* (bawaan atau dipelajari) yang mengizinkan seseorang mengerjakan sesuatu mental atau fisik”.

Penjelasan di atas dapat memberikan kesimpulan bahwa kemampuan adalah kapasitas individu yang berhubungan dengan kemampuan fisik dan mental dalam menyelesaikan pekerjaan. Kemampuan merupakan sifat biologikal dan yang bisa dipelajari yang memungkinkan seseorang melakukan sesuatu baik yang bersifat fisik, maupun mental.

## b. Macam-macam Kemampuan

Robbins dan Judge (2012:57) menjelaskan bahwa terdapat dua macam kemampuan, yaitu:

- 1) **Kemampuan Intelektual**  
Kemampuan intelektual adalah kemampuan yang dibutuhkan untuk melakukan berbagai aktivitas mental, berpikir, menalar dan memecahkan masalah. Tujuh dimensi yang paling sering disebutkan yang membentuk kemampuan intelektual adalah kecerdasan angka, pemahaman verbal, kecepatan persepsi, penalaran induktif, penalaran deduktif, visualisasi spasial dan daya ingat.
- 2) **Kemampuan Fisik**  
Kemampuan fisik adalah kemampuan melakukan tugas-tugas yang menuntut stamina, keterampilan, kekuatan dan karakteristik serupa. Kemampuan fisik menuntut karyawan mampu bekerja dengan ketangkasan fisik, kekuatan kaki, atau bakat-bakat serupa yang membutuhkan manajemen untuk mengidentifikasi kemampuan fisik seorang karyawan.

## c. Penilaian Kemampuan

Penilaian kemampuan kerja yang dikutip dari As'ad (2003:24) dapat dilakukan dengan beberapa pendekatan, yaitu sebagai berikut:

- 1) *Subjective Procedures*  
Prosedur ini meliputi penilaian atau pertimbangan-pertimbangan terhadap kecakapan kerja karyawan yang dilakukan oleh atasan, bawahan, rekan kerja, para *observer*, dan diri sendiri.
- 2) *Direct Measures*  
Pendekatan *Direct Measures* memungkinkan evaluasi terhadap *proficiency* kerja personil dapat dilakukan secara langsung. Misalnya, jumlah yang dihasilkan dalam waktu tertentu, jumlah produk yang tidak terpakai, dan sejumlah kejadian yang tidak diinginkan selama jangka waktu tertentu.
- 3) *Proficiency Testing*  
Hal ini dilakukan untuk mengetest keterampilan-keterampilan karyawan dan pengetahuan yang perlu dimiliki seorang karyawan dalam pekerjaannya. Adapun tujuan pokok dari tes kecakapan

karyawan tersebut untuk mengevaluasi pengetahuan dan kemampuan karyawan dalam berbagai macam pekerjaan.

#### 4. Kinerja

##### a. Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan salah satu faktor penting dalam keberhasilan perusahaan. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai/karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan (As'ad dalam Riani, 2013:61; Mangkunegara, 2002:67).

Kinerja yang tinggi akan menghasilkan efisiensi, efektifitas, dan produktifitas (Samsudin, 2004:159). Perbedaan kinerja dipengaruhi oleh kemampuan dan kemauan. Berbeda dengan As'ad dan Mangkunegara, Simamora (2004:327) menjelaskan bahwa “Kinerja merupakan suatu pencapaian persyaratan pekerjaan tertentu yang akhirnya secara langsung dapat tercermin dari keluaran yang dihasilkan”.

Dari beberapa pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang diperoleh karyawan berdasarkan kuantitas, kualitas dan ketepatan waktu dalam menyelesaikannya. Kinerja merupakan prestasi dari seseorang di dalam melaksanakan pekerjaan yang telah dibebankan kepadanya. Kinerja juga bisa disebut sebagai *output* dari karyawan untuk membantu mencapai tujuan perusahaan.

##### b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Mathis dan Jackson (2009:113) menjelaskan bahwa terdapat tiga faktor utama yang mempengaruhi kinerja individu. Faktor-faktor tersebut adalah kemampuan individu untuk melakukan pekerjaan, tingkat usaha yang dicurahkan, dan dukungan organisasional. Hal ini secara luas dikenal dalam literatur manajemen sebagai:

$$\text{Kinerja (Performance---P)} = \text{Kemampuan (Ability)} \times \text{Usaha (Effort)} \times \text{Dukungan (Support)}$$

Sejalan dengan penjelasan sebelumnya, McCormick dan Tiffin dalam Riani (2013:100) menjelaskan bahwa terdapat dua variabel yang dapat mempengaruhi kinerja, yaitu:

- 1) Variabel individu yang terdiri dari pengalaman, pendidikan, jenis kelamin, umur, motivasi, keadaan fisik, kepribadian dan sikap.
- 2) Variabel situasional. Variabel situasional menyangkut dua faktor yaitu:
  - a) Faktor sosial dari organisasi, meliputi: kebijakan, jenis latihan dan pengalaman, sistem upah serta lingkungan sosial.
  - b) Faktor fisik dan pekerjaan, meliputi: metode kerja, pengaturan dan kondisi, perlengkapan kerja, pengaturan ruang kerja, kebisingan, penyinaran dan temperatur.

Berbeda dengan pendapat para ahli di atas, Ruky (2010:29) menerangkan ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja secara langsung. Faktor-faktor tersebut adalah:

- 1) Teknologi
- 2) Kualitas material yang digunakan dalam organisasi
- 3) Kualitas lingkungan fisik
- 4) Budaya organisasi

- 5) Kepemimpinan
- 6) Pengelolaan sumber daya manusia

Mangkuprawira (2007:155-156) menjelaskan bahwa terdapat lima faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu:

- 1) Faktor personal/ individu, meliputi unsur pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh tiap individu.
- 2) Faktor kepemimpinan, meliputi aspek kualitas manajer dan *team leader* dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan kerja kepada karyawan.
- 3) Faktor tim, meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan, dan keeratan anggota tim.
- 4) Faktor sistem, meliputi sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, dan struktur organisasi.
- 5) Faktor kontekstual, meliputi tekanan dan lingkungan organisasi.

Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) juga merupakan salah satu faktor yang menentukan kinerja karyawan. Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) dapat menciptakan kondisi yang mendukung kenyamanan dan keamanan sehingga kinerja karyawan dapat meningkat. Berkaitan dengan hal tersebut, Husni (2005:139) berpendapat bahwa:

“Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) melindungi pekerja/buruh guna mewujudkan kinerja yang optimal. Upaya tersebut dilakukan dengan tindakan pencegahan untuk memberantas penyakit dan kecelakaan akibat kerja, bagaimana upaya pemeliharaan serta peningkatan gizi serta bagaimana mempertinggi efisiensi dan produktivitas manusia sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai dengan baik dengan tidak meninggalkan masalah”.

### c. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar, dan kemudian mengomunikasikan informasi tersebut kepada

karyawan. Penilaian kinerja sebagai sistem formal yang digunakan untuk menilai atau mengkaji kinerja individu atau kelompok. Kinerja merupakan uraian sistematis tentang kelebihan atau kelemahan seseorang yang berkaitan dengan pekerjaan. (Marwansyah, 2012:228; Mathis dan Jackson, 2009:382).

Ghiselli dan Brown dalam Ismail (2010:159) menjelaskan bahwa penilaian kinerja bertujuan untuk mengukur prestasi kerja, untuk melihat seberapa jauh kemajuan karyawan, dan sebagai data yang digunakan untuk bahan pertimbangan promosi, demosi, rotasi, maupun mutasi untuk karyawan yang bersangkutan. Haris dalam Ismail (2010:159) juga berpendapat bahwa penilaian kinerja bertujuan untuk mengetahui sumbangan-sumbangan yang diharapkan dari setiap karyawan.

Meier dalam Ismail (2010:161) “Aspek yang digunakan dalam mengukur prestasi kerja adalah kualitas, kuantitas, waktu yang dipakai, jabatan yang dipegang, absensi, keselamatan dalam menjalankan tugas pekerjaan.” Anoraga dalam Ismail (2010:161-162) menjelaskan kriteria untuk memajukan prestasi karyawan adalah:

- 1) Mutu kerja, ketepatan, keterampilan, ketelitian, kerapian
- 2) Ketangguhan mengikuti perintah, kebiasaan, keselamatan yang baik, inisiatif, ketepatan waktu, dan kehadiran
- 3) Sikap terhadap perubahan pekerjaan, teman sekerja, dan kerja sama

Robbins dan Judge (2012:313-314) secara terperinci menjabarkan bahwa terdapat tiga kriteria yang digunakan dalam menilai kinerja, yaitu:

- 1) Hasil pekerjaan individual

Penilaian kinerja dapat dilakukan dengan cara mengevaluasi hasil kerja karyawan. Dengan menggunakan hasil kerja, manajer operasional bisa dinilai dengan kriteria seperti kuantitas yang diproduksi, biaya per unit, keuntungan penjualan, jumlah pelanggan, hingga volume penjualan.

## 2) Perilaku

Penilaian terhadap perilaku karyawan bertujuan untuk mengetahui kontribusi yang jelas dari setiap karyawan, terutama karyawan yang tugas kerjanya merupakan bagian dari usaha kelompok. Untuk mengetahui kontribusi yang jelas dari setiap anggota kelompok, data dilihat dari perilakunya, seperti ketepatan waktu dalam mengumpulkan laporan dan kecakapan dalam bekerja.

## 3) Sikap

Sikap seperti tindak tanduk yang baik, menunjukkan kepercayaan diri, bisa diandalkan, atau kaya akan pengalaman, memungkinkan secara erat berhubungan dengan kinerja yang positif. Walaupun sikap merupakan kriteria yang paling lemah untuk digunakan dalam penilaian kinerja, namun masih banyak para manajer yang menggunakan sikap sebagai kriteria untuk menilai.

Dharma (2003:355) menjelaskan indikator penilaian kinerja karyawan sebagai berikut:

- 1) Kuantitas, yaitu jumlah yang harus diselesaikan. Pengukuran kuantitatif melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan.
- 2) Kualitas, yaitu mutu yang dihasilkan (baik tidaknya). Pengukuran kualitatif keluaran mencerminkan pengukuran “tingkat kepuasan”

yaitu seberapa baik penyelesaiannya. Hal ini berkaitan dengan bentuk keluaran.

- 3) Ketepatan waktu, yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan. Pengukuran ketepatan waktu merupakan khusus dari pengukuran kuantitatif, yang menentukan ketepatan waktu penyelesaian suatu kegiatan.

### **C. Hubungan Antar Konsep**

#### **1. Hubungan Budaya Organisasi, Motivasi, dan Kemampuan terhadap Kinerja**

Budaya organisasi merupakan nilai-nilai yang dianut oleh seluruh anggota organisasi, dalam hal ini adalah karyawan perusahaan. Robbins (2012:259) menjelaskan bahwa “Kultur yang kuat memiliki dampak yang lebih besar terhadap perilaku karyawan. Kultur yang kuat akan memiliki pengaruh yang besar terhadap perilaku anggota-anggotanya karena kadar kebersamaan dan intensitas yang tinggi menciptakan suasana internal berupa kendali perilaku tinggi.” Ketika karyawan memahami, menerapkan dan meyakini nilai-nilai dalam organisasi maka akan tercermin dalam setiap pekerjaan yang dilakukan sehingga dapat meningkatkan kinerja.

Mathis dan Jackson (2009:113) menjelaskan bahwa kemampuan dan usaha atau motivasi memiliki pengaruh terhadap kinerja. Oleh sebab itu cukup beralasan apabila dikatakan bahwa kemampuan dan motivasi kerja seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya menentukan hasil kerja seseorang dan pada akhirnya akan berpengaruh terhadap pencapaian tingkat organisasi secara keseluruhan. Dengan adanya budaya organisasi yang merupakan prinsip yang dijunjung tinggi oleh karyawan, serta motivasi dan kemampuan yang maksimal, maka dapat memberikan pengaruh terhadap kinerja.

Fathorrahman (2011) dalam jurnal penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi, Kemampuan Individu, Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Prestasi Kerja Pembina Tebu Rakyat Intensifikasi” menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi, kemampuan individu dan motivasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap prestasi kerja. Sedangkan gaya kepemimpinan yang dibentuk oleh orientasi tugas, orientasi hubungan dan sensitivitas berpengaruh negatif signifikan, hal tersebut bertentangan dengan teori yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yang baik akan memberikan pengaruh positif terhadap prestasi kerja karyawan.

## 2. Hubungan Budaya Organisasi terhadap Kinerja

Tanadi Satono dalam Riani (2013:109) mengungkapkan pengaruh budaya organisasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja sebagai berikut:

Budaya perusahaan bukanlah sekedar peraturan tertulis, dasar operasional, atau sistematis kerja yang menjadi buku suci perusahaan. Lebih dari itu, budaya perusahaan adalah *spirit d’corp* – jiwa perusahaan, yang menjiwai keseharian dan segala aktivitas dalam perusahaan anda. Sangat ditekankan pentingnya budaya perusahaan yang menjadi dasar dari kinerja perusahaan agar mampu berkembang dan bersaing dalam jangka panjang.

Pengertian tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi merupakan kekuatan yang tak terlihat yang mampu mempengaruhi pemikiran, persepsi, dan cara bekerja karyawan di dalam perusahaan. Cara bekerja itulah yang akan menghasilkan kinerja dari karyawan. Wirda dan Azra (2007) dalam jurnal penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Politeknik Negeri Padang” menunjukkan bahwa budaya organisasi mampu mempengaruhi kinerja.

Variabel bebas dalam penelitian ini adalah budaya organisasi yang dijabarkan lagi ke dalam *attention to detail* ( $X_1$ ), *outcome orientation* ( $X_2$ ), *people orientation* ( $X_3$ ), *team orientation* ( $X_4$ ), *aggressiveness* ( $X_5$ ), dan *stability* ( $X_6$ ). Hasil yang didapatkan adalah variabel budaya organisasi dalam penelitian menunjukkan keeratan hubungan yang positif. Keeratan hubungan antar variabel juga bernilai positif.

Pengujian secara simultan, dari tabel ANOVA diketahui bahwa secara bersama-sama budaya organisasi dengan keenam variabel akan mempengaruhi kinerja organisasi. Dalam uji secara parsial menunjukkan bahwa  $X_1$  dan  $X_2$  berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja, sedangkan  $X_3$ ,  $X_4$ ,  $X_5$ , dan  $X_6$  tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja. Nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) variabel  $X_1$  dan  $X_2$  terhadap  $Y$  sebesar 0.421. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi mampu mempengaruhi kinerja terutama jika faktor yang membentuk budaya organisasi tersebut diterima sebagai nilai-nilai yang harus dianut, diterima, dan diyakini sehingga akan melahirkan budaya organisasi yang mampu meningkatkan kinerja karyawan.

### 3. Hubungan Motivasi terhadap Kinerja

Motivasi mempunyai peran yang penting di dalam menghasilkan kinerja yang maksimal. Salah satu tujuan pemberian motivasi adalah untuk meningkatkan kinerja karyawan. Kinerja karyawan juga dipengaruhi oleh faktor motivasi. Robbins dan Judge (2012:222) menjelaskan bahwa individu-individu yang termotivasi mampu bertahan melakukan pekerjaannya dalam

waktu yang lama. Jika perusahaan mampu mempertahankan motivasi yang ada pada diri karyawan, maka seseorang akan melaksanakan pekerjaannya dengan rasa senang dan semangat untuk mencapai kebutuhannya sendiri dan mencapai tujuan perusahaan sehingga menghasilkan kinerja yang maksimal.

Larasati dan Gilang (2014) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan Wilayah Telkom Jabar Barat Utara (Witel Bekasi) menjelaskan bahwa Motivasi Kerja yang terdiri dari Kebutuhan Prestasi ( $X_1$ ), Kebutuhan Afiliasi ( $X_2$ ), dan Kebutuhan Kekuasaan ( $X_3$ ) secara parsial dan simultan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ ). Pada hasil uji koefisien determinasi ( $R_2$ ) diperoleh nilai sebesar 0,551. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 55,1%, sedangkan sisanya sebesar 44,9% dipengaruhi faktor-faktor lain.

#### **4. Hubungan Kemampuan terhadap Kinerja**

Pencapaian kinerja dalam suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh kualitas SDM yang ada di dalamnya. Kemampuan menjadi salah satu bagian yang penting di dalam mencapai kinerja yang tinggi guna memenuhi tujuan organisasi secara maksimal. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi, jika tidak didukung dengan adanya kemampuan yang mumpuni, maka tidak akan menghasilkan kinerja yang maksimal.

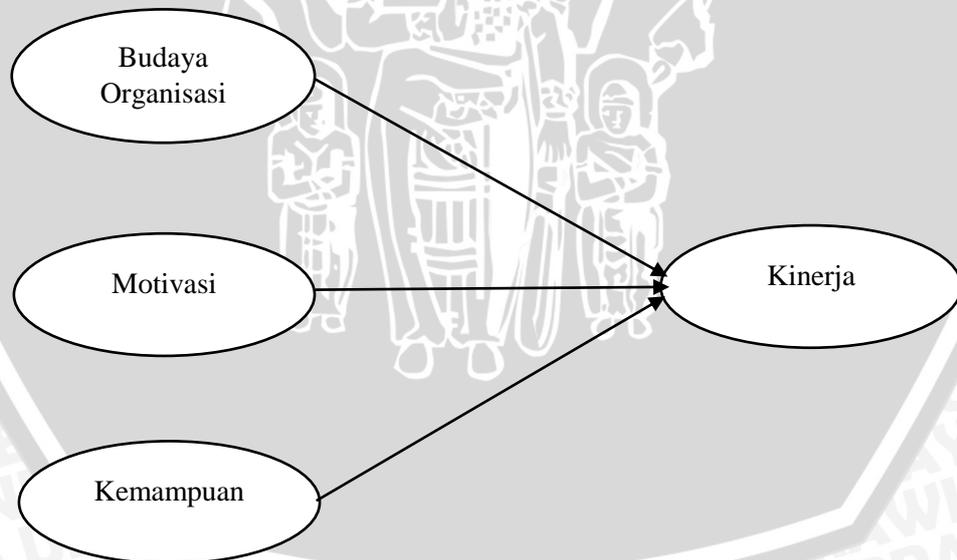
Mathis dan Jackson (2009:113) menjelaskan bahwa terdapat tiga faktor utama yang mempengaruhi kinerja individu, yakni kemampuan, usaha dan dukungan. Berdasarkan teori tersebut, kemampuan merupakan salah satu

faktor yang menentukan kinerja seseorang. Nenny Anggraeni (2011) dalam jurnal penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Kemampuan dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai pada Sekolah Tinggi Seni Indonesia (STSI) Bandung” menunjukkan bahwa hasil dari variabel Kemampuan berpengaruh signifikan secara parsial sebesar 52,7% terhadap variabel Kinerja Pegawai intitusi STSI.

#### D. Model Konsep dan Model Hipotesis

##### 1. Model Konsep

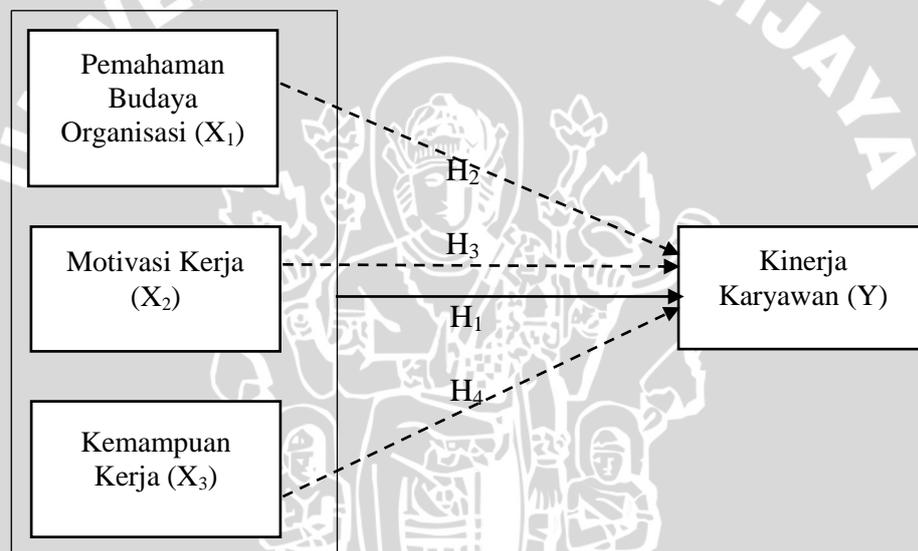
Berdasarkan pengkajian secara sistematis mengenai pengaruh budaya organisasi, motivasi, dan kemampuan terhadap kinerja karyawan, maka disusun suatu model konsep sebagai dasar pembentukan model hipotesis yang dapat dilihat pada gambar berikut ini:



**Gambar 3:** Model Konsep  
Sumber : Kajian teoritis, 2016

##### 2. Model Hipotesis

Hipotesis menurut Arikunto (2010:55) adalah alternatif dugaan jawaban yang dibuat oleh peneliti bagi permasalahan yang diajukan dalam penelitiannya. Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah dalam penelitian.



**Gambar 4:** Model Hipotesis  
 Sumber: Kajian teoritis, 2016

Keterangan:   
 —————→ = Pengaruh Simultan  
 - - - - - → = Pengaruh Parsial

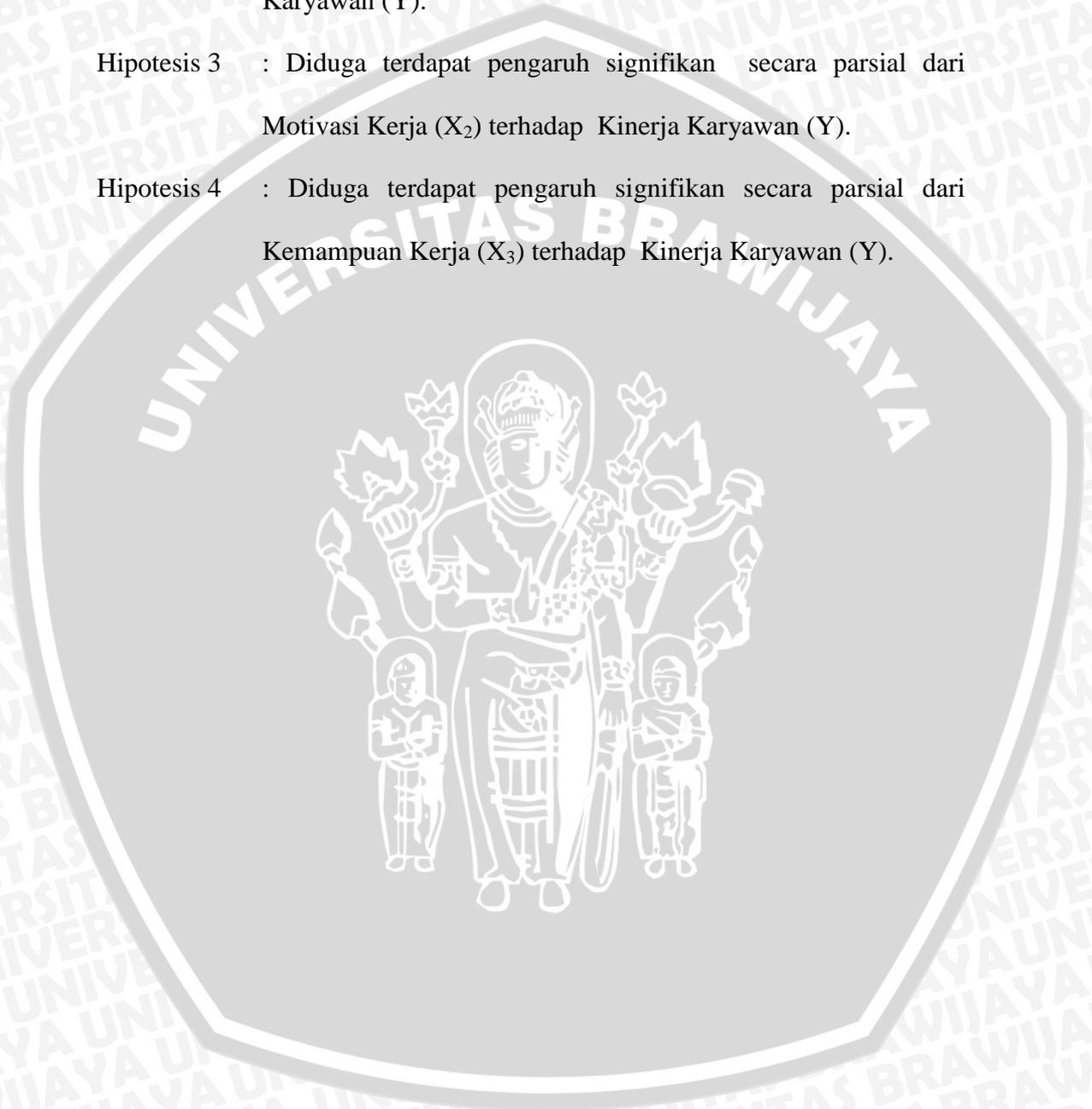
Hipotesis yang dapat dinyatakan sebagai dasar dalam penelitian ini adalah:

Hipotesis 1 : Diduga terdapat pengaruh signifikan secara simultan dari Pemahaman Budaya Organisasi ( $X_1$ ), Motivasi Kerja ( $X_2$ ), dan Kemampuan Kerja ( $X_3$ ) terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ ).

Hipotesis 2 : Diduga terdapat pengaruh signifikan secara parsial dari Pemahaman Budaya Organisasi ( $X_1$ ) terhadap Kinerja Karyawan (Y).

Hipotesis 3 : Diduga terdapat pengaruh signifikan secara parsial dari Motivasi Kerja ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Karyawan (Y).

Hipotesis 4 : Diduga terdapat pengaruh signifikan secara parsial dari Kemampuan Kerja ( $X_3$ ) terhadap Kinerja Karyawan (Y).



### BAB III

## METODE PENELITIAN

### A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah penelitian penjelasan (*explanatory research*). Menurut Faisal (2001:21), “Penelitian penjelasan (*explanatory research*) adalah penelitian yang digunakan untuk menguji hipotesis dan menguji variabel yang dihipotesiskan”. Jenis penelitian ini dipilih dikarenakan peneliti ingin menjelaskan bagaimana hubungan budaya organisasi, motivasi dan kemampuan serta pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. Sedangkan pendekatan yang dilakukan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif.

Metode kuantitatif adalah penerapan metode-metode ilmiah terhadap masalah-masalah rumit yang muncul dalam pengarahannya dan pengelolaan dari suatu sistem besar manusia/ mesin/ bahan baku/ modal dalam industri/ bisnis/ pemerintahan/ pertahanan. Pendekatan ini bertujuan untuk membentuk suatu model ilmiah dari sistem serta menggabungkan ukuran faktor-faktor seperti kesempatan dan risiko untuk meramalkan dan membandingkan hasil-hasil dari beberapa keputusan/ strategi/ pengawasan (Nugroho *et. al*, 2012:1).

Penelitian kuantitatif merupakan penelitian yang melakukan pengukuran terhadap fenomena sosial, dimana setiap variabel diukur dengan simbol angka sehingga menghasilkan kesimpulan yang berlaku umum.

### B. Lokasi penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di PT Asuransi Jiwasraya *Branch Office* Malang yang berada di Jalan Brigjen. Slamet Riyadi No. 18 Malang. Alasan melakukan penelitian di lokasi ini adalah karena lokasi penelitian memiliki kriteria yang relevan dengan judul penelitian skripsi yang akan dibuat. PT Asuransi Jiwasraya

*Branch Office* Malang juga memiliki nilai-nilai utama yang menjadi dasar kinerja perseroan. Disamping itu, PT Asuransi Jiwasraya *Branch Office* Malang merupakan perusahaan asuransi yang telah berdiri lama, yakni sejak jaman Belanda, sehingga dapat dikatakan bahwa PT Asuransi Jiwasraya mampu bertahan dengan adanya persaingan yang ketat antar perusahaan asuransi.

### C. Konsep, Variabel, Definisi Operasional Variabel dan Skala Penelitian

#### 1. Konsep

Konsep menurut Nazir (2003:123) adalah gambaran dari suatu fenomena secara abstrak yang dibentuk dengan jalan membuat generalisasi terhadap sesuatu yang khas. Konsep yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

##### a) Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah peraturan kerja yang diciptakan oleh pendiri organisasi yang terwujud dalam nilai-nilai, sikap, norma, serta perilaku anggota organisasi. Budaya organisasi mencerminkan cara karyawan di dalam melakukan pekerjaannya; seperti membuat keputusan, melayani pelanggan, yang dapat dilihat secara kasat mata dan dirasakan oleh orang diluar organisasi.

##### b) Motivasi

Motivasi adalah sebuah dorongan baik itu dari dalam maupun dari luar yang mempengaruhi seseorang untuk berbuat sesuatu. Dorongan dalam hal ini dapat berbentuk inspirasi atau semangat. Motivasi merupakan daya penggerak seseorang untuk berusaha dan mencapai tujuan tertentu.

c) Kemampuan

Kemampuan adalah kapasitas individu yang berhubungan dengan kemampuan fisik dan mental dalam menyelesaikan pekerjaan. Kemampuan merupakan sifat biologikal dan dapat dipelajari. Kemampuan memungkinkan seseorang melakukan sesuatu baik yang bersifat fisik, maupun mental.

d) Kinerja

Kinerja adalah hasil kerja yang diperoleh berdasarkan kuantitas, kualitas dan ketepatan waktu dalam menyelesaikannya. Kinerja juga disebut sebagai *output* guna mencapai tujuan perusahaan.

## 2. Variabel

Hadi dalam Arikunto (2010:159) mendefinisikan variabel sebagai gejala yang bervariasi. Variabel merupakan objek penelitian yang menjadi titik perhatian dalam suatu penelitian. Sugito (2009:38) berpendapat bahwa, variabel dapat diartikan sebagai segala faktor yang berperan atau berpengaruh terhadap penelitian. Variabel merupakan konsep yang memiliki macam-macam nilai. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a) Variabel Bebas

Variabel bebas adalah variabel yang sengaja dipilih untuk penelitian dan dipelajari pengaruhnya terhadap variabel terikat (Sugito, 2009:39). Variabel bebas merupakan variabel yang menjadi “sebab”. Variabel bebas

dalam penelitian ini adalah Pemahaman Budaya Organisasi ( $X_1$ ), Motivasi Kerja ( $X_2$ ), dan Kemampuan Kerja ( $X_3$ )

b) Variabel Terikat

Variabel terikat diartikan sebagai akibat yang keadaannya tergantung kepada variabel-variabel yang lain (Sugito, 2009:39). Variabel terikat adalah variabel yang menjadi “akibat”. Variabel terikat dalam penelitian ini adalah Kinerja Karyawan (Y).

### 3. Definisi Operasional Variabel

Nazir (2003:126), menjelaskan bahwa “Definisi operasional adalah suatu definisi yang diberikan kepada suatu variabel atau konstruk dengan cara memberikan arti, atau menspesifikasikan kegiatan, ataupun memberikan suatu operasional yang diperlukan untuk mengukur konstruk atau variabel tersebut”.

Definisi operasional variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a) Pemahaman Budaya Organisasi ( $X_1$ )

Pemahaman Budaya Organisasi adalah pemahaman mengenai peraturan kerja yang terwujud dalam nilai-nilai, sikap, norma, serta perilaku anggota organisasi. Indikator pemahaman budaya organisasi diambil dari nilai-nilai yang dianut di PT Asuransi Jiwasraya *Branch Office* Malang. Indikator tersebut adalah:

1) Integritas, item-itemnya adalah:

- a. Ketulusan
- b. Kejujuran
- c. Mengutamakan hasil (mutu) yang maksimal

- d. Komitmen terhadap organisasi
  - e. Tanggung jawab terhadap pekerjaan
- 2) Kompetensi, item-itemnya adalah:
- a. Kerjasama
  - b. Penguasaan tugas
  - c. Pengembangan diri
  - d. Hubungan dengan rekan kerja
  - e. Pengetahuan tentang produk
- 3) *Customer Oriented*, item-itemnya adalah:
- a. Mendahulukan kepentingan pelanggan
  - b. Memprediksi keinginan pelanggan
  - c. Memprediksi kebutuhan pelanggan
  - d. Hubungan dengan pelanggan
- 4) *Business Oriented*, item-itemnya adalah:
- a. Memahami prinsi-prinsip bisnis asuransi
  - b. Memahami bagaimana bisnis asuransi bekerja
  - c. Tanggap terhadap peluang bisnis
  - d. Mampu mengelola risiko
- b) Motivasi Kerja ( $X_2$ )

Motivasi kerja adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuan-tujuan organisasi yang dikondisikan oleh upaya untuk memenuhi kebutuhan individual (Robbins dan Judge, 2012:256).

Indikator dalam variabel ini, adalah:

- 1) Faktor motivator, item-itemnya adalah:
  - a. Pencapaian
  - b. Penghargaan
  - c. Pekerjaan itu sendiri
  - d. Tanggung jawab
  - e. Promosi
- c) Kemampuan Kerja ( $X_3$ )

Kemampuan kerja merupakan kapasitas individu yang berhubungan dengan kemampuan fisik dan mental dalam menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan. Indikator dari kemampuan kerja adalah sebagai berikut:

- 1) Kemampuan intelektual, item-itemnya adalah:
  - a. Memahami cakupan bidang tugas
  - b. Memahami perintah pemimpin dengan cepat
  - c. Mengatasi hambatan dalam pekerjaan
- 2) Kemampuan fisik, item-itemnya adalah:
  - a. Cekatan dalam bekerja
  - b. Terampil dalam bekerja
  - c. Memiliki stamina cukup
- d) Kinerja Karyawan (Y)

Kinerja Karyawan dalam penelitian ini merupakan hasil kerja yang diperoleh berdasarkan kuantitas dan ketepatan waktu dalam menyelesaikannya. Indikator Kinerja Karyawan yaitu:

- 1) Kuantitas, item-itemnya adalah:
  - a. Jumlah target per bulan dapat direalisasikan
  - b. Jumlah hasil sesuai dengan standar yang ditetapkan
  - c. Kuantitas pekerjaan sama atau lebih dari rekan kerja
- 2) Ketepatan waktu, item-itemnya adalah:
  - a. Waktu penyelesaian pekerjaan
  - b. Hasil sesuai dengan standar waktu yang ditetapkan
  - c. Ketepatan waktu dalam bekerja sama atau lebih dari rekan kerja

**Tabel 2:** Konsep, Variabel, Indikator, dan Item.

Konsep/Variabel	Indikator	Item
Budaya Organisasi/ Pemahaman Budaya Organisasi (X <sub>1</sub> )	Integritas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ketulusan</li> <li>2. Kejujuran</li> <li>3. Mengutamakan hasil (mutu) yang maksimal</li> <li>4. Komitmen terhadap organisasi</li> <li>5. Tanggung jawab terhadap pekerjaan</li> </ol>
	Kompetensi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kerjasama</li> <li>2. Penguasaan tugas</li> <li>3. Pengembangan diri</li> <li>4. Hubungan dengan rekan kerja</li> <li>5. Pengetahuan tentang produk</li> </ol>
	<i>Customer Oriented</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mendahulukan kepentingan pelanggan</li> <li>2. Memprediksi keinginan pelanggan</li> <li>3. Memprediksi kebutuhan pelanggan</li> <li>4. Hubungan dengan pelanggan</li> </ol>
	<i>Business Oriented</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memahami prinsip-prinsip bisnis asuransi</li> <li>2. Memahami bagaimana bisnis asuransi bekerja</li> <li>3. Tanggap terhadap peluang bisnis</li> <li>4. Mampu mengelola risiko</li> </ol>

Lanjutan **Tabel 2**: Konsep, Variabel, Indikator, dan Item.

Konsep/Variabel	Indikator	Item
Motivasi/ Motivasi Kerja (X <sub>2</sub> )	Faktor motivator	1. Pencapaian 2. Penghargaan 3. Pekerjaan itu sendiri 4. Tanggung jawab 5. Promosi
Kemampuan/ Kemampuan Kerja (X <sub>3</sub> )	Kemampuan intelektual	1. Memahami cakupan bidang tugas 2. Memahami perintah pemimpin 3. Mengatasi hambatan dalam pekerjaan
	Kemampuan fisik	1. Cekatan dalam bekerja 2. Terampil dalam bekerja 3. Memiliki stamina cukup
Kinerja/ Kinerja Karyawan (Y)	Kuantitas	1. Jumlah target per bulan dapat direalisasikan 2. Jumlah hasil sesuai dengan standar yang ditetapkan 3. Kuantitas pekerjaan sama atau lebih dari rekan kerja
	Ketepatan waktu	1. Waktu penyelesaian pekerjaan 2. Hasil sesuai dengan standar waktu yang ditetapkan 3. Ketepatan waktu dalam bekerja sama atau lebih dari rekan kerja

Sumber: Kajian teoritis, 2016.

#### 4. Skala Pengukuran

Efferin, *et. al* (2008:100) menjelaskan bahwa skala pengukuran adalah alat yang digunakan oleh peneliti untuk memperoleh dan mendapatkan data, sesuai dengan spesifikasi yang dibutuhkan. Skala yang digunakan pada penelitian ini adalah skala Likert. Skala Likert merupakan skala yang digunakan peneliti untuk mendapatkan data mengenai bobot dari setiap jawaban yang diberikan oleh responden. (Efferin, *et. al*, 2008:109). Responden diminta untuk memberikan salah satu jawaban dari pernyataan dan pertanyaan yang dirasa

sesuai berdasarkan kenyataan. Bobot penilaian yang digunakan pada skala Likert dapat didefinisikan sebagai berikut:

**Tabel 3:** Skala Pengukuran.

No	Jawaban	Bobot Nilai
1.	Sangat Setuju	5
2.	Setuju	4
3.	Netral	3
4.	Tidak Setuju	2
5.	Sangat Tidak Setuju	1

Sumber: Efferin, *et. al* , data diolah (2008:109).

Interval kelas yang digunakan dari skor Skala Likert di atas dapat ditentukan besarnya menggunakan rumus (Supranto, 2000:64):

$$c = \frac{X_n - X_1}{k}$$

Keterangan :

C = perkiraan besarnya

k = banyaknya kelas

X<sub>n</sub> = Nilai observasi terbesar

X<sub>1</sub> = Nilai observasi terkecil

$$c = \frac{5 - 1}{5} = 0,8$$

Berdasarkan hasil perhitungan menggunakan rumus di atas, maka dapat diperoleh nilai interval kelas pada Skala Likert adalah sebagai berikut:

**Tabel 4:** Interval Kelas Skala Likert.

No.	Kategori	Interval Kelas
1.	Sangat Setuju/Sangat Tinggi/Sangat Baik/Sangat Sesuai	> 4,2 – 5



Lanjutan **Tabel 4** : Interval Kelas Skala Likert.

No.	Kategori	Interval Kelas
2.	Setuju/Tinggi/Baik/Sesuai	> 3,4 – 4,2
3.	Ragu-ragu/Cukup Tinggi/Cukup Baik/Cukup Sesuai	> 2,6 – 3,4
4.	Tidak Setuju/Rendah/Buruk/Tidak Sesuai	> 1,8 – 2,6
5.	Sangat Tidak Setuju/Sangat Rendah/Sangat Buruk/Sangat Tidak sesuai	1 – 1,8

Sumber: Supranto (2000:64).

#### D. Populasi dan Sampel

##### 1. Populasi

Arikunto (2010:173) menjelaskan bahwa yang dimaksud dengan populasi adalah keseluruhan subjek penelitian. Populasi merupakan keseluruhan yang meliputi karakteristik/sifat subjek/objek yang diteliti. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan dan agen PT Asuransi Jiwasraya *Branch Office* Malang yang berjumlah 234 orang.

##### 2. Sampel

Danim (2007:89) menjelaskan bahwa, “Sampel atau contoh adalah sub-unit populasi survei atau populasi survei itu sendiri, yang oleh peneliti dipandang mewakili populasi target. Sampel adalah elemen-elemen populasi yang dipilih atas dasar kemewakilannya”.

Teknik sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *simple random sampling*. *Simple random sampling* adalah cara mengambil sampel dengan memberi kesempatan yang sama untuk dipilih bagi setiap individu atau unit dari keseluruhan populasi. Alasan peneliti menggunakan teknik *simple random sampling* adalah karena agen yang diteliti jam kerjanya di kantor tidak

terikat oleh waktu. Karena nilai populasi telah diketahui, maka untuk menentukan jumlah sampel minimal dapat digunakan rumus Slovin (Umar, 2010:65):

$$n = \frac{N}{1 + N e^2}$$

Dimana :

$n$  = Ukuran sampel

$N$  = Ukuran populasi

$e$  = Kelonggaran ketidak telitian karena kesalahan pengambilan sampel yang dapat ditoleransi, yaitu sebesar 10%

Berdasarkan rumus tersebut, maka nilai minimal sampel pada penelitian ini sebanyak :

$$n = \frac{234}{1 + 234 (0,1)^2}$$

$$n = 70,0598802$$

$n \approx 70$  karyawan

Jadi jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 70 responden.

## E. Teknik Pengumpulan Data

### 1. Sumber Data

Arikunto (2010:172) menjelaskan bahwa sumber data dalam penelitian adalah subjek dari mana data dapat diperoleh. Sumber data dapat dikategorikan menjadi tiga tingkatan, yaitu *person* (sumber data berupa orang), *place* (sumber data berupa tempat), *paper* (sumber data berupa simbol). Sumber data terdiri dari:

a) Data Primer

Pengambilan data yang dihimpun langsung oleh peneliti merupakan data primer dari sebuah penelitian (Riduwan, 2009:24). Data primer didapatkan langsung oleh peneliti melalui kuesioner yang disebarakan kepada karyawan dan agen PT Asuransi Jiwasraya Branch Office Malang, dengan minimal penyebaran sejumlah 70 responden.

b) Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh melalui tangan kedua. Data sekunder merupakan data yang didapatkan melalui media perantara, seperti catatan atau laporan historis, gambaran umum perusahaan, struktur organisasi, pembagian tugas karyawan, dan lain-lain.

## 2. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a) Kuesioner

Riduwan (2009:25-26) menjelaskan bahwa, “Angket (*Questionnaire*) adalah daftar pertanyaan yang diberikan kepada orang lain yang bersedia memberikan respons (responden) sesuai dengan permintaan pengguna. Tujuan penyebaran kuesioner ialah mencari informasi yang lengkap mengenai suatu masalah dari responden tanpa merasa khawatir bila responden memberikan jawaban yang tidak sesuai dengan kenyataan dalam pengisian daftar pertanyaan”.

Kuesioner dalam penelitian ini akan dibagikan kepada karyawan dan agen PT Asuransi Jiwasraya *Branch Office* Malang. Kuesioner yang telah diisi, selanjutnya akan diolah dengan menggunakan program *Statistical Product Service Solutions* (SPSS).

b) Dokumentasi

Dokumentasi ditujukan untuk memperoleh data langsung dari tempat penelitian (Riduwan, 2009:31). Dokumentasi pada penelitian ini meliputi buku-buku yang relevan, peraturan-peraturan, laporan kegiatan, foto-foto, dan data yang relevan dengan penelitian. Dokumentasi diperoleh langsung dari PT Asuransi Jiwasraya *Branch Office* Malang.

### 3. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian adalah alat atau fasilitas yang digunakan dalam mengumpulkan data agar pekerjaannya lebih mudah dan hasilnya lebih baik, dalam arti lebih cermat, lengkap, dan sistematis sehingga lebih mudah diolah. (Arikunto, 2010:203). Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

- a) Kuesioner adalah daftar dari sejumlah pertanyaan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden.
- b) Metode dokumentasi merupakan metode yang digunakan oleh peneliti untuk menyelidiki benda-benda tertulis seperti catatan harian, notulen rapat, majalah, dokumen, dan lain-lain.

## F. Uji Validitas dan Reliabilitas

### 1. Uji Validitas

Validitas merujuk kepada kebenaran dan representasi akurat dari informasi. Arikunto (2010:211) berpendapat bahwa validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan atau kesahihan suatu instrumen. Tinggi rendahnya validitas instrumen menunjukkan sejauh mana

data yang terkumpul, tidak menyimpang dari gambaran tentang validitas yang dimaksud. Uji validitas bertujuan untuk mengetahui seberapa baik instrumen yang digunakan.

Nasution (2007:74) menjelaskan bahwa suatu alat pengukur dikatakan valid jika alat tersebut mengukur apa yang harus diukur oleh alat itu. Dalam ilmu sosial, yang diamati dan diukur adalah bentuk kelakuan manusia. Validitas alat ukur diselidiki dengan logika dan statistik. Pengujian validitas dapat dilakukan dengan menghitung nilai korelasi antara data pada masing-masing pertanyaan dengan skor total. Arikunto (2010:213) menjelaskan bahwa untuk menghitung validitas, dapat menggunakan rumus korelasi yang dikemukakan oleh Pearson, yaitu:

$$r = \frac{n \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{(n \sum x^2 - (\sum x)^2)(n \sum y^2 - (\sum y)^2)}}$$

Keterangan:

$r$  = Koefisien korelasi variabel bebas dan variabel terikat

$n$  = Banyaknya sampel

$x$  = Nilai skor pada pertanyaan

$y$  = Total nilai skor

Setelah nilai  $r$  (koefisien korelasi) hasil perhitungan diperoleh, maka dapat diketahui apakah instrumen tersebut valid atau tidak. Jika  $r$  hasil lebih besar dari  $r$  tabel dengan nilai signifikan  $\geq 0,3$  maka instrumen tersebut dapat dinyatakan valid. Begitu juga sebaliknya, jika  $r$  hasil lebih kecil dari  $r$  tabel dengan nilai signifikan  $< 0,3$  maka instrumen tersebut dinyatakan tidak valid.

## 2. Uji Reliabilitas

Arikunto (2010:221) berpendapat bahwa, reliabilitas merujuk pada suatu instrumen cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data. Reliabilitas merujuk pada tingkat kepercayaan dan keterandalan sesuatu. Cozby (2009:147) menjelaskan bahwa, “Reliabilitas merujuk kepada konsistensi atau stabilitas sebuah alat ukur perilaku”. Reliabilitas menyangkut masalah ketepatan alat ukur yang digunakan.

Pengujian reliabilitas dilakukan dengan menggunakan rumus Alpha (Arikunto, 2010:238-239):

$$r_n = \frac{k}{k-1} \left( 1 - \frac{\sigma_{ab}^2}{\sigma_1^2} \right)$$

Keterangan:

$r_n$  = Reliabilitas konsumen

$k$  = Banyaknya butir pertanyaan

$\Sigma_{ab}^2$  = Jumlah varian masing-masing indikator

$\sigma_1^2$  = Jumlah varian total

Kriteria pengambilan keputusannya adalah apabila nilai dari koefisien reliabilitas alpha lebih besar dari 0,6 maka variabel tersebut sudah reliabel (handal), jika nilai dari koefisien reliabilitas antara 0,8 sampai dengan 1,0 maka dikatakan reliabilitasnya baik, jika nilai dari koefisien reliabilitas kurang dari 0,6 maka dikatakan reliabilitas kurang baik.

## 3. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

### a. Hasil Uji Validitas

Uji validitas digunakan peneliti sebelum melakukan penelitian, dengan melihat korelasi antara skor masing-masing pernyataan, yaitu dengan

menggunakan korelasi *product moment*. Pengujian validitas yang dilakukan dengan melalui program SPSS ver. 17.0 menghasilkan nilai masing-masing item pernyataan dengan skor item pertanyaan secara keseluruhan dan untuk lebih jelasnya disajikan dalam tabel sebagai berikut:

**Tabel 5:** Uji Validitas Instrumen.

Variabel	Item	r Hitung	Sig.	r Tabel	Keterangan
Pemahaman Budaya Organisasi (X <sub>1</sub> )	X <sub>1.1</sub>	0.662	0.000	0.3	Valid
	X <sub>1.2</sub>	0.675	0.000	0.3	Valid
	X <sub>1.3</sub>	0.660	0.000	0.3	Valid
	X <sub>1.4</sub>	0.743	0.000	0.3	Valid
	X <sub>1.5</sub>	0.704	0.000	0.3	Valid
	X <sub>1.6</sub>	0.634	0.000	0.3	Valid
	X <sub>1.7</sub>	0.686	0.000	0.3	Valid
	X <sub>1.8</sub>	0.709	0.000	0.3	Valid
	X <sub>1.9</sub>	0.713	0.000	0.3	Valid
	X <sub>1.10</sub>	0.789	0.000	0.3	Valid
	X <sub>1.11</sub>	0.697	0.000	0.3	Valid
	X <sub>1.12</sub>	0.662	0.000	0.3	Valid
	X <sub>1.13</sub>	0.736	0.000	0.3	Valid
	X <sub>1.14</sub>	0.741	0.000	0.3	Valid
	X <sub>1.15</sub>	0.710	0.000	0.3	Valid
	X <sub>1.16</sub>	0.693	0.000	0.3	Valid
	X <sub>1.17</sub>	0.725	0.000	0.3	Valid
	X <sub>1.18</sub>	0.782	0.000	0.3	Valid
Motivasi Kerja (X <sub>2</sub> )	X <sub>2.1</sub>	0.679	0.000	0.3	Valid
	X <sub>2.2</sub>	0.760	0.000	0.3	Valid
	X <sub>2.3</sub>	0.819	0.000	0.3	Valid
	X <sub>2.4</sub>	0.759	0.000	0.3	Valid
	X <sub>2.5</sub>	0.788	0.000	0.3	Valid
Kemampuan Kerja (X <sub>3</sub> )	X <sub>3.1</sub>	0.744	0.000	0.3	Valid
	X <sub>3.2</sub>	0.710	0.000	0.3	Valid
	X <sub>3.3</sub>	0.620	0.000	0.3	Valid
	X <sub>3.4</sub>	0.642	0.000	0.3	Valid
	X <sub>3.5</sub>	0.627	0.000	0.3	Valid
	X <sub>3.6</sub>	0.675	0.000	0.3	Valid

Lanjutan **Tabel 5:** Uji Validitas Instrumen.

Variabel	Item	r Hitung	Sig.	r Tabel	Keterangan
Kinerja (Y)	Y <sub>1.1</sub>	0.666	0.000	0.3	Valid
	Y <sub>1.2</sub>	0.705	0.000	0.3	Valid
	Y <sub>1.3</sub>	0.602	0.000	0.3	Valid
	Y <sub>1.4</sub>	0.622	0.000	0.3	Valid
	Y <sub>1.5</sub>	0.636	0.000	0.3	Valid
	Y <sub>1.6</sub>	0.728	0.000	0.3	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2016.

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa semua item pernyataan valid. Hal tersebut dibuktikan dengan nilai korelasi *pearson* (*r* hasil) dari setiap item di atas  $\geq 0,3$ .

#### b. Hasil Uji Reliabilitas

Reliabilitas merupakan kemampuan suatu instrumen dalam menunjukkan kestabilan dan kekonsistenan untuk mengukur konsep. Pengujian reliabilitas digunakan untuk mengetahui apakah pernyataan dalam kuesioner reliabel, artinya menunjukkan sejauh mana item pernyataan yang digunakan dapat dipercaya dan dapat diandalkan untuk digunakan alat ukur dalam penelitian. Berikut ini merupakan ringkasan hasil uji reliabilitas instrumen pada setiap variabel:

**Tabel 6:** Hasil Uji Reliabilitas.

No.	Variabel	Koefisien Reliabilitas	Keterangan
1	Pemahaman Budaya Organisasi (X <sub>1</sub> )	0,940	Reliabel
2	Motivasi Kerja (X <sub>2</sub> )	0,819	Reliabel
3	Kemampuan Kerja (X <sub>3</sub> )	0,754	Reliabel
4	Kinerja Karyawan (Y)	0,803	Reliabel

Sumber: Data primer diolah, 2016.

Data di atas menunjukkan bahwa nilai dari Alpha untuk semua variabel lebih besar dari 0,6. Dari ketentuan yang telah disebutkan sebelumnya maka semua variabel yang digunakan untuk penelitian sudah reliabel.

## **G. Teknik Analisis**

### **1. Analisis Statistik Deskriptif**

Arikunto (2010:239) mendeskripsikan bahwa, analisis deskriptif adalah “Data analisis yang dikumpulkan dalam penelitian korelasional, komparatif, atau eksperimen diolah dengan rumus-rumus statistik yang sudah disediakan, baik secara manual maupun menggunakan komputer”. Tujuan dari analisis data adalah untuk membuat suatu deskriptif mengenai hubungan antar fenomena yang akan diselidiki yang menggambarkan tanggapan dari responden. Tolak ukur dari pendeskripsian ini adalah dengan pemberian angka, baik dalam jumlah maupun prosentase.

### **2. Uji Asumsi Klasik**

#### **a. Uji Normalitas**

Tujuan dari uji normalitas adalah untuk mengetahui apakah variabel bebas dan variabel terikat berdistribusi normal, mendekati normal atau tidak. Cara mendeteksi apakah sebuah data berdistribusi normal atau tidak dapat diketahui dengan menggambarkan penyebaran data melalui sebuah grafik. Jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonalnya, model regresi memenuhi asumsi normalitas (Umar,

2010:77). Uji Normalitas yang digunakan adalah Kolmogorov-Smirnov (K-S), dengan ketentuan sebagai berikut:

$H_0$  : residual tersebar normal

$H_1$  : residual tidak tersebar normal

Apabila nilai sig. > 0,05 maka  $H_0$  diterima yang artinya normalitas terpenuhi.

#### **b. Uji Heteroskedastisitas**

Tujuan dari uji heteroskedastisitas adalah untuk mengetahui apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual suatu pengamatan ke pengamatan lain. Jika varians dari residual suatu pengamatan ke pengamatan lain tetap, disebut homoskedastisitas, sedangkan untuk varians yang berbeda disebut heteroskedastisitas. (Umar, 2010:82). Dasar analisis adalah sebagai berikut:

- 1) Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk pola yang teratur (bergelombang, melebar, kemudian menyempit) maka telah terjadi heteroskedastisitas.
- 2) Jika tidak ada pola yang jelas serta titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y maka tidak terjadi heteroskedastisitas. (Ghozali, 2011:139).

#### **c. Uji Multikolinieritas**

Uji Multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel bebas.

Multikolinieritas dideteksi dengan menggunakan nilai *tolerance* dan VIF (*Variance Inflation Factor*). Batas nilai *tolerance* adalah 0,1 dan batas VIF adalah 10. Dengan demikian, dapat dipastikan multikolinieritas terjadi apabila nilai *tolerance* < 0,1 atau mendekati 1 dan jika nilai VIF >10 (Ghozali, 2011:106).

### 3. Analisis Statistik Inferensial

#### a. Analisis Regresi Linier Berganda

Hasan (2006:74) menjelaskan bahwa analisis regresi linier berganda dilakukan bila jumlah variabel independennya minimal dua. Berikut adalah rumus yang digunakan untuk menghitung persamaan regresi:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3$$

Keterangan:

- Y = Kinerja Karyawan
- a = Bilangan konstanta
- $b_1, b_2, b_3$  = Koefisien regresi parsial  $X_1, X_2, X_3$
- $X_1$  = Pemahaman Budaya Organisasi
- $X_2$  = Motivasi Kerja
- $X_3$  = Kemampuan Kerja

#### b. Uji Hipotesis

Uji hipotesis dilakukan dengan menggunakan Uji F atau ANOVA dan pengujian model regresi secara parsial dilakukan dengan uji t. Berikut adalah penjelasannya:

##### 1) Uji F (Simultan)

Analisis ini digunakan untuk menguji secara simultan apakah variabel Pemahaman Budaya Organisasi ( $X_1$ ), Motivasi Kerja ( $X_2$ ), Kemampuan

Kerja ( $X_3$ ) dengan Kinerja Karyawan ( $Y$ ) signifikan atau tidak. Hasan (2006:107), menjelaskan rumus Uji F sebagai berikut:

$$F = \frac{R^2 (n-k-1)}{k (1-R^2)}$$

Keterangan:

F = F hitung yang selanjutnya akan dibandingkan dengan F tabel

$R^2$  = Determinasi

k = Jumlah variabel bebas

n = Banyaknya subyek penelitian

Kaidah pengujian signifikasi: Jika  $\text{sig } F \leq \text{sig } \alpha$ , maka  $H_0$  ditolak (signifikan).

## 2) Uji t (Parsial)

Uji t digunakan untuk menguji signifikasi masing-masing variabel bebas secara parsial atau untuk mengetahui variabel bebas mana yang lebih berpengaruh diantara kedua variabel ( $X$ ) terhadap variabel terikat ( $Y$ ). Hasan (2006:108), rumus yang digunakan adalah sebagai berikut:

$$t = \frac{b_i}{Sb_i}$$

Keterangan:

$b_i$  = Koefisien regresi ke- $i$

$Sb_i$  = *Standard error* dari koefisien  $b_i$

Kaidah pengujian signifikasi: Jika  $\text{sig } t \leq \text{sig } \alpha$ , maka  $H_0$  ditolak (signifikan).

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Gambaran Umum Perusahaan

##### 1. Sejarah Perusahaan

PT Asuransi Jiwasraya (Persero) merupakan perusahaan asuransi jiwa milik pemerintah. Kegiatan utama perusahaan ini adalah membantu masyarakat dalam merencanakan keuangan di masa yang akan datang. PT Asuransi Jiwasraya (Persero) lahir pada tanggal 31 Desember 1859, yang pada saat itu untuk pertama kalinya PT Asuransi Jiwasraya didirikan di Indonesia (Hindia Belanda pada saat itu). Sebuah perusahaan asuransi jiwa bernama NILLMIJ (*Nederlans Indishe Levensverzekering en Lijfrente Maatschappij*). Perusahaan itu didirikan berdasarkan Akte Notaris William Henry Herklots No. 185 tanggal 31 Desember 1859. NILLMIJ van 1859 tercatat dalam sejarah sebagai perusahaan asuransi jiwa yang pertama didirikan di Indonesia. Tahun 1957, dalam rangka Indonesianisasi perekonomian Indonesia, perusahaan-perusahaan asuransi jiwa milik Belanda yang ada di negara ini dikenakan Indonesianisasi, sehingga pada tanggal 17 Desember 1960 NILLMIJ van 1859 dinasionalisasikan berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 1958 dengan merubah namanya menjadi PT Perusahaan Pertanggungjawaban Djiwa Sedjahtera.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 214 tahun 1961, tanggal 1 Januari 1961, 9 (sembilan) perusahaan asuransi jiwa milik Belanda dengan inti NILLMIJ van 1859 dilebur menjadi Perusahaan Negara Asuransi Djiwa Eka

Sedjahtera. Empat tahun kemudian tepatnya tanggal 1 Januari 1965 berdasarkan Keputusan Menteri PPP Nomor BAPN 1-3-24, nama Perusahaan negara Asuransi Djiwa Eka Sedjahtera diubah menjadi Perusahaan Negara Asuransi Djiwa Djasa Sedjahtera. Setahun kemudian tepatnya tanggal 1 Januari 1966, berdasarkan PP No. 40 tahun 1965 didirikan Perusahaan Negara yang baru bernama Perusahaan Negara Asuransi Djiwasraja yang merupakan peleburan dari Perusahaan negara Asuransi Djiwa Sedjahtera.

Berdasarkan SK Menteri Urusan Perasuransian Nomor 2/SK/66 tanggal 1 Januari 1966, PT Pertanggung Djiwa Dharma Nasional dikuasai oleh Pemerintah dan diintegrasikan kedalam Perusahaan Negara Asuransi Djiwasraja. Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 33 tahun 1972, tanggal 23 Maret 1973 dengan Akta Notaris Mohamad Ali Nomor 12 tahun 1973, Perusahaan Negara Asuransi Djiwasraya berubah status menjadi Perusahaan Perseroan (Persero) Asuransi Jiwasraya yang Anggaran Dasarnya kemudian diubah dan ditambah dengan Akta Notaris Sri Rahayu Nomor 839 tahun 1984 Tambahan Berita Negara Nomor 67 tanggal 21 Agustus 1984 menjadi PT Asuransi Jiwasraya.

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 1 tahun 1995, diubah dan ditambah terakhir dengan Akta Notaris Imas Fatimah SH, Nomor 10 tanggal 12 Mei 1988 dan Akte Perbaikan Nomor 19 tanggal 8 September 1998 yang telah diumumkan dalam Tambahan Berita Negara Nomor 1671 tanggal 16 Maret 2000 dan Akte Perubahan Notaris Sri Rahayu H. Prasetyo, SH, Nomor 03 tanggal 14 Juli 2003 menjadi PT Asuransi Jiwasraya (Persero).

Anggaran Dasar PT Asuransi Jiwasraya (Persero) telah beberapa kali diubah dan ditambah, terakhir dengan Akta Notaris Netty Maria Machdar, SH. Nomor 74 tanggal 18 November 2009 sebagaimana surat Penerimaan Pemberitahuan Perubahan Anggaran Dasar Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia Nomor AHU-AH.01.10.01078 tanggal 15 Januari 2010, dan Akta Nomor 155 tanggal 29 Agustus 2008 yang telah mendapatkan persetujuan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia sesuai Surat Keputusan Nomor AHU-96890.AH.01.02 tahun 2008 tanggal 16 Desember 2008.

Jaringan Pelayanan PT Asuransi Jiwasraya (Persero) saat ini tersebar diseluruh Indonesia dan memiliki 1 kantor pusat yang berkedudukan di Jakarta; 17 kantor cabang ditingkat propinsi; 72 kantor perwakilan ditingkat propinsi maupun di daerah tingkat I; dan 388 kantor unit produksi di daerah tingkat II; Hal ini diupayakan untuk menciptakan pelayanan yang cepat dan tepat (*just in time*).

Saat ini PT Asuransi Jiwasraya (Persero) adalah satu-satunya perusahaan asuransi jiwa milik negara, yang memberikan jaminan faedah: (i) Asuransi hari tua, (ii) Meninggal Dunia, (iii) Kesehatan dan Kecelakaan baik dalam bentuk pertanggung jawaban perorangan (*Individual Insurance*) maupun pertanggung jawaban kumpulan (*Group Insurance*). Pemilik atau pemegang saham tunggal PT Asuransi Jiwasraya (Persero) adalah Menteri Keuangan Republik Indonesia.

## 2. Logo Perusahaan



**Gambar 5:** Logo Jiwasraya  
Sumber: [www.jiwasraya.co.id](http://www.jiwasraya.co.id)

Logo PT Asuransi Jiwasraya (Persero) menampilkan visualisasi pohon yang menampilkan dua hati. Logo tersebut memberikan makna perlindungan masa depan dan *peace of mind*, yaitu ketentraman hati dan pikiran. Logo tersebut juga merupakan lambang dari keteguhan hati Jiwasraya untuk tetap bertahan dan berjaya serta menegaskan eksistensi Jiwasraya di industri asuransi Indonesia.

## 3. Tujuan Perusahaan

Memberikan pemahaman dan mendidik dan menyadarkan masyarakat tentang arti penting masa depan yang perlu direncanakan secara baik.

## 4. Visi, Misi, dan Core Values Perusahaan

PT Asuransi Jiwasraya (Persero) merupakan perusahaan jasa perencanaan keuangan yang telah bergerak di bidang asuransi dalam waktu yang lama. Segala jenis prestasi dan penghargaan yang diraih oleh PT Asuransi Jiwasraya (Persero) tidak terlepas dari peran visi, misi dan *core values* yang dipegang teguh oleh seluruh karyawan dan menjadi tujuan yang akan diraih dari masa ke masa.

**Visi Jiwasraya:**

Menjadi perusahaan yang terpercaya dan dipilih untuk memberikan solusi bagi kebutuhan asuransi dan perencanaan keuangan.

**Misi Jiwasraya:**

Misi perseroan dapat dirinci sebagai berikut:

**Misi Jiwasraya bagi Pelanggan**

Selalu memberikan rasa aman, kepastian dan kenyamanan melalui solusi inovatif dan kompetitif bagi pelanggan atas kebutuhan asuransi dan perencanaan keuangan.

**Misi Jiwasraya bagi Pemegang Saham**

Menciptakan nilai pemegang saham (*shareholder value creation*) yang atraktif melalui pengelolaan operasional dan investasi perusahaan yang berlandaskan prinsip-prinsip *good corporate governance*.

**Misi Jiwasraya bagi Karyawan**

Menjadi tempat pilihan untuk tumbuh dan berkembangnya karyawan menjadi profesional yang memiliki integritas dan kompetensi di bidang asuransi dan perencanaan keuangan.

**Misi Jiwasraya bagi Agen**

Berkomitmen mengembangkan agen yang memiliki dedikasi, kemampuan dan integritas sehingga perusahaan menjadi tempat pilihan bagi agen yang ingin berkarier serta memiliki penghasilan tinggi.

### **Misi Jiwasraya bagi Masyarakat**

Berpartisipasi mewujudkan peningkatan kesejahteraan melalui kontribusi dalam proses pembangunan masyarakat.

### **Misi Jiwasraya bagi Aliansi**

Membangun kemitraan yang saing menguntungkan serta menciptakan sinergi bisnis untuk meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan.

### **Misi Jiwasraya bagi Distribusi**

Meningkatkan penetrasi pasar dan kualitas pelayanan kepada pelanggan secara lebih efisien dan efektif melalui *multiple distribution channel* seperti *bancassurance*, *direct marketing* dan *financial planning*.

### **Misi Jiwasraya bagi Pemasok**

Melakukan kerjasama dengan pemasok sesuai prinsip keterbukaan, fairness, saling menguntungkan dan berkembang sebagai *partner in progress*.

### **Misi Jiwasraya bagi Regulator**

Mewujudkan praktek pengelolaan bisnis asuransi dan perencanaan keuangan yang sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku.

### ***Cored Values* Jiwasraya**

Nilai-nilai utama yang mendasari kinerja perseroan PT Asuransi Jiwasraya adalah sebagai berikut:

**Integritas:** melekat dengan pengetahuan tentang benar dan salah, kemampuan untuk menghindari kekeliruan, kesalahan dan kemauan untuk berdiri tegak demi kebenaran.

**Kompetensi:** memiliki pemahaman bahwa setiap karyawan Jiwasraya memiliki semangat untuk maju, rasa tanggung jawab serta keinginan yang kuat untuk selalu mengambil inisiatif dan melakukan pengembangan diri menjadi karyawan yang dari waktu ke waktu meningkat kompetensinya.

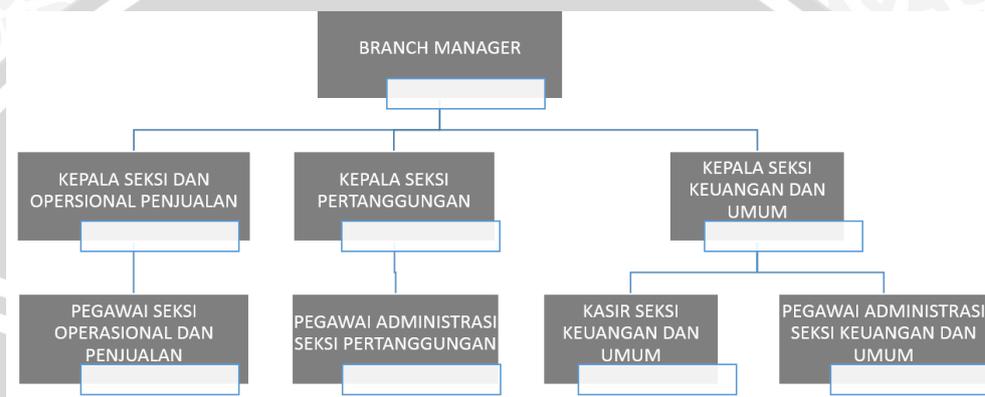
**Customer oriented** atau berorientasi pada pelanggan berarti ‘mendengarkan’ pelanggan, mengenali, memnuhi dan melebihi kebutuhan mereka di masa datang. Memiliki makna menyesuaikan apa yang kita lakukan dan bagaimana kita melakukannya sesuai dengan ekspektasi pelanggan.

**Business oriented** atau berorientasi ke bisnis berarti mengerti dan paham benar bagaimana bisnis bekerja, bagaimana prinsip menciptakan dan mengambil kesempatan, mengelola risiko, mengambil inisiatif, cepat dan tanggap terhadap peluang bisnis, mengerti akan konsekuensi untung rugi dalam jangka pendek dan jangka panjang.

Jiwasraya menyadari sepenuhnya bahwa dalam rangka tercapainya tujuan perusahaan, diperlukan sebuah pengaturan dan pengendalian mekanisme hubungan antara berbagai pihak yang terkait dengan usaha perusahaan, nilai-nilai perusahaan yang terkandung dari mekanisme pengelolaan tersebut, yaitu sebuah komitmen, aturan main, serta praktek penyelenggaraan bisnis secara sehat dan beretika. Dengan demikian, untuk memenuhi kewajiban perusahaan memegang teguh satu komitmen bersama, dan secara berkesinambungan tanggung jawab bersama dalam menerapkan prinsip-prinsip yang ada di Jiwasraya.

### 5. Struktur Organisasi Perusahaan

Struktur organisasi merupakan hubungan kerja terhadap tugas dan merupakan tanggung jawab karyawan dengan perusahaan tempat mereka bekerja. Struktur organisasi PT Asuransi Jiwasraya (Persero) *Branch Office* Malang ini digambarkan sebagai berikut:



**Gambar 6:** Struktur Organisasi PT Asuransi Jiwasraya (Persero) *Branch Office* Malang

Sumber: PT Asuransi Jiwasraya (Persero) *Branch Office* Malang, 2016

Struktur organisasi di atas merupakan struktur organisasi dari karyawan tetap di PT Asuransi Jiwasraya (Persero) *Branch Office* Malang. Sedangkan struktur organisasi pada agen pada umumnya sama dengan jenjang karir, atau dapat digambarkan seperti pada gambar 7 berikut:



Secara umum, karyawan yang berkerja di Asuransi Jiwasraya (Persero) *Branch Office* Malang dibedakan menjadi dua, yaitu:



a. Karyawan Staf

Karyawan staf merupakan karyawan yang membantu direktur atau kepala bagian dalam melaksanakan tugasnya. Karyawan staff pada PT Asuransi Jiwasraya (Persero) *Branch Office* Malang adalah kepala Seksi dan staf bawahannya masing-masing.

b. Karyawan Non Staf

Karyawan non staf dibedakan lagi menjadi dua, yaitu:

- 1) Karyawan non staf-tetap, yaitu semua karyawan yang selama berlakunya peraturan perusahaan bekerja pada perusahaan dan digaji menurut peraturan gaji perusahaan. Karyawan non staf-tetap adalah agen.
- 2) Karyawan non staf-honorer, yaitu karyawan yang dipekerjakan menurut waktu tertentu dan dapat berhenti jika masa kontraknya telah selesai. Karyawan non staf-honorer adalah juru layan dan satpam.

Jumlah karyawan perusahaan dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 7:** Jenis Karyawan

No.	Klasifikasi	Jumlah		Total
		Laki-laki	Perempuan	
1.	Karyawan Staf	3	4	7
2.	Karyawan Non Staf:			
	1. Karyawan non staf-tetap (Agen)	98	129	227
	2. Karyawan non staf-honorer	-	3	3
	Jumlah	101	136	237

Sumber: PT Asuransi Jiwasraya *Branch Office* Malang, 2016.

PT Asuransi Jiwasraya *Branch Office* Malang memiliki 227 fungsional pemasaran. Rinciannya adalah *Branch Manager* (kepala cabang) 1 orang, Area Manajer 9 orang, Unit Manajer 23 orang, *Marketing Associated* dan Calon *Marketing Associated* berjumlah 194 orang. Agen tersebut merupakan jumlah agen pada semua kantor area yang dibawah oleh PT Asuransi Jiwasraya *Branch Office* Malang (kantor area Pandaan, Probolinggo, Pasuruan, Batu, Blimbing, Oro-Oro Dowo, dan Kepanjen). Semua agen ini merupakan karyawan non-staf yang berstatus karyawan tetap perusahaan, karena para agen ini digaji berdasarkan peraturan gaji yang telah dibuat oleh perusahaan.

## **6. Produk-produk Asuransi Perusahaan**

Produk yang ditawarkan oleh PT Asuransi Jiwasraya (Persero) *Branch Office* Malang akan diklasifikasikan berdasarkan jenis-jenis produk, yaitu sebagai berikut:

### **a. Asuransi Jiwa Individu**

Asuransi yang dipilih untuk memproteksi keuangan apabila di kemudian hari terjadi pengurangan penghasilan bagi dirinya. Produk asuransi jiwa individu meliputi:

#### **1) JS Prestasi**

Merupakan produk yang menjamin kepastian jenjang pendidikan bagi putra-putri nasabah Jiwasraya. Dengan penambahan nilai sebesar 5 % secara majemuk selama masa pembayaran premi dan kemudahan

pembayaran yang dapat disesuaikan dengan kebutuhan dan kemampuan nasabah.

2) *Personal Accident* B dan A

*Personal Accident* pada dasarnya merupakan asuransi yang diarahkan untuk memberikan jaminan perlindungan khususnya atas resiko yang diakibatkan oleh kecelakaan.

3) JS Siharta

JS Siharta adalah produk yang memberikan jaminan pembayaran nilai Tabungan Hari Tua sebesar nilai tunai pada akhir masa asuransi atau berhenti dari kepesertaan yang disebabkan oleh keinginan Pemegang Polis atau sejumlah Uang Asuransi jika tertanggung mengalami risiko meninggal dunia maupun cacat.

4) JS Dana Multi Proteksi Plus

JS Dana Multi Proteksi Plus merupakan produk proteksi sekaligus investasi yang ditujukan bagi keluarga. Plan Asuransi JS Dana Multi Proteksi Plus memberikan proteksi tanpa mengabaikan kehandalan investasi. 300 % Uang Asuransi dapat dinikmati tertanggung pada akhir masa pertanggungan atau dibayarkan biaya kelangsungan hidup keluarga apabila tertanggung meninggal dunia pada masa pertanggungan ditambah benefit bulanan sebesar  $1 \% \times \text{Uang Asuransi}$ .

### 5) Anuitas

Anuitas adalah produk asuransi jiwa yang memberikan manfaat pembayaran rutin secara bulanan kepada Pemegang Polis setelah memasuki masa pensiun. Produk ini memberikan variasi manfaat di masa yang akan datang. Produk anuitas ini terdapat tiga macam yakni Anuitas Sejahtera Prima, Anuitas Sejahtera Ideal, dan Anuitas Ideal.

### b. Asuransi Jiwa Kumpulan

Tertanggung secara kolektif mengikuti program asuransi. Ada beberapa kategori yang berlaku pada Asuransi Jiwa Kumpulan, yaitu kepada masing-masing peserta diberikan sertifikat sebagai bukti keikutsertaan; asuransi ini biasanya tidak melalui persyaratan kesehatan. Produk Asuransi Jiwa Kumpulan meliputi:

#### 1) *Personal Accident*

Program Asuransi Kecelakaan Diri Kumpulan pada dasarnya merupakan asuransi yang diarahkan untuk memberikan jaminan perlindungan khususnya atas resiko yang diakibatkan oleh kecelakaan, plan ini dapat dibeli oleh tertanggung dengan beberapa pilihan manfaat: Meninggal dunia akibat kecelakaan, Cacat tetap total akibat kecelakaan, Cacat tetap sebagian akibat kecelakaan, Rawat inap akibat kecelakaan. \*Khusus meninggal dunia dapat juga ditambah dengan manfaat jaminan resiko bukan akibat kecelakaan. Program asuransi ini memiliki dua jenis, yaitu *personal accident plan a* dan *personal accident plan a plus*.

## 2) Asuransi Kredit

Asuransi Jiwa Kredit (AJK) adalah program asuransi yang dirancang untuk memberikan perlindungan terhadap jiwa kreditur atas penjaminan pengembalian pembayaran kredit. Program ini memiliki dua jenis asuransi yaitu asuransi kredit menurun anuitas dan asuransi kredit menurun linier.

## 3) Siharta Kumpulan

Siharta merupakan produk yang memberikan jaminan pembayaran Nilai Tabungan Hari Tua sebesar nilai tunai pada saat akhir masa asuransi atau berhenti dari kepesertaan yang disebabkan oleh keinginan Pemegang Polis atau sejumlah uang asuransi jika tertanggung mengalami risiko meninggal dunia maupun cacat.

## 4) Arthadana Eksekutif

Arthadana Eksekutif adalah satu program pengembangan keuangan yang bertujuan untuk penyediaan dana bagi para eksekutif Perusahaan apabila berakhir diberhentikan dengan hormat atau berhenti atas permintaan sendiri.

## 5) Dwiguna Eksekutif

Dwiguna Eksekutif adalah satu program pengembangan keuangan yang bertujuan untuk penyediaan dana bagi para eksekutif BUMN apabila berakhir diberhentikan dengan hormat atau berhenti atas permintaan sendiri.

c. Dana Pensiun Lembaga Keuangan (DPLK)

Produk asuransi ini adalah sebagai berikut:

1) JS Pesona DPLK

JS Pesona DPLK merupakan produk yang memberikan manfaat ketika Anda memasuki masa pensiun. Asuransi ini memberikan solusi Anda dalam menghadapi tantangan dalam kehidupan Anda selanjutnya, dimana Anda akan tinggal, apa yang Anda akan lakukan dengan waktu Anda sekaligus pendanaan bagi kehidupan Anda pada masa itu.

2) Program Pensiun Iuran Pasti (PPIP)

Program Pensiun Iuran Pasti (PPIP) merupakan program investasi yang iurannya ditetapkan lebih dahulu dan seluruh iuran serta hasil pengembangannya dibukukan pada rekening masing-masing peserta. Manfaat pensiun ditetapkan berdasarkan akumulasi Iuran ditambah Hasil Pengembangannya dan jenis pensiun/ anuitas yang dipilih. Berdasarkan konsep dasar Program Pensiun Iuran Pasti, tujuan utama Anda adalah bagaimana Anda dapat membuat Akumulasi Dana (iuran ditambah hasil pengembangannya) pada saat Anda mencapai usia pensiun menjadi besar.

d. Program Manfaat Karyawan

Produk dari program ini adalah sebagai berikut:

1) Anuitas

Anuitas adalah program asuransi jiwa yang bertujuan memberikan kepastian adanya kesinambungan pendapatan bagi tertanggung/peserta

ketika menjalani masa purna bhakti beserta keluarganya apabila tertanggung/peserta meninggal dunia. Besar manfaatnya umumnya sebesar nominal tertentu atau dihitung berdasarkan alokasi premi sekaligus, dan manfaatnya dibayarkan secara berkala.

## 2) Jaminan Hari Tua

Jaminan Hari Tua (JHT) adalah program asuransi jiwa yang bertujuan memberikan kepastian adanya kesinambungan pendapatan bagi tertanggung/peserta ketika menjalani masa purna bhakti beserta keluarganya apabila tertanggung/peserta meninggal dunia.

## 3) Tunjangan Hari Tua

Tunjangan Hari Tua adalah program asuransi jiwa yang bertujuan memberikan kepastian dana bagi tertanggung/peserta ketika mencapai usia purna bhakti beserta keluarganya apabila tertanggung/peserta meninggal dunia.

## 7. Agen Perusahaan

Agen merupakan aparat operasional mitra kerja dari perusahaan Asuransi Jiwasraya yang bersifat non gaji, bukan merupakan pegawai tetap perusahaan namun memiliki struktur yang jelas dan memiliki numerisasi yang jelas. Non gaji adalah bahwa penghasilan agen bukan dari gaji namun berupa komisi-komisi.

### a. Tugas Agen

Secara umum tugas agen adalah menjual, menawarkan serta memperkenalkan produk-produk yang dihasilkan oleh perusahaan. Agen bisa

juga dikatakan sebagai pihak pemasaran dari perusahaan asuransi Jiwasraya.

Semakin banyak nasabah yang diperoleh agen, maka semakin besar pula komisi agen tersebut.

Adapun tingkatan agen yang ada pada PT Asuransi Jiwasraya (Persero)

*Branch Office* Malang adalah sebagai berikut:

- 1) *Calon Marketing Associated (CMA)*
- 2) *Marketing Associated (MA)*
- 3) Unit Manager (UM)
- 4) Area Manager (AM)
- 5) *Branch Manager (BM)*

Berikut merupakan gambaran target premi dan polis setiap pangkat atau jabatan agen beserta waktu yang telah ditetapkan:

**Tabel 8:** Jenis Agen dan Target

No.	Jenis Agen	Target		Waktu
		Premi	Polis	
1.	Calon <i>Marketing Associated (CMA)</i>	Rp. 500.000	4	1 Bulan
2.	<i>Marketing Associated (MA)</i>	Rp. 150.000.000	12	1 Tahun
3.	Unit Manager (UM)	Rp. 500.000.000	48	1 Tahun
4.	Area Manager (AM)	Rp. 6.000.000.000	120	1 Tahun
5.	Branch Manager (BM)	Rp. 87.000.000.000	Ditetapkan oleh regional office dan kemungkinan setiap regional berbeda-beda	1 Tahun

Sumber: PT Asuransi Jiwasraya, 2016.

Tingkatan atau jabatan yang paling rendah adalah CMA yang merupakan masa percobaan bagi seorang agen. Pada masa percobaan tersebut agen diberi target untuk mencari polis dan premi yang telah ditentukan, apabila agen berhasil memenuhi target tersebut maka jabatan atau pangkat seorang agen akan naik menjadi *Marketing Assiciated* (MA) dan begitu seterusnya sampai pada pangkat tertinggi yaitu *Branch Manager* (BM).

b. Jenis-jenis Pendapatan Agen

Statusnya yang sebagai mitra kerja dari PT Asuransi Jiwasraya dan juga bukan merupakan pegawai tetap maka dari itu akan timbul pertanyaan mengenai dari manakah pendapatan agen itu berasal. Agen adalah bagian eksternal dari Jiwasraya, pendapatan agen ditentukan oleh kerja keras setiap agen itu sendiri dalam mencari dan mengumpulkan nasabah. Semakin banyak nasabah yang agen dapatkan, dimungkinkan akan semakin besar penghasilan yang mereka peroleh. Namun itu belum cukup dijadikan sebagai alasan besarnya penghasilan.

Kewajiban nasabah adalah membayar premi kepada perusahaan, semakin besar dan sering dibayarkan premi maka bagian dari agen semakin besar. Penghasilan ini disebut komisi, biasanya besaran komisi adalah 25% dari pembayaran premi dan akan berkurang setiap tahunnya. Adapun jenis-jenis penghasilan dari agen adalah sebagai berikut:

1) Komisi

Komisi merupakan salah satu sumber penerimaan dari agen yang dihitung dari besarnya premi yang dibayarkan nasabah serta jenis

pembayaran dan jenis produknya. Besarnya komisi yang diterima untuk tahun pertama apabila menggunakan pembayaran berkala sebesar 25% dari premi dan akan terus berkurang ditahun-tahun berikutnya sampai dengan batas akhirnya adalah 3 tahun. Sedangkan untuk pembayaran premi sekaligus adalah 0,10% dari premi.

2) Bantuan Operasional (BOP)

Bantuan Operasional yaitu jenis penghasilan agen yang dibayarkan apabila pembayaran dari pemilik polis itu lancar setiap tahunnya. Untuk pembayaran premi berkala sebesar 5% dari besarnya premi dan pembayaran premi sekaligus sebesar 0,10% dari besarnya premi yang dibayarkan.

3) Insentif *Top Up*

Insentif *Top Up* yaitu jenis produk link yang berhubungan dengan dana investasi kemudian sewaktu-waktu bisa bertambah dana investasinya (proteksi). Perhitungannya 1% dari premi.

4) Bonus Organisasi

Bonus Organisasi yaitu bonus yang diterima agen apabila dalam setiap organisasi ini dapat memenuhi target premi dalam sebulan yaitu berdasarkan presentase target 1% dari premi berkala  $1%+0,05%$  dari premi sekaligus.

5) *Overriding*

*Overriding* yaitu kompensasi yang diberikan pada Area Manager (AM) dan Unit Manager (UM) atas penjualan produk Jiwasraya Link.

Kompensasi untuk Unit Manager sebesar 25% dari komisi sedangkan untuk Area Manager sebesar 15% dari komisi.

6) *Persistensi Polis*

*Persistensi Polis* yaitu salah satu penghasilan agen yang diterima apabila pembayaran premi setiap tahunnya lancar atau konsisten, adapun besarnya di tahun pertama sebesar 4% dari premi dan berlanjut di tahun berikutnya 2%, 1,5% dan 1%.

7) *Fee Rekrut*

*Fee Rekrut* yaitu hak yang diterima pencari agen/ pembawa agen. Besarnya fee 5% dari pembayaran premi.

8) *Royalti*

*Royalti* yaitu hak yang diterima agen penutup atas kinerjanya yaitu berupa dana yang akan dikumpulkan perusahaan dengan atas nama agen itu yang akan diterima nanti ketika sudah keluar dari Jiwasraya.

9) *Reward*

*Reward* yaitu suatu kebijakan perusahaan diluar ketentuan dan hal khusus. Tujuannya memancing agen agar lebih giat lagi dalam mencari nasabah. Berikut merupakan ketentuan dan perhitungan poin tour:

- a) Tujuan Eropa (Amsterdam-Paris) dengan jumlah poin minimal sebesar 650 poin.
- b) Tujuan Holy land (Bagi umat Kristiani) dengan jumlah poin minimal sebesar 500 poin.

- c) Tujuan Umroh (Bagi umat Muslim) dengan jumlah poin minimal sebesar 350 poin.
- d) Tujuan Asia (Korea Selatan-Jeju Island) dengan jumlah poin minimal sebesar 350 poin.
- e) Tujuan Domestik (Batam-Singapura) dengan jumlah poin minimal sebesar 175 poin.

### 8. Lokasi Perusahaan

Lokasi perusahaan merupakan hal yang sangat penting bagi suatu perusahaan, karena akan mempengaruhi kelancaran operasional dalam perusahaan yang nantinya akan berpengaruh dalam pencapaian tujuan perusahaan. Lokasi PT Asuransi Jiwasraya (Persero) *Branch Office* Malang terletak di Jalan Brigjen. Slamet Riyadi No. 18 Malang Telp. (0341) 325863, 341444, Fax. (0341) 364332.

### B. Gambaran Responden

#### 1. Gambaran Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Hasil tabulasi data dari penyebaran kuesioner yang berkaitan dengan jenis kelamin responden dapat dijelaskan dalam tabel berikut:

**Tabel 9:** Gambaran Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.

No.	Jenis Kelamin	Jumlah Responden	
		Orang	Presentase (%)
1.	Laki-Laki	24	34,3
2.	Perempuan	46	65,7
	Jumlah	70	100

Sumber: Data primer diolah, 2016.

Berdasarkan tabel di atas, diketahui bahwa jumlah responden laki-laki berjumlah 24 orang, dan jumlah responden perempuan 46 orang. Dari data di

atas dapat disimpulkan bahwa responden terbanyak adalah perempuan yaitu sebesar 46 orang atau 65,7%. Hal seperti ini disebabkan karena pada jenis kelamin perempuan tersebut merupakan jenis kelamin seorang karyawan yang mampu berkomunikasi dengan lebih baik, halus dan lebih mengerti para calon nasabahnya.

## 2. Gambaran Responden Berdasarkan Jenjang Pendidikan

Hasil tabulasi data dari penyebaran kuesioner yang berkaitan dengan jenjang pendidikan responden dapat dijelaskan dalam tabel berikut:

**Tabel 10:** Gambaran Responden Berdasarkan Jenjang Pendidikan.

No.	Jenjang Pendidikan	Jumlah Responden	
		Orang	Presentase (%)
1.	SMA	16	22,8
2.	Diploma	20	28,6
3.	Sarjana	32	45,8
4.	Pascasarjana	1	1,4
5.	Doktor	1	1,4
	Jumlah	70	100

Sumber: Data primer diolah, 2016.

Berdasarkan tabel di atas, diketahui bahwa pendidikan terakhir SMA dimiliki oleh 16 responden atau 22,8%, lulusan Diploma sebanyak 20 responden atau 28,6%, lulusan Sarjana sebanyak 32 responden atau 45,8%, lulusan Pascasarjana sebanyak 1 responden atau 1,4%, dan lulusan doktor sebanyak 1 responden atau 1,4%. Dari data di atas dapat disimpulkan bahwa responden terbanyak mempunyai jenjang pendidikan terakhir Sarjana dengan jumlah 32 orang atau 45,8%. Hal ini disebabkan banyak dari agen yang sebelumnya berpendidikan SMA melanjutkan studi S1. Selain itu, dari pola perekrutan karyawan dengan persyaratan pendidikan minimal S1.

### 3. Gambaran Responden Berdasarkan Masa Kerja

Hasil tabulasi data dari penyebaran kuesioner yang berkaitan dengan masa kerja responden dapat dijelaskan dalam tabel berikut:

**Tabel 11:** Gambaran Responden Berdasarkan Masa Kerja.

No.	Masa Kerja	Jumlah Responden	
		Orang	Presentase (%)
1.	0-5 tahun	26	37,1
2.	6-10 tahun	14	20
3.	11-15 tahun	10	14,3
4.	16-20 tahun	6	8,6
5.	>21 tahun	14	20
	Jumlah	70	100

Sumber: Data primer diolah, 2016.

Berdasarkan tabel di atas, responden yang memiliki masa kerja 0-5 tahun sebanyak 26 orang atau 37,1%. Responden yang memiliki masa kerja 6-10 tahun sebanyak 14 orang atau 20%. Responden yang memiliki masa kerja 11-15 tahun sebanyak 10 orang atau 14,3%. Responden yang memiliki masa kerja 16-20 tahun sebanyak 6 orang atau 8,6%. Responden yang memiliki masa kerja >21 tahun sebanyak 14 orang atau 20%. Dari data di atas disimpulkan bahwa responden terbanyak yang memiliki masa kerja 0-5 tahun sebanyak 26 orang atau sebesar 37,1%. Hal tersebut disebabkan pada rentang masa kerja selama 0-5 tahun adalah karyawan atau agen muda yang memiliki semangat tinggi, kreatif dan inovatif.

#### C. Analisis Data

##### 1. Analisis Statistik Deskriptif

Berdasarkan rekapitulasi hasil kuesioner yang disebarkan kepada 70 responden pada karyawan dan agen PT Asuransi Jiwasraya *Branch Office*

Malang, dideskripsikan tentang variabel penelitian yaitu Pemahaman Budaya Organisasi ( $X_1$ ), Motivasi Kerja ( $X_2$ ), Kemampuan Kerja ( $X_3$ ), dan Kinerja Karyawan ( $Y$ ).

**a. Distribusi Frekuensi Variabel Pemahaman Budaya Organisasi ( $X_1$ )**

Variabel Pemahaman Budaya Organisasi memiliki delapan belas item pernyataan yang diberikan kepada responden. Jawaban responden dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 12:** Distribusi Frekuensi Variabel Pemahaman Budaya Organisasi.

Item	SS		S		N		TS		STS		Jumlah		Rata-rata
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	Jumlah	%	
X1.1	16	22.86	32	45.71	21	30.00	1	1.43	0	0.00	70	100	3.90
X1.2	27	38.57	29	41.43	12	17.14	2	2.86	0	0.00	70	100	4.16
X1.3	21	30.00	31	44.29	15	21.43	3	4.29	0	0.00	70	100	4.00
X1.4	29	41.43	21	30.00	17	24.29	3	4.29	0	0.00	70	100	4.09
X1.5	18	25.71	41	58.57	9	12.86	2	2.86	0	0.00	70	100	4.07
X1.6	22	31.43	34	48.57	13	18.57	1	1.43	0	0.00	70	100	4.10
X1.7	17	24.29	36	51.43	15	21.43	2	2.86	0	0.00	70	100	3.97
X1.8	16	22.86	40	57.14	13	18.57	1	1.43	0	0.00	70	100	4.01
X1.9	23	32.86	34	48.57	10	14.29	3	4.29	0	0.00	70	100	4.10
X1.10	20	28.57	36	51.43	10	14.29	2	2.86	2	2.86	70	100	4.00
X1.11	26	37.14	25	35.71	15	21.43	4	5.71	0	0.00	70	100	4.04
X1.12	25	35.71	31	44.29	12	17.14	2	2.86	0	0.00	70	100	4.13
X1.13	26	37.14	27	38.57	14	20.00	3	4.29	0	0.00	70	100	4.09
X1.14	20	28.57	37	52.86	11	15.71	2	2.86	0	0.00	70	100	4.07
X1.15	19	27.14	38	54.29	12	17.14	1	1.43	0	0.00	70	100	4.07
X1.16	16	22.86	40	57.14	11	15.71	3	4.29	0	0.00	70	100	3.99
X1.17	25	35.71	31	44.29	11	15.71	3	4.29	0	0.00	70	100	4.11
X1.18	11	15.71	41	58.57	15	21.43	3	4.29	0	0.00	70	100	3.86
Mean $X_1$												4.04	

Sumber: Data primer diolah, 2016

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa dari 70 responden, untuk item ( $X_{1,1}$ ) yaitu tentang ketulusan, terdapat 16 responden atau 22,86% yang menyatakan sangat setuju, yang menyatakan setuju sebanyak 32 responden atau 45,71%, yang menjawab netral sebanyak 21 responden atau 30%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 responden atau 1,43%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Item ( $X_{1,1}$ ) memiliki mean sebesar 3.90, yang terletak pada interval kelas  $>3,4 - 4,2$  yang artinya berada pada kategori baik atau setuju. Berdasarkan mean pada item ( $X_{1,1}$ ), rata-rata responden setuju bahwa perusahaan telah menyampaikan nilai-nilai ketulusan sebagai integritas dalam bekerja, dengan baik.

Item kedua yaitu tentang kejujuran ( $X_{1,2}$ ) dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 27 responden atau 38,57%, yang menyatakan setuju sebanyak 29 responden atau 41,43%, yang menyatakan netral sebanyak 12 responden atau 17,14%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 2 responden atau 2,86%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Item ( $X_{1,2}$ ) memiliki mean sebesar 4.16, yang terletak pada interval kelas  $>3,4 - 4,2$  yang artinya berada pada kategori baik atau setuju. Berdasarkan mean pada item ( $X_{1,2}$ ), rata-rata responden setuju bahwa perusahaan telah menyampaikan nilai-nilai kejujuran sebagai integritas dalam bekerja, dengan baik.

Item ketiga yaitu tentang mengutamakan hasil (mutu) yang maksimal ( $X_{1,3}$ ), dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 21 responden atau 30%, yang menyatakan setuju sebanyak 31 responden atau 44,29%, yang menyatakan netral sebanyak 15 responden atau 21,43%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 3 responden atau 4,29%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Item ( $X_{1,3}$ ) memiliki mean sebesar 4.00, yang terletak pada interval kelas  $>3,4 - 4,2$  yang artinya berada pada kategori baik atau setuju. Berdasarkan mean pada item ( $X_{1,3}$ ), rata-rata responden setuju bahwa di dalam perusahaan karyawan harus bekerja dengan mengutamakan hasil (mutu) yang maksimal.

Item keempat yaitu tentang komitmen terhadap perusahaan ( $X_{1,4}$ ) dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 29 responden atau 41,43%, yang menyatakan setuju sebanyak 21 responden atau 30%, yang menyatakan netral sebanyak 17 responden atau 24,29%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 3 responden atau 4,29%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Item ( $X_{1,4}$ ) memiliki mean sebesar 4.09, yang terletak pada interval kelas  $>3,4 - 4,2$  yang artinya berada pada kategori baik atau setuju. Berdasarkan mean pada item ( $X_{1,4}$ ), rata-rata responden setuju bahwa perusahaan mampu mempengaruhi karyawan untuk memiliki komitmen tinggi terhadap perusahaan, dengan baik.

Item kelima yaitu tanggung jawab terhadap pekerjaan yang dilakukan ( $X_{1.5}$ ) dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 18 responden atau 25,71%, yang menyatakan setuju sebanyak 41 responden atau 58,57%, yang menyatakan netral sebanyak 9 responden atau 12,86%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 2 responden atau 2,86%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Item ( $X_{1.5}$ ) memiliki mean sebesar 4.07, yang terletak pada interval kelas  $>3,4 - 4,2$  yang artinya berada pada kategori baik atau setuju. Berdasarkan mean pada item ( $X_{1.5}$ ), rata-rata responden setuju bahwa perusahaan dan karyawannya memiliki kesepakatan mengenai tanggung jawab terhadap pekerjaan yang dilakukan.

Item keenam yaitu kerjasama ( $X_{1.6}$ ), dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 22 responden atau 31,43%, yang menyatakan setuju sebanyak 34 responden atau 48,57%, yang menyatakan netral sebanyak 13 responden atau 18,57%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 responden atau 1,43%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Item ( $X_{1.6}$ ) memiliki mean sebesar 4.10, yang terletak pada interval kelas  $>3,4 - 4,2$  yang artinya berada pada kategori baik atau setuju. Berdasarkan mean pada item ( $X_{1.6}$ ), rata-rata responden setuju bahwa perusahaan secara aktif mendorong karyawan untuk saling bekerja sama satu sama lain, dengan baik.

Item ketujuh yaitu penguasaan tugas ( $X_{1.7}$ ), dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 17 responden atau

24,29%, yang menyatakan setuju sebanyak 36 responden atau 51,43%, yang menyatakan netral sebanyak 15 responden atau 21,43%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 2 responden atau 2,86%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Item ( $X_{1,7}$ ) memiliki mean sebesar 3.97, yang terletak pada interval kelas  $>3,4 - 4,2$  yang artinya berada pada kategori baik atau setuju. Berdasarkan mean pada item ( $X_{1,7}$ ), rata-rata responden setuju bahwa di dalam perusahaan, penting bagi karyawan untuk menguasai tugas yang diberikan.

Item kedelapan yaitu pengembangan diri ( $X_{1,8}$ ) dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 16 responden atau 22,86%, yang menyatakan setuju sebanyak 40 responden atau 57,14%, yang menyatakan netral sebanyak 13 responden atau 18,57%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 responden atau 1,43%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Item ( $X_{1,8}$ ) memiliki mean sebesar 4.01, yang terletak pada interval kelas  $>3,4 - 4,2$  yang artinya berada pada kategori baik atau setuju. Berdasarkan mean pada item ( $X_{1,8}$ ), rata-rata responden setuju bahwa di dalam perusahaan, karyawan harus mampu bekerja lebih giat demi mencapai kemajuan karir di perusahaan.

Item kesembilan yaitu hubungan dengan rekan kerja ( $X_{1,9}$ ), dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 23 responden atau 32,86%, yang menyatakan setuju sebanyak 34 responden atau 48,57%, yang menyatakan netral sebanyak 10 responden atau

14,29%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 3 responden atau 4,29%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Item ( $X_{1,9}$ ) memiliki mean sebesar 4.10, yang terletak pada interval kelas  $>3,4 - 4,2$  yang artinya berada pada kategori setuju. Berdasarkan mean pada item ( $X_{1,9}$ ), rata-rata responden setuju bahwa di dalam perusahaan, karyawan harus mampu menciptakan hubungan yang harmonis antar rekan kerja.

Item kesepuluh yaitu tentang pengetahuan produk asuransi ( $X_{1,10}$ ), dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 20 responden atau 28,57%, yang menyatakan setuju sebanyak 36 responden atau 51,43%, yang menyatakan netral sebanyak 10 responden atau 14,29%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 2 responden atau 2,86%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 2 responden atau 2,86%. Item ( $X_{1,10}$ ) memiliki mean sebesar 4.00, yang terletak pada interval kelas  $>3,4 - 4,2$  yang artinya berada pada kategori setuju. Berdasarkan mean pada item ( $X_{1,10}$ ), rata-rata responden setuju bahwa kemampuan karyawan dalam menguasai produk menjadi sumber utama dari keunggulan kompetitif.

Item kesebelas yaitu mendahulukan kepentingan pelanggan ( $X_{1,11}$ ), dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 26 responden atau 37,14%, yang menyatakan setuju sebanyak 25 responden atau 35,71%, yang menyatakan netral sebanyak 15 responden atau 21,43%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 4 responden atau

5,71%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Item ( $X_{1.11}$ ) memiliki mean sebesar 4.04, yang terletak pada interval kelas  $>3,4 - 4,2$  yang artinya berada pada kategori setuju. Berdasarkan mean pada item ( $X_{1.11}$ ), rata-rata responden setuju bahwa di dalam perusahaan, karyawan harus mengetahui betapa pentingnya kepercayaan pelanggan bagi bisnis asuransi.

Item duabelas yaitu kemampuan dalam memprediksi keinginan pelanggan ( $X_{1.12}$ ), dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 25 responden atau 35,71%, yang menyatakan setuju sebanyak 31 responden atau 44,29%, yang menyatakan netral sebanyak 12 responden atau 17,14%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 2 responden atau 2,86%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Item ( $X_{1.12}$ ) memiliki mean sebesar 4.13, yang terletak pada interval kelas  $>3,4 - 4,2$  yang artinya berada pada kategori setuju. Berdasarkan mean pada item ( $X_{1.12}$ ), rata-rata responden setuju bahwa perusahaan memiliki strategi yang jelas agar karyawan mampu memprediksi keinginan pelanggan.

Item ketigabelas yaitu kemampuan memprediksi kebutuhan pelanggan ( $X_{1.13}$ ), dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 26 responden atau 37,14%, yang menyatakan setuju sebanyak 27 responden atau 38,57%, yang menyatakan netral sebanyak 14 responden atau 20%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 3 responden atau 4,29%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden

atau 0%. Item ( $X_{1.13}$ ) memiliki mean sebesar 4.09, yang terletak pada interval kelas  $>3,4 - 4,2$  yang artinya berada pada kategori setuju. Berdasarkan mean pada item ( $X_{1.13}$ ), rata-rata responden setuju bahwa perusahaan memiliki strategi yang jelas agar karyawan mampu memprediksi kebutuhan pelanggan.

Item keempat belas yaitu hubungan dengan pelanggan ( $X_{1.14}$ ), dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 20 responden atau 28,57%, yang menyatakan setuju sebanyak 37 responden atau 52,86%, yang menyatakan netral sebanyak 11 responden atau 15,71%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 2 responden atau 2,86%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Item ( $X_{1.14}$ ) memiliki mean sebesar 4.07, yang terletak pada interval kelas  $>3,4 - 4,2$  yang artinya berada pada kategori setuju. Berdasarkan mean pada item ( $X_{1.14}$ ), rata-rata responden setuju bahwa perusahaan memiliki strategi yang jelas agar karyawan mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan pelanggan.

Item kelimabelas yaitu pemahaman prinsip-prinsip bisnis asuransi ( $X_{1.15}$ ), dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 19 responden atau 27,14%, yang menyatakan setuju sebanyak 38 responden atau 54,29%, yang menyatakan netral sebanyak 12 responden atau 17,14%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 responden atau 1,43%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Item ( $X_{1.15}$ ) memiliki mean sebesar 4.07, yang terletak pada

interval kelas  $>3,4 - 4,2$  yang artinya berada pada kategori setuju. Berdasarkan mean pada item ( $X_{1.15}$ ), rata-rata responden setuju bahwa perusahaan telah memiliki kode etik yang memandu perilaku karyawan dan menjelaskan kepada karyawan prinsip-prinsip yang harus dipegang dalam bisnis asuransi.

Item keenambelas yaitu pemahaman bagaimana bisnis asuransi bekerja ( $X_{1.16}$ ) dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 16 responden atau 22,86%, yang menyatakan setuju sebanyak 40 responden atau 57,14%, yang menyatakan netral sebanyak 11 responden atau 15,71%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 3 responden atau 4,29%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Item ( $X_{1.16}$ ) memiliki mean sebesar 3.99, yang terletak pada interval kelas  $>3,4 - 4,2$  yang artinya berada pada kategori setuju. Berdasarkan mean pada item ( $X_{1.16}$ ), rata-rata responden setuju bahwa perusahaan telah memiliki berbagai kerangka nilai yang jelas dan konsisten yang mengatur cara bisnis asuransi bekerja.

Item ketujuh belas yaitu tanggap terhadap peluang bisnis ( $X_{1.17}$ ), dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 25 responden atau 35,71%, yang menyatakan setuju sebanyak 31 responden atau 44,29%, yang menyatakan netral sebanyak 11 responden atau 15,71%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 3 responden atau 4,29%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Item ( $X_{1.17}$ ) memiliki mean sebesar 4.11, yang terletak pada interval kelas

>3,4 – 4,2 yang artinya berada pada kategori setuju. Berdasarkan mean pada item ( $X_{1.17}$ ), rata-rata responden setuju bahwa perusahaan telah memberikan strategi yang jelas agar karyawan mampu tanggap terhadap peluang bisnis.

Item kedelapan belas yaitu tentang pemahaman pengelolaan risiko ( $X_{1.18}$ ), dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 11 responden atau 15,71%, yang menyatakan setuju sebanyak 41 responden atau 58,57%, yang menyatakan netral sebanyak 15 responden atau 21,43%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 3 responden atau 4,29%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Item ( $X_{1.18}$ ) memiliki mean sebesar 3.86, yang terletak pada interval kelas >3,4 – 4,2 yang artinya berada pada kategori setuju. Berdasarkan mean pada item ( $X_{1.18}$ ), rata-rata responden setuju bahwa di dalam perusahaan, karyawan harus mampu memahami pengelolaan risiko dalam bisnis asuransi.

Nilai mean pada variabel Pemahaman Budaya Organisasi ( $X_1$ ) mendapatkan skor sebesar 4.04 terletak pada interval kelas >3,4 – 4,2 yang artinya berada pada kategori baik atau setuju. Berdasarkan hasil yang diperoleh maka dapat digambarkan bahwa rata-rata karyawan dan agen memandang bahwa organisasi telah menyampaikan Budaya Organisasinya dengan baik, sehingga karyawan mampu memahami dan menjalankan *cored values* yang dianut oleh PT Asuransi Jiwasraya (Persero) *Branch Office* Malang.

### b. Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi Kerja ( $X_2$ )

Variabel Motivasi Kerja ( $X_2$ ) terdapat lima item pernyataan yang diberikan kepada responden untuk dijawab. Jawaban responden dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 13:** Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi Kerja ( $X_2$ )

Item	SS		S		N		TS		STS		Jumlah		Rata-rata
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	Jumlah	%	
X2.1	21	30.00	29	41.43	19	27.14	1	1.43	0	0.00	70	100	4.00
X2.2	14	20.00	36	51.43	16	22.86	4	5.71	0	0.00	70	100	3.86
X2.3	18	25.71	33	47.14	14	20.00	5	7.14	0	0.00	70	100	3.91
X2.4	22	31.43	29	41.43	17	24.29	2	2.86	0	0.00	70	100	4.01
X2.5	20	28.57	33	47.14	14	20.00	3	4.29	0	0.00	70	100	4.00
Mean $X_2$												3.96	

Sumber: Data primer diolah, 2016.

Berdasarkan tabel di atas dapat digambarkan bahwa pada item pertama tentang pencapaian ( $X_{2.1}$ ) dapat diketahui bahwa dari 70 responden, terdapat 21 responden atau 30% yang menyatakan sangat setuju, yang menyatakan setuju sebanyak 29 responden atau 41,43%, yang menjawab netral sebanyak 19 responden atau 27,14%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 responden atau 1,43%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Item ( $X_{2.1}$ ) memiliki mean sebesar 4.00, yang terletak pada interval kelas  $>3,4 - 4,2$  yang artinya berada pada kategori baik. Berdasarkan mean pada item ( $X_{2.1}$ ), rata-rata pemberian kesempatan kepada karyawan dan agen telah diterapkan dengan baik guna mencapai hasil yang maksimal.

Item kedua yaitu penghargaan ( $X_{2.2}$ ), dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 14 responden atau 20%, yang

menyatakan setuju sebanyak 36 responden atau 51,43%, yang menyatakan netral sebanyak 16 responden atau 22,86%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 4 responden atau 5,71%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Item ( $X_{2.2}$ ) memiliki mean sebesar 3.86, yang terletak pada interval kelas  $>3,4 - 4,2$  yang artinya berada pada kategori baik. Berdasarkan mean pada item ( $X_{2.2}$ ), rata-rata pemberian penghargaan kepada karyawan dan agen telah diterapkan dengan baik sehingga membuat karyawan termotivasi.

Item ketiga yaitu tentang kesesuaian pekerjaan ( $X_{2.3}$ ), dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 18 responden atau 25,71%, yang menyatakan setuju sebanyak 33 responden atau 47,14%, yang menyatakan netral sebanyak 14 responden atau 20%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 5 responden atau 7,14%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Item ( $X_{2.3}$ ) memiliki mean sebesar 3.91, yang terletak pada interval kelas  $>3,4 - 4,2$  yang artinya berada pada kategori baik atau setuju. Berdasarkan mean pada item ( $X_{2.3}$ ), rata-rata responden setuju bahwa perusahaan telah memberikan pekerjaan sesuai dengan pendidikan dan kemampuan karyawannya sehingga mampu membuat karyawan termotivasi.

Item keempat yaitu tentang tanggung jawab ( $X_{2.4}$ ), dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 22 responden atau 31,43%, yang menyatakan setuju sebanyak 29 responden atau 41,43%, yang menyatakan netral sebanyak 17 responden atau 24,29%,

yang menyatakan tidak setuju sebanyak 2 responden atau 2,86%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Item ( $X_{2.4}$ ) memiliki mean sebesar 4.01, yang terletak pada interval kelas  $>3,4 - 4,2$  yang artinya berada pada kategori baik atau setuju. Berdasarkan mean pada item ( $X_{2.4}$ ), rata-rata responden setuju bahwa perusahaan memberikan tanggung jawab yang sesuai dengan kemampuan karyawan.

Item kelima yaitu tentang promosi ( $X_{2.5}$ ), dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 20 responden atau 28,57%, yang menyatakan setuju sebanyak 33 responden atau 47,14%, yang menyatakan netral sebanyak 14 responden atau 20%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 3 responden atau 4,29%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Item ( $X_{2.5}$ ) memiliki mean sebesar 4.00, yang terletak pada interval kelas  $>3,4 - 4,2$  yang artinya berada pada kategori baik atau setuju. Berdasarkan mean pada item ( $X_{2.5}$ ), rata-rata responden setuju bahwa perusahaan memberikan kesempatan promosi jabatan yang sama kepada karyawannya.

Nilai mean pada variabel Motivasi Kerja ( $X_2$ ) mendapatkan skor sebesar 3.96 terletak pada interval kelas  $>3,4 - 4,2$  yang artinya berada pada kategori baik. Berdasarkan hasil yang diperoleh maka dapat digambarkan bahwa motivasi kerja karyawan dan agen yang ada di PT Asuransi Jiwasraya *Branch Office* Malang dapat dikategorikan baik atau tinggi.

### c. Distribusi Frekuensi Variabel Kemampuan Kerja ( $X_3$ )

Pada variabel Kemampuan Kerja ( $X_3$ ) terdapat enam item pernyataan yang diberikan kepada responden untuk dijawab. Jawaban responden dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 14:** Tabel Distribusi Frekuensi Variabel Kemampuan Kerja ( $X_3$ )

Item	SS		S		N		TS		STS		Jumlah		Rata-rata
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	Jumlah	%	
X3.1	19	27.14	34	48.57	14	20.00	3	4.29	0	0.00	70	100	3.99
X3.2	24	34.29	30	42.86	14	20.00	2	2.86	0	0.00	70	100	4.09
X3.3	19	27.14	32	45.71	17	24.29	2	2.86	0	0.00	70	100	3.97
X3.4	17	24.29	34	48.57	17	24.29	2	2.86	0	0.00	70	100	3.94
X3.5	19	27.14	34	48.57	16	22.86	1	1.43	0	0.00	70	100	4.01
X3.6	19	27.14	36	51.43	14	20.00	1	1.43	0	0.00	70	100	4.04
Mean $X_3$												4.01	

Sumber: Data primer diolah, 2016.

Berdasarkan tabel di atas dapat digambarkan bahwa pada item pertama tentang pemahaman cakupan bidang tugas ( $X_{3.1}$ ) dapat diketahui bahwa terdapat 19 responden atau 27,14% yang menyatakan sangat setuju, yang menyatakan setuju sebanyak 34 responden atau 48,57%, yang menjawab netral sebanyak 14 responden atau 20%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 3 responden atau 4,29%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Item ( $X_{3.1}$ ) memiliki mean sebesar 3.99, yang terletak pada interval kelas  $>3,4 - 4,2$  yang artinya berada pada kategori baik. Berdasarkan mean pada item ( $X_{3.1}$ ), rata-rata karyawan dan agen memahami dengan baik cakupan bidang tugas pekerjaannya.

Item kedua yaitu tentang kemampuan memahami perintah pemimpin ( $X_{3.2}$ ), dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju

sebanyak 24 responden atau 34,29%, yang menyatakan setuju sebanyak 30 responden atau 42,86%, yang menyatakan netral sebanyak 14 responden atau 20%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 2 responden atau 2,86%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Item ( $X_{3,2}$ ) memiliki mean sebesar 4.09, yang terletak pada interval kelas  $>3,4 - 4,2$  yang artinya berada pada kategori baik. Berdasarkan mean pada item ( $X_{3,2}$ ), rata-rata karyawan dan agen mampu mengerti dan melaksanakan perintah pemimpin dengan baik.

Item ketiga yaitu kemampuan mengatasi hambatan ( $X_{3,3}$ ), dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 19 responden atau 27,14%, yang menyatakan setuju sebanyak 32 responden atau 45,71%, yang menyatakan netral sebanyak 17 responden atau 24,29%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 2 responden atau 2,86%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Item ( $X_{3,3}$ ) memiliki mean sebesar 3.97, yang terletak pada interval kelas  $>3,4 - 4,2$  yang artinya berada pada kategori baik. Berdasarkan mean pada item ( $X_{3,3}$ ), rata-rata karyawan dan agen mampu mengatasi hambatan dalam pekerjaannya dengan baik.

Item keempat yaitu tentang kecekatan ( $X_{3,4}$ ), dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 17 responden atau 24,29%, yang menyatakan setuju sebanyak 34 responden atau 48,57%, yang menyatakan netral sebanyak 17 responden atau 24,29%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 2 responden atau 2,86%, dan yang

menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Item ( $X_{3,4}$ ) memiliki mean sebesar 3.94, yang terletak pada interval kelas  $>3,4 - 4,2$  yang artinya berada pada kategori baik. Berdasarkan mean pada item ( $X_{3,4}$ ), rata-rata karyawan dan agen memiliki kecekatan yang baik di dalam bekerja.

Item kelima yaitu tentang keterampilan ( $X_{3,5}$ ), dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 19 responden atau 27,14%, yang menyatakan setuju sebanyak 34 responden atau 48,57%, yang menyatakan netral sebanyak 16 responden atau 22,86%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 responden atau 1,43%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Item ( $X_{3,5}$ ) memiliki mean sebesar 4.01, yang terletak pada interval kelas  $>3,4 - 4,2$  yang artinya berada pada kategori baik. Berdasarkan mean pada item ( $X_{3,5}$ ), rata-rata karyawan dan agen memiliki keterampilan yang baik di dalam bekerja.

Item keenam yaitu tentang stamina yang cukup untuk melakukan pekerjaan ( $X_{3,6}$ ), dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 19 responden atau 27,14%, yang menyatakan setuju sebanyak 36 responden atau 51,43%, yang menyatakan netral sebanyak 14 responden atau 20%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 responden atau 1,43%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Item ( $X_{3,6}$ ) memiliki mean sebesar 4.04, yang terletak pada interval kelas  $>3,4 - 4,2$  yang artinya berada pada

kategori baik. Berdasarkan mean pada item ( $X_{3,6}$ ), rata-rata karyawan dan agen memiliki stamina yang baik untuk melaksanakan pekerjaannya.

Nilai mean pada variabel Kemampuan Kerja ( $X_3$ ) mendapatkan skor sebesar 4.01 terletak pada interval kelas  $>3,4 - 4,2$  yang artinya berada pada kategori baik. Berdasarkan hasil yang diperoleh maka dapat digambarkan bahwa rata-rata karyawan dan agen memiliki kemampuan intelektual dan kemampuan fisik yang baik.

#### d. Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Pada variabel Kinerja Karyawan (Y) terdapat enam pernyataan yang diberikan kepada responden untuk dijawab. Jawaban responden dapat dilihat pada Tabel 13 berikut:

**Tabel 15:** Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan (Y).

Item	SS		S		N		TS		STS		Jumlah		Rata-rata
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	Jumlah	%	
Y <sub>1,1</sub>	17	24.29	35	50.00	16	22.86	2	2.86	0	0.00	70	100	3.96
Y <sub>1,2</sub>	21	30.00	35	50.00	10	14.29	4	5.71	0	0.00	70	100	4.04
Y <sub>1,3</sub>	16	22.86	35	50.00	16	22.86	3	4.29	0	0.00	70	100	3.91
Y <sub>1,4</sub>	20	28.57	35	50.00	13	18.57	2	2.86	0	0.00	70	100	4.04
Y <sub>1,5</sub>	13	18.57	39	55.71	16	22.86	2	2.86	0	0.00	70	100	3.90
Y <sub>1,6</sub>	10	14.29	44	62.86	13	18.57	3	4.29	0	0.00	70	100	3.87
Mean Y												3.95	

Sumber : Data primer diolah, 2016.

Berdasarkan tabel di atas dapat digambarkan bahwa pada item pertama tentang jumlah realisasi target per bulan (Y<sub>1,1</sub>) dapat diketahui bahwa terdapat 17 responden atau 24,29% yang menyatakan sangat setuju, yang menyatakan setuju sebanyak 35 responden atau 50%, yang menjawab netral sebanyak 16 responden atau 22,86%, yang menyatakan tidak setuju

sebanyak 2 responden atau 2,86%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Item ( $Y_{1.1}$ ) memiliki mean sebesar 3.96, yang terletak pada interval kelas  $>3,4 - 4,2$  yang artinya berada pada kategori baik. Berdasarkan mean pada item ( $Y_{1.1}$ ), rata-rata karyawan dan agen mampu memenuhi jumlah target kerja yang setiap bulan telah direncanakan.

Item kedua yaitu tentang kesesuaian jumlah hasil dengan standar ( $Y_{1.2}$ ), dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 21 responden atau 30%, yang menyatakan setuju sebanyak 35 responden atau 50%, yang menyatakan netral sebanyak 10 responden atau 14,29%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 4 responden atau 5,71%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Item ( $Y_{1.2}$ ) memiliki mean sebesar 4.04, yang terletak pada interval kelas  $>3,4 - 4,2$  yang artinya berada pada kategori baik. Berdasarkan mean pada item ( $Y_{1.2}$ ), rata-rata karyawan dan agen mampu memberikan jumlah hasil pekerjaan (kuantitas) yang baik sesuai dengan standar perusahaan.

Item ketiga yaitu tentang kuantitas pekerjaan sama atau lebih dari rekan kerja ( $Y_{1.3}$ ), dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 16 responden atau 22,86%, yang menyatakan setuju sebanyak 35 responden atau 50%, yang menyatakan netral sebanyak 16 responden atau 22,86%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 3 responden atau 4,29%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Item ( $Y_{1.3}$ ) memiliki mean sebesar 3.91, yang

terletak pada interval kelas  $>3,4 - 4,2$  yang artinya berada pada kategori baik. Berdasarkan mean pada item ( $Y_{1.3}$ ), rata-rata karyawan dan agen telah memiliki kuantitas pekerjaan sama atau lebih dari rekan kerjanya.

Item keempat yaitu tentang waktu penyelesaian pekerjaan ( $Y_{1.4}$ ), dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 20 responden atau 28,57%, yang menyatakan setuju sebanyak 35 responden atau 50%, yang menyatakan netral sebanyak 13 responden atau 18,57%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 2 responden atau 2,86%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Item ( $Y_{1.4}$ ) memiliki mean sebesar 4.04, yang terletak pada interval kelas  $>3,4 - 4,2$  yang artinya berada pada kategori baik. Berdasarkan mean pada item ( $Y_{1.4}$ ), rata-rata karyawan dan agen telah mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.

Item kelima yaitu tentang kesesuaian hasil dengan standar waktu perusahaan ( $Y_{1.5}$ ), dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 13 responden atau 18,57%, yang menyatakan setuju sebanyak 39 responden atau 55,71%, yang menyatakan netral sebanyak 16 responden atau 22,86%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 2 responden atau 2,86%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Item ( $Y_{1.5}$ ) memiliki mean sebesar 3.90, yang terletak pada interval kelas  $>3,4 - 4,2$  yang artinya berada pada kategori baik. Berdasarkan mean pada item ( $Y_{1.5}$ ), rata-rata karyawan dan

agen memiliki ketepatan waktu yang baik sesuai dengan standar perusahaan.

Item keenam yaitu tentang ketepatan waktu dalam bekerja yakni sama atau lebih dari rekan kerja ( $Y_{1,6}$ ), dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 10 responden atau 14,29%, yang menyatakan setuju sebanyak 44 responden atau 62,86%, yang menyatakan netral sebanyak 13 responden atau 18,57%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 3 responden atau 4,29%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Item ( $Y_{1,6}$ ) memiliki mean sebesar 3.87, yang terletak pada interval kelas  $>3,4 - 4,2$  yang artinya berada pada kategori baik. Berdasarkan mean pada item ( $Y_{1,6}$ ), rata-rata karyawan dan agen telah memiliki waktu penyelesaian yang baik, yakni sama atau lebih dari rekan kerjanya.

Nilai mean pada variabel Kinerja Karyawan (Y) mendapatkan skor sebesar 3.95 terletak pada interval kelas  $>3,4 - 4,2$  yang artinya berada pada kategori baik. Berdasarkan hasil yang diperoleh maka dapat digambarkan bahwa rata-rata karyawan dan agen memiliki kinerja yang baik.

## 2. Uji Asumsi Klasik

### a. Uji Normalitas

Uji ini dilakukan untuk mengetahui apakah nilai residual tersebar normal atau tidak. Prosedur uji dilakukan dengan uji Kolmogorov-Smirnov, dengan ketentuan sebagai berikut :

Hipotesis yang digunakan :

$H_0$  : residual tersebar normal

$H_1$  : residual tidak tersebar normal

Jika nilai sig. (*p-value*) > maka  $H_0$  diterima yang artinya normalitas terpenuhi. Hasil uji normalitas dapat dilihat pada Tabel 15:

**Tabel 16:** Hasil Uji Normalitas.

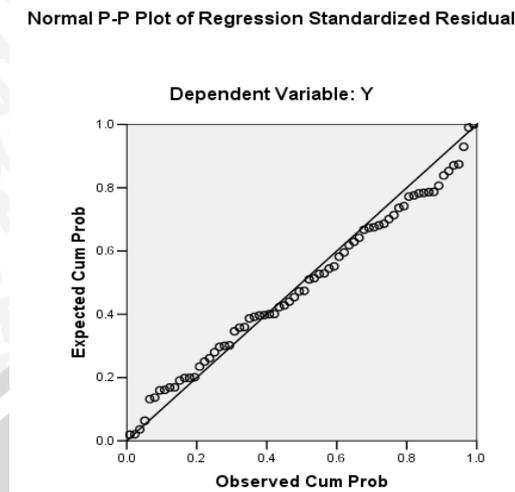
		Unstandardized Residual
N		70
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	2.32807937
Most Extreme Differences	Absolute	.094
	Positive	.094
	Negative	-.069
Kolmogorov-Smirnov Z		.783
Asymp. Sig. (2-tailed)		.572

a. Test distribution is Normal.  
b. Calculated from data.

Sumber: Data primer diolah, 2016.

Dari hasil perhitungan didapat nilai sig. sebesar 0,572 (dapat dilihat pada tabel) atau lebih besar dari 0,05; maka ketentuan  $H_0$  diterima yaitu bahwa asumsi normalitas terpenuhi.

Tujuan dari uji normalitas adalah untuk mengetahui apakah variabel bebas dan variabel terikat berdistribusi normal, mendekati normal atau tidak. Gambar di bawah ini menunjukkan bahwa data berdistribusi normal. Hal ini ditunjukkan dengan penyebaran data berada di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonalnya, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas



**Gambar 7:** Hasil Uji Normalitas  
Sumber: Data Primer Diolah, 2016.

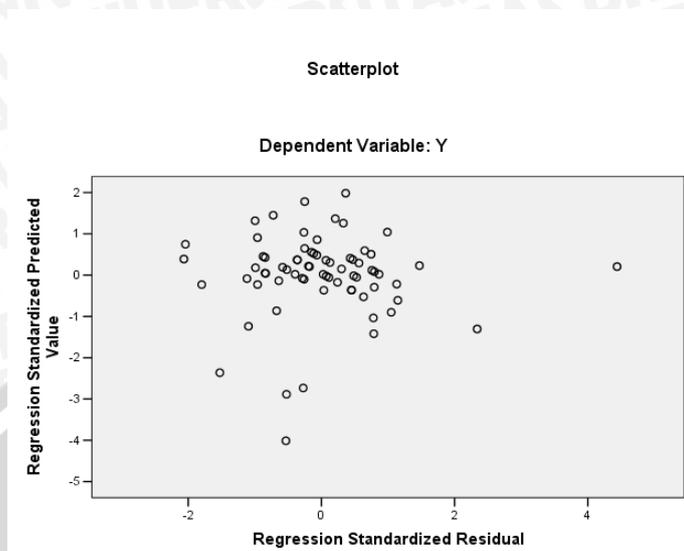
#### b. Uji Heterokedastisitas

Uji heterokedastisitas digunakan untuk mengetahui apakah terjadi ketidaksamaan nilai simpangan residual akibat besar kecilnya nilai salah satu variabel bebas. Atau adanya perbedaan nilai ragam dengan semakin meningkatnya nilai variabel bebas. Prosedur uji dilakukan dengan Uji Glejser. Pengujian kehomogenan ragam sisaan dilandasi pada hipotesis:

$H_0$  : ragam sisaan homogen

$H_1$  : ragam sisaan tidak homogen

Hasil uji heterokedastisitas dapat dilihat pada gambar 8. Dari hasil pengujian tersebut didapat bahwa diagram tampilan *scatterplot* menyebar dan tidak membentuk pola tertentu maka tidak terjadi heteroskedastisitas, sehingga dapat disimpulkan bahwa sisaan mempunyai ragam homogen (konstan) atau dengan kata lain tidak terdapat gejala heterokedastisitas.



**Gambar 8:** Hasil Uji Heteroskedastisitas  
 Sumber: Data Primer Diolah, 2016.

**c. Uji Multikolinieritas**

Identifikasi secara statistik ada atau tidaknya gejala multikolinier dapat dilakukan dengan membandingkan nilai Tolerance yang didapat dari perhitungan regresi berganda, apabila nilai tolerance < 0,1 maka terjadi multikolinieritas. Hasil uji multikolinieritas dapat dilihat pada Tabel 16:

**Tabel 17:** Hasil Uji Multikolinieritas.

Variabel Bebas	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
X <sub>1</sub>	0.351	2.850
X <sub>2</sub>	0.570	1.753
X <sub>3</sub>	0.381	2.628

Sumber: Data primer diolah, 2016

Berdasarkan perhitungan di atas diperoleh hasil bahwa nilai VIF pada seluruh variabel bebas lebih kecil dari 10 dan Tolerance pada seluruh variabel lebih besar dari 0,1; artinya seluruh variabel bebas pada penelitian

ini tidak ada gejala multikolinieritas atau dapat disebut dengan non multikolinieritas. Dengan terpenuhi seluruh asumsi klasik regresi di atas maka dapat dikatakan model analisis regresi yang digunakan dalam penelitian ini adalah sudah layak atau tepat. Sehingga dapat diambil interpretasi dari hasil analisis regresi yang telah dilakukan.

### 3. Analisis Statistik Inferensial

#### a. Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda berfungsi untuk menganalisis hubungan dan pengaruh antara Pemahaman Budaya Organisasi ( $X_1$ ), Motivasi Kerja ( $X_2$ ), dan Kemampuan Kerja ( $X_3$ ) terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ ). Dari hasil pengolahan data penelitian dengan menggunakan program SPSS 17.0, didapatkan data seperti pada Tabel 17 berikut:

**Tabel 18:** Hasil Uji Regresi Linier Berganda.

Variabel Bebas	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Keterangan
	B	Std. Error	Beta			
(Constant)	2,693	2,334		1,154	0,253	Signifikan
$X_1$	0,113	0,048	0,325	2,365	0,021	Signifikan
$X_2$	0,277	0,121	0,246	2,288	0,025	Signifikan
$X_3$	0,310	0,148	0,276	2,093	0,040	Signifikan
R	= 0,751					
R Square	= 0,564					
Adjusted R Square	= 0,544					
$F_{hitung}$	= 28,240					
Sig. $F_{hitung}$	= 0,000					
$F_{tabel}$	= 2,744					
$t_{tabel}$	= 1,997					

Sumber: Data primer diolah, 2016.

Adapun persamaan regresi yang didapatkan berdasarkan Tabel 17 adalah sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3$$

$$Y = 2,693 + 0,113 X_1 + 0,277 X_2 + 0,310 X_3$$

Y = Yaitu variabel terikat yang nilainya akan diprediksi oleh variabel bebas. Pada penelitian ini yang menjadi variabel terikat adalah Kinerja Karyawan yang nilainya akan diprediksi oleh variabel Pemahaman Budaya Organisasi ( $X_1$ ), Motivasi Kerja ( $X_2$ ), dan Kemampuan Kerja ( $X_3$ ).

1) Nilai konstanta = 2,693

Nilai konstanta sebesar 2,693 menunjukkan jika variabel Pemahaman Budaya Organisasi ( $X_1$ ), Motivasi Kerja ( $X_2$ ), dan Kemampuan Kerja ( $X_3$ ) diabaikan atau diasumsikan 0 maka Kinerja Karyawan (Y) adalah sebesar 2,693, artinya sebelum atau tanpa adanya variabel Pemahaman Budaya Organisasi ( $X_1$ ), Motivasi Kerja ( $X_2$ ), dan Kemampuan Kerja ( $X_3$ ) dalam perusahaan maka besarnya Kinerja Karyawan (Y) akan sebesar 2,693.

2)  $b_1 = 0,113$

Koefisien regresi variabel Pemahaman Budaya Organisasi ( $X_1$ ) sebesar 0,113 memiliki tanda positif yang menunjukkan bahwa variabel ini memberikan arah pengaruh yang searah dengan Kinerja Karyawan artinya jika Pemahaman Budaya Organisasi meningkat 1 satuan, maka akan diikuti peningkatan Kinerja Karyawan (Y) sebesar 0,113 dengan asumsi variabel yang lainnya dianggap konstan.

$$3) b_2 = 0,277$$

Koefisien regresi variabel Motivasi Kerja ( $X_2$ ) sebesar 0,277 memiliki tanda positif yang menunjukkan bahwa variabel ini memberikan arah pengaruh yang searah dengan Kinerja Karyawan artinya jika Motivasi Kerja meningkat 1 satuan, maka akan diikuti peningkatan Kinerja Karyawan (Y) sebesar 0,277 dengan asumsi variabel yang lainnya dianggap konstan.

$$4) b_3 = 0,310$$

Koefisien regresi variabel Kemampuan Kerja ( $X_3$ ) sebesar 0,310 memiliki tanda positif yang menunjukkan bahwa variabel ini memberikan arah pengaruh yang searah dengan Kinerja Karyawan artinya jika Kemampuan Kerja meningkat maka meningkat 1 satuan, maka akan diikuti peningkatan Kinerja Karyawan (Y) sebesar 0,310 dengan asumsi variabel yang lainnya dianggap konstan.

Berdasarkan interpretasi di atas, dapat diketahui besarnya kontribusi variabel bebas terhadap variabel terikat, antara lain Pemahaman Budaya Organisasi sebesar 0,113, Motivasi Kerja sebesar 0,277, dan Kemampuan Kerja sebesar 0,310. Sehingga dapat disimpulkan bahwa Pemahaman Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, dan Kemampuan Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja. Dengan kata lain apabila Pemahaman Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, dan Kemampuan Kerja meningkat maka akan diikuti peningkatan Kinerja Karyawan.

Hasil perhitungan determinasi yang terlihat pada tabel 17,

menunjukkan besarnya sumbangan variabel bebas yang ditunjukkan oleh Adjusted R Square yaitu sebesar 0,544 atau 54,4%. Angka ini menunjukkan bahwa variabel Pemahaman Budaya Organisasi ( $X_1$ ), Motivasi Kerja ( $X_2$ ), dan Kemampuan Kerja ( $X_3$ ) yang digunakan dalam persamaan regresi ini telah mampu memberikan sumbangan atau kontribusi terhadap variabel Kinerja Karyawan ( $Y$ ) sebesar 54,4% sedangkan sisanya 45,6% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti.

Selain itu, berdasarkan Tabel 17 tersebut juga diketahui bahwa nilai koefisien R yang menunjukkan keeratan hubungan antara variabel dependen dan variabel independen sebesar 0,751. Hal tersebut menunjukkan adanya hubungan atau pengaruh yang kuat, karena berada pada selang 0,6-0,8 (Sugiyono, 2009:184). Hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat bersifat positif, artinya jika variabel bebas semakin ditingkatkan, maka variabel terikat juga akan mengalami peningkatan.

## **b. Uji Hipotesis**

### **1) Uji F (Simultan)**

Pengujian secara simultan dilakukan untuk menunjukkan apakah semua variabel bebas yang terdiri dari variabel Pemahaman Budaya Organisasi ( $X_1$ ), Motivasi Kerja ( $X_2$ ), Kemampuan Kerja ( $X_3$ ) memiliki pengaruh yang signifikan secara simultan terhadap variabel terikat Kinerja Karyawan ( $Y$ ). Uji F dilakukan dengan membandingkan nilai  $F_{hitung}$  dengan nilai  $F_{tabel}$ . Semua variabel tersebut

diuji secara serentak dengan menggunakan uji F, dimana jika  $F_{hitung}$  lebih besar dari  $F_{tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima Menggunakan bantuan *software* SPSS 17.0, didapatkan hasil uji F sebagai berikut:

Tabel 17 menunjukkan nilai F tabel sebesar 2,744. Berdasarkan tersebut, pengujian hipotesis model regresi secara simultan atau secara serentak menggunakan uji F dapat dilihat  $F_{hitung}$  lebih besar daripada  $F_{tabel}$  ( $28,420 > 2,744$ ) dan signifikansi sebesar 0,000 yang berarti lebih kecil dari  $\alpha$  ( $\alpha = 0,05$ ). Sehingga dapat disimpulkan variabel terikat Kinerja Karyawan (Y) dapat dipengaruhi secara signifikan oleh variabel bebas Pemahaman Budaya Organisasi ( $X_1$ ), Motivasi Kerja ( $X_2$ ), Kemampuan Kerja ( $X_3$ ) secara bersama-sama atau simultan.

## 2) Uji t (Parsial)

Pengujian model regresi secara parsial digunakan untuk mengetahui apakah masing-masing variabel bebas secara individu memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel Y atau tidak. Uji t dilakukan dengan cara membandingkan antara nilai  $t_{hitung}$  masing-masing variabel bebas dengan nilai  $t_{tabel}$  dengan derajat kesalahan 5% ( $\alpha = 0.05$ ).

Hipotesis yang digunakan adalah sebagai berikut:

$H_0$ : Tidak terdapat pengaruh signifikan secara parsial dari variabel Pemahaman Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Kemampuan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.

$H_1$ : Terdapat pengaruh signifikan secara parsial dari variabel

Pemahaman Budaya Organisasi, Motivasi Kerja,  
Kemampuan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.

Uji t dilakukan dengan cara membandingkan antara nilai  $t_{hitung}$  masing-masing variabel bebas dengan nilai  $t_{tabel}$  dengan derajat kesalahan 5% ( $\alpha = 0.05$ ). Berdasarkan perhitungan uji t, diperoleh hasil:

- a) t test antara Pemahaman Budaya Organisasi ( $X_1$ ) dengan Kinerja Karyawan (Y) menunjukkan  $t_{hitung}$  sebesar 2,365 dan didapatkan nilai *signifikansi* sebesar 0,021. Nilai statistik uji  $t_{hitung}$  tersebut lebih besar daripada  $t_{tabel}$  ( $2,365 > 1,997$ ) dan nilai *signifikansi* lebih kecil daripada  $\alpha = 0,05$  ( $0,021 < 0,05$ ). Pengujian ini menunjukkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima, dapat disimpulkan bahwa variabel Pemahaman Budaya Organisasi ( $X_1$ ) berpengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y).
- b) t test antara Motivasi Kerja ( $X_2$ ) dengan Kinerja Karyawan (Y) menunjukkan  $t_{hitung}$  sebesar 2,288 dan didapatkan nilai *signifikansi* sebesar 0,025. Nilai statistik uji  $t_{hitung}$  tersebut lebih besar daripada  $t_{tabel}$  ( $2,288 > 1,997$ ) dan nilai *signifikansi* lebih kecil daripada  $\alpha = 0,05$  ( $0,025 < 0,05$ ). Pengujian ini menunjukkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima, dapat disimpulkan bahwa variabel Motivasi Kerja ( $X_2$ ) berpengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y).
- c) t test antara Kemampuan Kerja ( $X_3$ ) dengan Kinerja Karyawan (Y)

menunjukkan  $t_{hitung}$  sebesar 2,093 dan didapatkan nilai *signifikansi* sebesar 0,040. Nilai statistik uji  $t_{hitung}$  tersebut lebih besar daripada  $t_{tabel}$  ( $2,093 > 1,997$ ) dan nilai *signifikansi* lebih kecil daripada  $\alpha = 0,05$  ( $0,040 < 0,05$ ). Pengujian ini menunjukkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima, dapat disimpulkan bahwa variabel Motivasi Kerja ( $X_2$ ) berpengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan ( $Y$ ).

#### D. Pembahasan Hasil Penelitian

##### 1. Hasil Analisis Statistik Deskriptif

###### a. Pemahaman Budaya Organisasi ( $X_1$ )

Berdasarkan analisis deskriptif data diketahui bahwa nilai rata-rata Pemahaman Budaya Organisasi ( $X_1$ ) yang ada di PT Asuransi Jiwasraya *Branch Office* Malang terletak pada kategori baik, yakni sebesar 4.04. Pemahaman Budaya Organisasi ( $X_1$ ) memiliki empat indikator. Indikator pertama yaitu integritas, yang meliputi ketulusan, kejujuran, mengutamakan hasil (mutu) yang maksimal, komitmen terhadap organisasi, dan tanggung jawab terhadap pekerjaan, dengan nilai rata-rata sebesar 4.04 terletak pada interval kelas  $>3,4 - 4,2$  yang berarti responden setuju dengan indikator integritas yang diajukan di dalam kuesioner.

Indikator kedua adalah kompetensi yang meliputi kerjasama, penguasaan tugas, pengembangan diri, hubungan dengan rekan kerja, dan pengetahuan tentang produk dengan nilai rata-rata sebesar 4.03 terletak

pada interval kelas  $>3,4 - 4,2$  yang berarti responden setuju dengan indikator kompetensi yang diajukan di dalam kuesioner.

Indikator ketiga adalah *customer oriented* yang meliputi mendahulukan kepentingan pelanggan, memprediksi keinginan pelanggan, memprediksi kebutuhan pelanggan, dan hubungan dengan pelanggan dengan nilai rata-rata sebesar 4.08 terletak pada interval kelas  $>3,4 - 4,2$  yang berarti responden setuju dengan indikator *customer oriented* yang diajukan di dalam kuesioner.

Indikator keempat adalah *bussines oriented* yang meliputi memahami prinsip-prinsip bisnis asuransi, memahami bagaimana bisnis asuransi bekerja, tanggap terhadap peluang bisnis, dan mampu mengelola risiko dengan nilai rata-rata sebesar 4.00 terletak pada interval kelas  $>3,4 - 4,2$  yang berarti responden setuju dengan indikator *bussines oriented* yang diajukan di dalam kuesioner. Mengacu pada nilai rata-rata keempat indikator di atas, dapat disimpulkan bahwa karyawan memiliki pemahaman budaya organisasi yang baik, mayoritas responden juga setuju bahwa perusahaan telah menyampaikan budayanya dengan baik. Sehingga timbul pemahaman yang kuat dalam diri karyawan.

#### **b. Motivasi Kerja ( $X_2$ )**

Berdasarkan analisis deskriptif data diketahui bahwa nilai rata-rata Motivasi Kerja ( $X_2$ ) yang ada di PT Asuransi Jiwasraya *Branch Office* Malang terletak pada kategori baik, yakni sebesar 3.96. Indikator dari Motivasi Kerja ( $X_2$ ) adalah faktor motivator, yang meliputi pencapaian,

penghargaan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, dan promosi. Mengacu pada penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa karyawan memiliki motivasi kerja yang baik. Mayoritas responden juga setuju bahwa perusahaan telah memberikan motivasi terhadap karyawannya dengan baik.

### c. Kemampuan Kerja ( $X_3$ )

Berdasarkan analisis deskriptif data diketahui bahwa nilai rata-rata Kemampuan Kerja ( $X_3$ ) yang ada di PT Asuransi Jiwasraya *Branch Office* Malang terletak pada kategori baik, yakni sebesar 4.01. Kemampuan Kerja ( $X_3$ ) memiliki dua indikator. Indikator pertama yaitu kemampuan intelektual, yang meliputi memahami cakupan bidang tugas, memahami perintah pemimpin, dan mengatasi hambatan dalam pekerjaan, dengan nilai rata-rata sebesar 4.01 terletak pada interval kelas  $>3,4 - 4,2$  yang berarti responden setuju dengan indikator kemampuan intelektual yang diajukan di dalam kuesioner.

Indikator kedua adalah kemampuan fisik yang meliputi cekatan dalam bekerja, terampil dalam bekerja, dan memiliki stamina yang cukup, dengan nilai rata-rata sebesar 3.99 terletak pada interval kelas  $>3,4 - 4,2$  yang berarti responden setuju dengan indikator kemampuan fisik yang diajukan di dalam kuesioner. Mengacu pada nilai rata-rata kedua indikator di atas, dapat disimpulkan bahwa karyawan memiliki kemampuan intelektual dan kemampuan fisik yang baik.

#### d. Kinerja Karyawan (Y)

Berdasarkan analisis deskriptif data diketahui bahwa nilai rata-rata Kinerja Karyawan (Y) yang ada di PT Asuransi Jiwasraya *Branch Office* Malang terletak pada kategori baik, yakni sebesar 3.95. Kinerja Karyawan (Y) memiliki dua indikator. Indikator pertama yaitu kuantitas, yang meliputi kesesuaian rencana jumlah target per bulan dengan yang terealisasi, kesesuaian hasil dengan standar perusahaan, dan jumlah kuantitas apakah sama atau lebih dari rekan kerja, dengan nilai rata-rata sebesar 3.97 terletak pada interval kelas  $>3,4 - 4,2$  yang berarti responden setuju dengan indikator kuantitas yang diajukan di dalam kuesioner.

Indikator kedua adalah ketepatan waktu yang meliputi waktu penyelesaian pekerjaan, kesesuaian dengan standar waktu perusahaan, dan ketepatan waktu dalam bekerja, sama atau lebih dari rekan kerja, dengan nilai rata-rata sebesar 3.93 terletak pada interval kelas  $>3,4 - 4,2$  yang berarti responden setuju dengan indikator ketepatan waktu yang diajukan di dalam kuesioner. Mengacu pada nilai rata-rata kedua indikator di atas, dapat disimpulkan bahwa karyawan memiliki kemampuan intelektual dan kemampuan fisik yang baik. Mengacu pada nilai rata-rata kedua indikator di atas, dapat disimpulkan bahwa karyawan memiliki kinerja yang baik. Rata-rata karyawan dan agen mampu melaksanakan target-target yang dibebankan oleh perusahaan.

## 2. Hasil Analisis Statistik Inferensial

### a. Pengaruh Pemahaman Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, dan Kemampuan Kerja Secara Simultan Terhadap Kinerja Karyawan

Hipotesis pertama dalam penelitian ini adalah diduga terdapat pengaruh simultan yang signifikan dari Pemahaman Budaya Organisasi ( $X_1$ ), Motivasi Kerja ( $X_2$ ), dan Kemampuan Kerja ( $X_3$ ) terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ ). Berdasarkan hasil pengujian yang dilakukan, dapat diketahui bahwa nilai  $F_{hitung}$  lebih besar daripada  $F_{tabel}$  ( $28,420 > 2,744$ ) dengan nilai signifikansi  $F(0,000) < \alpha = 0,05$  maka model analisis regresi adalah signifikan. Hal ini berarti  $H_0$  ditolak, dan  $H_1$  diterima sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh simultan yang signifikan dari Pemahaman Budaya Organisasi ( $X_1$ ), Motivasi Kerja ( $X_2$ ), dan Kemampuan Kerja ( $X_3$ ) terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ ).

Nilai Adjust R Square (koefisien determinasi) adalah sebesar 0,544 atau 54,4%. Artinya bahwa variabel Pemahaman Budaya Organisasi ( $X_1$ ), Motivasi Kerja ( $X_2$ ), dan Kemampuan Kerja ( $X_3$ ) memberikan kontribusi terhadap variabel Kinerja Karyawan ( $Y$ ) sebesar 54,4%. Sedangkan 45,6% dipengaruhi oleh variabel lain.

Variabel lain yang mempengaruhi Kinerja Karyawan menurut McCormick dan Tiffin dalam Riani (2013:100) adalah variabel situasional yang terdiri dari faktor sosial dari organisasi meliputi kebijakan, jenis latihan dan pengalaman, sistem upah serta lingkungan sosial; faktor fisik dan pekerjaan yang meliputi metode kerja, pengaturan dan kondisi,

perlengkapan kerja, pengaturan ruang kerja, kebisingan, penyinaran dan temperatur. Ruky (2010:29) menambahkan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja adalah teknologi, kualitas material yang digunakan dalam organisasi, kualitas lingkungan fisik, kepemimpinan, dan pengelolaan sumber daya manusia.

Mangkuprawira (2007:155-156) menjelaskan bahwa ada banyak faktor yang mempengaruhi kinerja diantaranya adalah faktor kepemimpinan, meliputi aspek kualitas manajer dan *team leader* dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan kerja kepada karyawan; faktor tim yang meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan, dan keeratan anggota tim; faktor sistem yang meliputi sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, dan struktur organisasi; dan faktor kontekstual yang meliputi tekanan dan lingkungan organisasi.

Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) juga menjadi faktor penting dalam menentukan kinerja. Hal tersebut sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Husni (2005:139) bahwa Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) merupakan upaya perusahaan untuk melindungi pekerja sehingga mampu menciptakan kinerja yang optimal.

Penelitian ini sejalan dengan teori Robbins (2012:259) menjelaskan bahwa “Kultur yang kuat memiliki dampak yang lebih besar terhadap perilaku karyawan. Kultur yang kuat akan memiliki pengaruh yang besar

terhadap perilaku anggota-anggotanya karena kadar kebersamaan dan intensitas yang tinggi menciptakan suasana internal berupa kendali perilaku tinggi.” Mathis dan Jackson (2009:113) menjelaskan bahwa kemampuan dan usaha atau motivasi memiliki pengaruh terhadap kinerja. Oleh sebab itu cukup beralasan apabila dikatakan bahwa kemampuan dan motivasi kerja seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya menentukan hasil kerja seseorang dan pada akhirnya akan berpengaruh terhadap pencapaian tingkat organisasi secara keseluruhan. Dengan adanya budaya organisasi yang merupakan prinsip yang dijunjung tinggi oleh karyawan, serta motivasi dan kemampuan yang maksimal, maka dapat memberikan pengaruh terhadap kinerja.

Penelitian ini juga diperkuat oleh Fathorrahman (2011) dalam jurnal penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi, Kemampuan Individu, Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Prestasi Kerja Pembina Tebu Rakyat Intensifikasi” menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi, kemampuan individu dan motivasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap prestasi kerja. Sedangkan gaya kepemimpinan yang dibentuk oleh orientasi tugas, orientasi hubungan dan sensitivitas berpengaruh negatif signifikan.

#### **b. Pengaruh Pemahaman Budaya Organisasi Secara Parsial Terhadap Kinerja Karyawan**

Hipotesis kedua dalam penelitian ini adalah diduga terdapat pengaruh signifikan secara parsial dari Pemahaman Budaya Organisasi ( $X_1$ )

terhadap Kinerja Karyawan (Y). Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, dapat diketahui bahwa Pemahaman Budaya Organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini dibuktikan dengan nilai signifikansi  $t(0,000) < \alpha = 0,05$ , dan uji  $t_{hitung}$  lebih besar daripada  $t_{tabel}(2,365 > 1,997)$  maka pengaruh Pemahaman Budaya Organisasi ( $X_1$ ) terhadap Kinerja Karyawan (Y) adalah signifikan. Hal ini berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh signifikan secara parsial dari Pemahaman Budaya Organisasi ( $X_1$ ) terhadap Kinerja Karyawan (Y).

Hasil penelitian ini didukung dengan hasil penelitian Wirda dan Azra (2007) dalam jurnal penelitiannya yang berjudul "Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Politeknik Negeri Padang" menunjukkan bahwa budaya organisasi mampu mempengaruhi kinerja. Variabel budaya organisasi menunjukkan keeratan hubungan yang positif. Keeratan hubungan antar variabel juga bernilai positif.

Hasil penelitian ini juga didukung oleh pendapat Robbins dan Judge, 2012:256; dan Ndraha, 2005:74, yang menjelaskan bahwa pemahaman mengenai budaya organisasi dan bagaimana budaya tersebut diciptakan, dipertahankan, dan dipelajari akan meningkatkan kemampuan untuk menjelaskan dan memprediksi perilaku organisasi, sehingga mampu membantu manajemen untuk meningkatkan kinerja. Tanadi Satono dalam Riani (2013:109) juga menjelaskan bahwa budaya organisasi merupakan kekuatan yang tak terlihat yang mampu mempengaruhi pemikiran,

persepsi, dan cara bekerja karyawan di dalam perusahaan. Cara bekerja itulah yang akan menghasilkan kinerja dari karyawan.

### **c. Pengaruh Motivasi Kerja secara Parsial terhadap Kinerja Karyawan**

Hipotesis ketiga dalam penelitian ini adalah diduga terdapat pengaruh signifikan secara parsial dari Motivasi Kerja ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Karyawan (Y). Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, dapat diketahui bahwa Motivasi Kerja berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini dibuktikan dengan nilai signifikansi  $t(0,000) < \alpha = 0,05$ , dan uji  $t_{hitung}$  lebih besar daripada  $t_{tabel}$  ( $2,288 > 1,997$ ) maka pengaruh Motivasi Kerja ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Karyawan (Y) adalah signifikan. Hal ini berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima, sehingga dapat disimpulkan terdapat pengaruh signifikan secara parsial dari Motivasi Kerja ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Karyawan (Y).

Hasil penelitian ini didukung dengan penjelasan dari Robbins dan Judge (2012:222) menjelaskan bahwa individu-individu yang termotivasi mampu bertahan melakukan pekerjaannya dalam waktu yang lama. Jika perusahaan mampu mempertahankan motivasi yang ada pada diri karyawan, maka seseorang akan melaksanakan pekerjaannya dengan rasa senang dan semangat untuk mencapai kebutuhannya sendiri dan mencapai tujuan perusahaan sehingga menghasilkan kinerja yang maksimal.

Penelitian ini juga diperkuat oleh hasil penelitian Larasati dan Gilang (2014) dalam jurnalnya yang berjudul Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja

Karyawan Wilayah Telkom Jabar Barat Utara (Witel Bekasi) menjelaskan bahwa Motivasi Kerja yang terdiri dari Kebutuhan Prestasi ( $X_1$ ), Kebutuhan Afiliasi ( $X_2$ ), dan Kebutuhan Kekuasaan ( $X_3$ ) secara parsial dan simultan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ ).

#### **d. Pengaruh Kemampuan Kerja secara Parsial terhadap Kinerja Karyawan**

Hipotesis keempat dalam penelitian ini adalah diduga terdapat pengaruh signifikan secara parsial dari Kemampuan Kerja ( $X_3$ ) terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ ). Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, dapat diketahui bahwa Kemampuan Kerja berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini dibuktikan dengan nilai signifikansi  $t$  ( $0,000 < \alpha = 0,05$ , dan uji  $t_{hitung}$  lebih besar daripada  $t_{tabel}$  ( $2,098 > 1,997$ ) maka pengaruh Kemampuan Kerja ( $X_3$ ) terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ ) adalah signifikan. Hal ini berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh signifikan secara parsial dari Kemampuan Kerja ( $X_3$ ) terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ ).

Penelitian ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Mathis dan Jackson (2009:113), menjelaskan bahwa terdapat tiga faktor utama yang mempengaruhi kinerja individu, yakni kemampuan, usaha dan dukungan. Berdasarkan teori tersebut, kemampuan merupakan salah satu faktor yang menentukan kinerja seseorang. Nenny Anggraeni (2011) dalam jurnal penelitiannya yang berjudul "Pengaruh Kemampuan dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai pada Sekolah Tinggi Seni Indonesia (STSI)

Bandung” menunjukkan bahwa hasil dari variabel Kemampuan berpengaruh signifikan secara parsial sebesar 52,7% terhadap variabel Kinerja Pegawai intitusi STSI.



## BAB V

### PENUTUP

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan pada bab sebelumnya, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Berdasarkan analisis statistik deskriptif, dapat diketahui bahwa karyawan dan agen PT Asuransi Jiwasraya *Branch Office* Malang memiliki nilai rata-rata Pemahaman Budaya Organisasi ( $X_1$ ), Motivasi Kerja ( $X_2$ ), dan Kemampuan Kerja ( $X_3$ ) yang terletak pada kategori baik.
2. Pemahaman Budaya Organisasi ( $X_1$ ), Motivasi Kerja ( $X_2$ ), dan Kemampuan Kerja ( $X_3$ ) berpengaruh positif dan signifikan secara simultan terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ ) PT Asuransi Jiwasraya *Branch Office* Malang. Hal tersebut dapat diketahui dari  $F_{hitung}$  lebih besar daripada  $F_{tabel}$  ( $28,420 > 2,744$ ) dan signifikansi sebesar 0,000 yang berarti lebih kecil dari alpha ( $\alpha$ ) = 0,05. Variabel Pemahaman Budaya Organisasi ( $X_1$ ), Motivasi Kerja ( $X_2$ ), dan Kemampuan Kerja ( $X_3$ ) memberikan kontribusi sebesar 54,4% terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ ).
3. Berdasarkan pada hasil uji hipotesis secara parsial, didapatkan bahwa Pemahaman Budaya Organisasi ( $X_1$ ) berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ ). Hal tersebut dapat diketahui dari nilai statistik uji  $t_{hitung}$  lebih besar daripada  $t_{tabel}$  ( $2,365 > 1,997$ ) dan nilai *signifikansi* lebih kecil daripada  $\alpha = 0,05$  ( $0,021 < 0,05$ ). Variabel

Pemahaman Budaya Organisasi ( $X_1$ ) memberikan kontribusi sebesar 11,3% terhadap Kinerja Karyawan (Y).

4. Berdasarkan pada hasil uji hipotesis secara parsial, didapatkan bahwa Motivasi Kerja ( $X_2$ ) berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap Kinerja Karyawan (Y). Hal tersebut dapat diketahui dari nilai statistik uji  $t_{hitung}$  lebih besar daripada  $t_{tabel}$  ( $2,288 > 1,997$ ) dan nilai *signifikansi* lebih kecil daripada  $\alpha = 0,05$  ( $0,025 < 0,05$ ). Variabel Motivasi Kerja ( $X_2$ ) memberikan kontribusi sebesar 27,7% terhadap Kinerja Karyawan (Y).
5. Berdasarkan pada hasil uji hipotesis secara parsial, didapatkan bahwa Kemampuan Kerja ( $X_3$ ) berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap Kinerja Karyawan (Y). Hal tersebut dapat diketahui dari nilai statistik uji  $t_{hitung}$  lebih besar daripada  $t_{tabel}$  ( $2,093 > 1,997$ ) dan nilai *signifikansi* lebih kecil daripada  $\alpha = 0,05$  ( $0,040 < 0,05$ ). Variabel Kemampuan Kerja ( $X_3$ ) memberikan kontribusi sebesar 31% terhadap Kinerja Karyawan (Y).

## B. Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, dapat dikemukakan beberapa saran yang diharapkan dapat bermanfaat bagi perusahaan maupun bagi pihak-pihak lain. Adapun saran yang diberikan, antara lain:

1. Dalam upaya mempertahankan kuatnya budaya dan menjamin konsistensi budaya organisasi, maka seluruh karyawan harus dapat mematuhi segala

peraturan. Hal ini dapat dilakukan dengan cara memberi sanksi yang tegas bagi karyawan yang melanggar.

2. Perusahaan hendaknya terus melakukan sosialisasi kepada seluruh karyawan tentang visi, misi, dan tujuan perusahaan. sosialisasi dapat dilakukan saat *meeting* atau saat-saat tertentu yang dianggap penting oleh perusahaan.
3. Perusahaan dapat meningkatkan motivasi dan kemampuan karyawan dengan mengadakan pelatihan dan pengembangan.
4. Perusahaan juga dapat melakukan penilaian kinerja secara berkala, misalnya setiap satu semester atau satu tahun sekali dalam rangka mengevaluasi perkembangan dan peningkatan kinerja karyawan.
5. Selain penelitian mengenai budaya organisasi, motivasi dan kemampuan, hasil penelitian ini juga dapat dipakai sebagai acuan bagi peneliti selanjutnya untuk mempertimbangkan variabel-variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Variabel lain tersebut antara lain kompensasi, lingkungan kerja, gaya kepemimpinan, dan Kesehatan dan Keselamatan Kerja (K3).

## DAFTAR PUSTAKA

- Agung, Anak Agung Putu. 2012. *Metode Penelitian Bisnis*. Malang: UB Press.
- Arikunto, Suharsimi. 2010. *Prosedur Penelitian (Suatu Pendekatan Praktek)*. Edisi Revisi Kesepuluh. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- As'ad, Moh. 2003. *Psikologi Industri*. Edisi KEempat. Cetakan kedelapan. Yogyakarta: Liberty.
- Cozby, Paul C. 2009. *Methods In Behavioral Research*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Danim, Sudarwan. 2007. *Metode Penelitian Untuk Ilmu-Ilmu Perilaku*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Efferin Sujoko, Stevanus Hadi Darmaji, dan Yuliati Tan. 2008. *Metode Penelitian Akuntansi: Mengungkap Fenomena Dengan Pendekatan Kuantitatif Dan Kualitatif*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Faisal, S. 2001. *Format-Format Penelitian Sosial: Dasar-Dasar Dan Aplikasi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Perkasa.
- Gibson, James L., John M. Ivancevich, James H. Donnelly, Jr. 2011. *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses*. Tangerang: Binarupa Aksara Publisher.
- Ghozali, I. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Peneliti UNDIP.
- Hasan, Iqbal. 2006. *Analisis Data Penelitian Dengan Statistik*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2010. *Organisasi Dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktivitas*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Husni, Lalu. 2005. *Hukum Ketenagakerjaan*. Edisi Revisi. Jakarta: Raja Grafindo.
- Kreitner, Robert dan Angelo Knicki. 2003. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: BPFE-UGM.
- Kusdi. 2011. *Budaya Organisasi: Teori, Penelitian, dan Praktik*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mangkuprawira, Tb Sjafrri dan Aida Vitayala Hubeis. 2007. *Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia*. Bogor: Ghalia Indonesia.

- Martoyo, Susilo. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kelima. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.
- Marwansyah. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedua. Bandung: Alfabeta.
- Mathis, Robert L. dan John H. Jackson. 2009. *Human Resource Management (Manajemen Sumber Daya Manusia)*. Edisi Kesepuluh. Jakarta: Salemba Empat.
- Nazir, Moh. 2003. *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Ndraha, Taliziduhu. 2005. *Teori Budaya Organisasi*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Nimran, Umar. 2009. *Perilaku Organisasi*. Sidoarjo: Laros.
- Noe, Raymond A., John R. Hollenbeck, Barry Gerhart, dan Patrick M. Wright. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Mencapai Keunggulan Bersaing*. Jakarta: Salemba Empat.
- Nugroho, Bernadus Y., Ferdinand D. Saragih, dan Umamo Eko. 2012. *Metode Kuantitatif: Pendekatan Pengambilan Keputusan untuk Ilmu Sosial Dan Bisnis*. Edisi Kedua. Jakarta: Salemba Humanika.
- Nurdin, R. Ismail. 2012. *Budaya Organisasi: Konsep, Teori, Dan Praktek*. Malang: UB Press.
- Riani, Asri Laksmi. 2011. *Budaya Organisasi*. Edisi Pertama. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- . 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Masa Kini*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Riduwan. 2009. *Skala Pengukuran Variabel-Variabel Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. 2012. *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)*. Edisi Keduabelas. Buku 1. Buku2. Jakarta: Salemba Empat.
- Ruky, Achmad S. 2010. *Sistem Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Samsudin, Sadili. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Pustaka Setia.
- Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Kedua. Yogyakarta: STIE-YPKN.

- Santoso, Singgih. 2002. *Buku Latihan SPSS Statistik Multivariat*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Soetopo, Hidayat. 2012. *Perilaku Organisasi: Teori Dan Praktik di Bidang Pendidikan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya Offset.
- Sugito, Yogi. 2009. *Metode Penelitian: Metode Percobaan Dan Penulisan Karya Ilmiah*. Malang: UB Press.
- Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: CV. ALFABETA.
- Supranto. 2000. *Statistik Teori dan Aplikasi*. Edisi Keenam. Jakarta: Erlangga.
- Sutrisno, Edy. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Umar, Husein. 2010. *Desain Penelitian MSDM Dan Perilaku Karyawan*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Udaya, Jusuf, . 2013. *Manajemen Stratejik*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

### **Skripsi**

- Hanafi, Mochammad Nurul. 2011. *Pengaruh Motivasi Kerja dan Kemampuan kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Bagian Services PT. Astra International, Tbk – AUTO2000 Cabang Malang- Sutoyo)*. Skripsi Fakultas Ilmu Administrasi. Malang: Universitas Brawijaya.
- Kusumawati, Syafitri Diah. 2014. *Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Kantor Regional I Badan Kepegawaian Negara Yogyakarta)*. Skripsi Fakultas Ekonomi. Malang: Universitas Negeri Yogyakarta.
- Pramita, Rica. 2014. *Pengaruh Motivasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Centrepark Citra Corpora Area Solo Grand Mall)*. Skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Surakarta: Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Pratiwi, Riska. 2014. *Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Makassar)*. Skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Makassar: Universitas Hasanuddin Makassar.
- Zahriyah. 2015. *Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang)*. Skripsi Fakultas Ilmu Administrasi. Malang: Universitas Brawijaya.

**Jurnal**

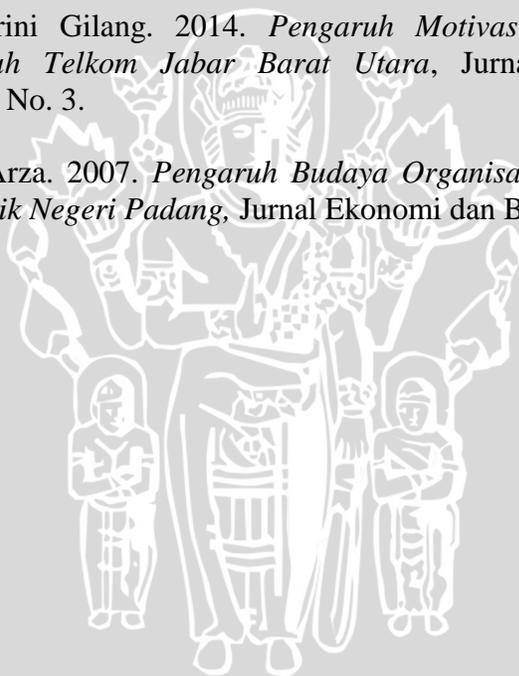
Anggraeni, Nenny. 2011. *Pengaruh Kemampuan dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai pada Sekolah Tinggi Seni Indonesia (STSI) Bandung*. Jurnal Penelitian Pendidikan, Vol. 2, No. 2.

Elu, Wilfridus B., Ismail Purwana, dan Ariotejo M. Margono. 2003. *Model Budaya Pembelajaran Organisasi Yang Komprehensif*. Jurnal Universitas Paramadina, Vol. 2, No. 3.

Fathorrahman. 2011. *Pengaruh Budaya Organisasi, Kemampuan Individu, Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Prestasi Kerja Pembina Tebu Rakyat Intensifikasi*. Jurnal Akuntansi, Bisnis dan Manajemen. Vol. 17, No. 3.

Larasati, Sindi dan Arini Gilang. 2014. *Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan Wilayah Telkom Jabar Barat Utara*, Jurnal Manajemen dan Organisasi, Vol. 5, No. 3.

Wirda, Fisla dan Tuti Arza. 2007. *Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja karyawan Politeknik Negeri Padang*, Jurnal Ekonomi dan Bisnis, Vol. 2, No. 1.





Kepada

Yth. Bapak/Ibu

Karyawan dan Divisi Agen PT Asuransi Jiwasraya *Branch Office* Malang

Di tempat

Dengan hormat,

Sehubungan dengan penyusunan skripsi saya yang berjudul **“Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi, Dan Kemampuan Terhadap Kinerja (Studi pada Karyawan dan Divisi Agen PT Asuransi Jiwasraya *Branch Office* Malang)”**, saya mengharap kesediaan Bapak/Ibu untuk meluangkan waktu menjadi responden dengan cara mengisi kuesioner ini. Jawaban yang Bapak/Ibu berikan saya jamin kerahasiaannya, karena semata-mata hanya untuk kepentingan akademis dalam penyusunan skripsi.

Atas bantuan dan kesediaan Bapak/Ibu, saya ucapkan terima kasih.



Hormat saya,

**Citra Dwi Jatiningrum**  
125030200111067



## KUESIONER

### A. Petunjuk Pengisian Kuesioner

Mohon dijawab seluruh pernyataan yang telah disediakan sesuai dengan keadaan yang sebenarnya, selama Anda bekerja di PT Asuransi Jiwasraya *Branch Office* Malang. Isilah dengan memberi tanda centang (√) pada kolom yang telah tersedia.

### B. Data Responden

Jenis Kelamin : Laki-laki  Perempuan

Usia : \_\_\_\_\_ Tahun

Tingkat Pendidikan:  SMA  Diploma  
Terakhir

Sarjana  Pascasarjana  Doktor

Divisi : \_\_\_\_\_

Jabatan : \_\_\_\_\_

Masa Kerja : \_\_\_\_\_ Tahun \_\_\_\_\_ Bulan

### 1. Pemahaman Budaya Organisasi (X<sub>1</sub>)

No	Pernyataan	1	2	3	4	5
<b>Integritas</b>						
1	Perusahaan kami telah menjelaskan nilai-nilai ketulusan sebagai integritas dalam bekerja.					
2	Perusahaan kami telah menjelaskan nilai-nilai kejujuran sebagai integritas dalam bekerja.					
3	Di dalam perusahaan, karyawan harus bekerja dengan mengutamakan hasil (mutu) yang maksimal.					
4	Perusahaan ini mampu mempengaruhi kami untuk memiliki komitmen tinggi.					
5	Perusahaan ini memiliki kesepakatan yang jelas mengenai tanggung jawab terhadap pekerjaan yang dilakukan.					
<b>Kompetensi</b>						
1	Perusahaan secara aktif mendorong kami untuk saling bekerja sama antar satu sama lain.					



No	Pernyataan	1	2	3	4	5
2	Di dalam perusahaan ini, adalah penting bagi karyawan untuk menguasai tugas yang diemban.					
3	Di dalam perusahaan ini, karyawan harus mampu bekerja lebih giat demi mencapai kemajuan karir di perusahaan.					
4	Di dalam perusahaan ini, karyawan harus mampu menciptakan hubungan yang harmonis antara rekan kerja.					
5	Bagi perusahaan, kemampuan kami dalam menguasai produk-produk asuransi menjadi sumber utama dari keunggulan kompetitif.					
<b>Customer Oriented</b>						
1	Di dalam perusahaan ini, karyawan mengetahui betapa pentingnya kepercayaan pelanggan bagi bisnis asuransi.					
2	Perusahaan ini memiliki strategi yang jelas agar karyawan mampu memprediksi keinginan pelanggan.					
3	Perusahaan ini memiliki strategi yang jelas agar karyawan mampu memprediksi kebutuhan pelanggan.					
4	Perusahaan ini memiliki strategi yang jelas agar karyawan mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan pelanggan.					
<b>Business Oriented</b>						
1	Perusahaan ini memiliki kode etik yang memandu perilaku kami dan menjelaskan kepada karyawan prinsip-prinsip yang harus dipegang dalam bisnis asuransi.					
2	Perusahaan ini memiliki berbagai kerangka nilai yang jelas dan konsisten yang mengatur cara bisnis asuransi bekerja.					
3	Perusahaan ini memberikan strategi yang jelas agar karyawan mampu tanggap terhadap peluang bisnis yang ada.					
4	Di dalam organisasi ini, karyawan memahami cara pengelolaan risiko dalam pekerjaan.					

## 2. Motivasi Kerja (X<sub>2</sub>)

No	Pernyataan	1	2	3	4	5
<b>Faktor Motivator</b>						
1	Perusahaan memberikan kesempatan kepada saya untuk mencapai hasil yang maksimal.					
2	Perusahaan memberikan penghargaan yang sesuai, sehingga membuat saya temotivasi.					
3	Pekerjaan yang diberikan sesuai dengan pendidikan dan kemampuan saya.					
4	Tanggung jawab yang diberikan perusahaan sesuai dengan kemampuan saya.					
5	Perusahaan memberikan kesempatan promosi jabatan yang sama kepada karyawannya.					

## 3. Kemampuan Kerja (X<sub>3</sub>)

No	Pernyataan	1	2	3	4	5
<b>Kemampuan Intelektual</b>						
1	Saya memahami cakupan bidang tugas pekerjaan saya.					
2	Perintah dari pemimpin dapat saya pahami dengan cepat.					
3	Saya mampu mengatasi hambatan yang terjadi pada pekerjaan saya.					
<b>Kemampuan Fisik</b>						
1	Saya adalah pribadi yang cekatan dalam bekerja.					
2	Saya adalah pribadi yang terampil dalam bekerja.					
3	Saya memiliki stamina yang cukup untuk melakukan pekerjaan saya.					

#### 4. Kinerja Karyawan (Y)

No	Pernyataan	1	2	3	4	5
<b>Kuantitas</b>						
1	Jumlah target kerja yang saya rencanakan dapat terealisasi setiap bulan.					
2	Hasil pekerjaan saya sesuai dengan standar jumlah hasil yang telah ditetapkan perusahaan.					
3	Kuantitas pekerjaan yang saya hasilkan sama atau lebih dari rekan kerja.					
<b>Ketepatan Waktu</b>						
1	Saya menyelesaikan pekerjaan saya dengan tepat waktu.					
2	Hasil pekerjaan saya sesuai dengan standar waktu yang telah ditetapkan perusahaan.					
3	Waktu penyelesaian pekerjaan saya, sama atau lebih dari rekan kerja.					

**TERIMA KASIH**

**Lampiran 2:** Tabulasi Jawaban Responden Variabel X<sub>1</sub>

No	X <sub>1.1</sub>	X <sub>1.2</sub>	X <sub>1.3</sub>	X <sub>1.4</sub>	X <sub>1.5</sub>	X <sub>1.6</sub>	X <sub>1.7</sub>	X <sub>1.8</sub>	X <sub>1.9</sub>	X <sub>1.10</sub>	X <sub>1.11</sub>	X <sub>1.12</sub>	X <sub>1.13</sub>	X <sub>1.14</sub>	X <sub>1.15</sub>	X <sub>1.16</sub>	X <sub>1.17</sub>	X <sub>1.18</sub>	X <sub>1</sub>
1	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	72
2	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	75
3	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	5	5	4	68
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	90
5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	83
6	4	4	4	4	4	3	4	5	4	5	3	4	5	4	3	4	5	4	73
7	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	84
8	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	88
9	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	70
10	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4	81
11	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	3	62
12	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	36
13	3	4	5	3	4	4	3	3	4	1	2	3	2	3	3	4	2	2	55
14	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	78
15	3	5	4	5	5	4	3	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	80
16	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	78
17	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	71
18	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	72
19	3	3	3	3	5	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	63
20	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	48
21	4	4	4	4	5	4	5	4	5	3	5	4	3	4	4	4	4	4	74
22	3	4	5	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	67

23	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	78
24	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	68
25	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	3	62
26	5	5	3	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	80
27	3	2	2	3	3	3	3	3	2	1	2	3	2	3	3	2	2	2	44
28	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	78
29	3	5	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	5	3	4	3	4	64
30	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	73
31	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	71
32	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	75
33	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	5	5	4	68
34	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	90
35	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4	81
36	5	4	3	5	4	3	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	75
37	4	5	5	5	4	3	3	4	5	4	5	3	3	3	3	3	3	3	68
38	4	5	4	3	4	4	3	4	5	4	4	3	3	4	4	4	4	4	70
39	5	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	5	5	3	4	4	4	4	69
40	3	3	3	3	4	4	4	4	5	4	5	3	5	5	4	5	3	4	71
41	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	69
42	4	4	4	4	4	3	3	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	76
43	3	5	4	5	3	4	4	3	4	4	4	5	5	4	4	3	4	4	72
44	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	74
45	3	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	81
46	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	3	3	78
47	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	81

48	4	3	4	5	4	4	3	4	5	4	5	4	5	3	5	4	5	4	75
49	5	4	3	5	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	67
50	4	5	4	3	4	5	4	4	5	4	3	4	5	5	5	4	5	4	77
51	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	82
52	3	4	5	4	5	3	4	5	5	4	3	4	5	4	3	3	3	3	70
53	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	82
54	4	4	4	4	5	5	5	5	3	3	3	4	5	4	5	4	4	4	75
55	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	3	3	3	4	4	5	4	3	75
56	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	82
57	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	5	3	3	4	4	3	3	64
58	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	63
59	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	3	4	4	4	82
60	4	4	4	5	4	5	3	3	3	5	4	5	4	4	4	4	5	4	74
61	5	5	5	5	4	3	4	5	5	5	5	4	5	5	5	3	5	5	83
62	4	5	4	5	4	4	4	4	5	5	3	4	4	5	4	5	5	5	79
63	4	5	4	3	4	5	4	4	5	4	3	4	5	5	5	4	5	4	77
64	4	5	3	3	4	5	5	3	4	3	3	2	3	4	4	4	4	4	67
65	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	3	62
66	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	86
67	3	3	3	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	3	76
68	4	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	78
69	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	50
70	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	83

**Lampiran 2: Tabulasi Jawaban****Responden Variabel X<sub>2</sub>**

No	X <sub>2.1</sub>	X <sub>2.2</sub>	X <sub>2.3</sub>	X <sub>2.4</sub>	X <sub>2.5</sub>	X <sub>2</sub>
1	4	5	4	4	4	21
2	4	4	4	5	4	21
3	4	4	5	5	4	22
4	5	4	4	4	5	22
5	4	4	4	4	4	20
6	5	4	5	3	4	21
7	5	5	4	5	5	24
8	5	5	5	5	5	25
9	4	4	4	4	4	20
10	5	5	4	5	5	24
11	4	4	3	3	4	18
12	2	2	2	2	2	10
13	5	3	4	3	3	18
14	4	4	4	4	4	20
15	5	4	5	5	5	24
16	5	5	4	4	5	23
17	4	4	4	4	4	20
18	4	4	4	4	4	20
19	5	5	5	5	5	25
20	3	2	2	3	3	13
21	4	4	4	4	4	20
22	3	2	2	3	2	12
23	5	4	3	3	4	19
24	4	3	4	4	4	19
25	5	4	3	3	4	19
26	5	4	5	5	4	23
27	3	3	2	2	3	13
28	3	3	3	4	5	18
29	4	4	3	3	4	18
30	4	5	4	4	4	21
31	3	3	3	4	3	16
32	4	4	3	4	5	20
33	4	5	4	3	3	19
34	5	5	5	5	5	25
35	3	3	4	4	4	18
36	5	4	3	3	3	18

37	4	4	3	4	3	18
38	3	3	4	4	4	18
39	4	3	4	4	4	19
40	4	4	4	4	4	20
41	5	5	4	5	5	24
42	4	4	4	3	3	18
43	3	4	5	4	4	20
44	3	4	5	4	5	21
45	4	5	5	4	3	21
46	3	3	4	5	4	19
47	5	4	5	5	5	24
48	4	3	4	5	5	21
49	4	4	4	5	5	22
50	5	5	4	3	5	22
51	5	4	5	4	4	22
52	4	3	4	5	4	20
53	3	4	5	5	5	22
54	5	4	4	5	4	22
55	3	4	4	4	3	18
56	4	4	5	4	3	20
57	5	4	5	5	5	24
58	5	4	3	3	3	18
59	4	3	3	5	4	19
60	4	5	3	4	3	19
61	3	3	3	3	3	15
62	4	3	5	5	4	21
63	3	4	4	4	4	19
64	4	4	4	4	4	20
65	3	3	3	3	4	16
66	4	5	5	5	4	23
67	3	4	5	5	5	22
68	3	3	4	4	4	18
69	3	2	2	3	2	12
70	3	4	4	3	5	19

**Lampiran 2: Tabulasi Jawaban****Responden Variabel X<sub>3</sub>**

No	X <sub>3.1</sub>	X <sub>3.2</sub>	X <sub>3.3</sub>	X <sub>3.4</sub>	X <sub>3.5</sub>	X <sub>3.6</sub>	X <sub>3</sub>
1	4	4	5	4	4	4	25
2	4	4	4	4	4	4	24
3	5	4	4	5	4	5	27
4	5	5	5	4	4	4	27
5	5	5	4	5	5	5	29
6	4	5	3	5	4	3	24
7	5	4	4	4	4	4	25
8	5	5	5	4	5	5	29
9	4	4	4	4	4	4	24
10	4	5	4	4	4	4	25
11	3	3	4	3	3	3	19
12	2	2	2	2	2	2	12
13	2	5	3	4	4	3	21
14	4	4	4	4	4	5	25
15	5	5	5	5	5	5	30
16	4	4	4	4	4	4	24
17	4	4	4	4	4	4	24
18	4	4	4	4	4	4	24
19	3	3	4	3	4	4	21
20	3	3	3	3	3	4	19
21	4	4	4	5	5	4	26
22	3	4	3	3	4	4	21
23	4	5	4	5	4	4	26
24	4	5	5	4	3	4	25
25	4	3	3	3	4	4	21
26	5	4	4	4	3	3	23
27	2	2	3	3	3	3	16
28	3	3	3	4	5	5	23
29	3	4	4	3	3	3	20
30	4	5	5	4	5	3	26
31	5	4	4	3	4	5	25
32	4	5	3	4	5	4	25
33	3	3	4	5	4	3	22
34	5	5	5	5	5	5	30
35	5	5	5	4	5	5	29
36	4	5	4	3	4	5	25

37	5	4	5	5	5	5	29
38	4	3	5	5	5	4	26
39	5	4	4	3	4	3	23
40	4	3	4	5	3	3	22
41	3	4	3	4	4	4	22
42	4	5	5	4	3	3	24
43	4	3	3	3	4	4	21
44	5	5	4	4	4	4	26
45	4	4	3	4	5	5	25
46	4	3	4	4	4	4	23
47	5	5	4	5	4	5	28
48	5	5	5	4	3	4	26
49	3	4	5	4	3	4	23
50	4	5	3	4	3	4	23
51	4	4	3	4	5	3	23
52	4	3	4	5	4	3	23
53	5	5	4	3	5	4	26
54	4	4	3	3	4	5	23
55	4	4	3	4	5	5	25
56	4	5	4	4	4	5	26
57	5	4	5	4	3	4	25
58	3	4	4	5	4	4	24
59	4	5	4	3	4	5	25
60	5	4	3	4	5	4	25
61	3	5	4	5	4	4	25
62	4	4	5	3	4	4	24
63	3	4	5	4	3	4	23
64	4	4	4	5	3	4	24
65	4	4	3	3	5	5	24
66	4	5	5	5	4	5	28
67	3	4	5	4	5	4	25
68	5	3	4	4	5	4	25
69	3	3	2	2	3	3	16
70	4	3	5	3	3	4	22

## Lampiran 2: Tabulasi Jawaban

### Responden Variabel Y

No	Y <sub>1.1</sub>	Y <sub>1.2</sub>	Y <sub>1.3</sub>	Y <sub>1.4</sub>	Y <sub>1.5</sub>	Y <sub>1.6</sub>	Y
1	4	4	4	4	4	4	35
2	3	4	4	4	4	5	24
3	4	4	5	5	4	4	26
4	4	5	4	4	4	4	25
5	5	5	4	5	5	5	29
6	4	4	3	5	4	3	23
7	5	4	4	5	4	4	26
8	5	5	4	5	5	4	28
9	3	4	4	4	4	4	23
10	4	4	4	4	4	4	24
11	3	3	3	3	3	3	18
12	2	2	2	2	2	2	12
13	5	4	3	5	4	5	26
14	4	4	4	4	5	4	25
15	5	4	4	5	4	4	26
16	4	5	4	4	4	4	25
17	4	4	4	4	4	4	24
18	4	4	4	4	5	4	25
19	3	3	3	4	4	4	21
20	2	2	3	3	2	2	14
21	4	4	4	4	5	4	25
22	4	3	4	3	4	4	22
23	4	4	4	5	3	4	24
24	4	4	3	4	5	4	24
25	4	4	4	4	4	4	24
26	5	3	4	4	5	4	25
27	3	2	2	3	3	2	15
28	3	4	4	3	4	3	21
29	4	5	3	4	3	4	23
30	3	4	5	4	4	4	24
31	5	4	4	3	4	4	24
32	5	4	5	4	5	5	28
33	5	5	4	3	3	4	24
34	5	5	5	5	5	5	30
35	3	4	4	3	4	3	21
36	5	4	3	4	3	4	23

37	4	3	5	3	4	4	23
38	4	4	3	4	4	4	23
39	4	4	3	4	4	5	24
40	5	4	5	4	3	4	25
41	3	4	3	5	3	4	22
42	3	4	5	5	4	4	25
43	4	3	4	5	4	3	23
44	4	4	5	4	5	4	26
45	5	5	4	5	4	4	27
46	3	4	5	4	4	4	24
47	4	5	4	5	5	5	28
48	3	4	5	4	4	3	23
49	4	5	3	4	3	3	22
50	4	5	5	4	3	5	26
51	5	5	4	5	4	4	27
52	4	5	5	4	4	4	26
53	5	5	4	3	4	5	26
54	4	5	3	4	3	5	24
55	4	4	5	5	4	4	26
56	5	5	4	3	4	4	25
57	4	4	4	3	4	3	22
58	4	5	5	4	3	4	25
59	4	3	4	5	4	3	23
60	4	5	4	5	4	4	26
61	4	4	3	4	4	3	22
62	3	3	4	4	3	3	20
63	4	4	3	4	5	4	24
64	3	2	3	4	3	4	19
65	4	3	4	3	3	3	20
66	5	5	5	5	4	4	28
67	4	5	4	4	4	4	25
68	4	5	4	4	4	4	25
69	3	3	2	2	3	3	16
70	3	4	5	5	5	4	26

Lampiran 3: Uji Validitas dan Reliabilitas

Correlations

Correlations

		X1
X1.1	Pearson Correlation	.662**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	70
X1.2	Pearson Correlation	.675**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	70
X1.3	Pearson Correlation	.660**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	70
X1.4	Pearson Correlation	.743**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	70
X1.5	Pearson Correlation	.704**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	70
X1.6	Pearson Correlation	.634**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	70
X1.7	Pearson Correlation	.686**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	70
X1.8	Pearson Correlation	.709**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	70
X1.9	Pearson Correlation	.713**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	70
X1.10	Pearson Correlation	.789**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	70
X1.11	Pearson Correlation	.697**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	70
X1.12	Pearson Correlation	.662**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	70
X1.13	Pearson Correlation	.736**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	70
X1.14	Pearson Correlation	.741**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	70
X1.15	Pearson Correlation	.710**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	70
X1.16	Pearson Correlation	.693**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	70
X1.17	Pearson Correlation	.725**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	70
X1.18	Pearson Correlation	.782**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	70

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level



## Reliability

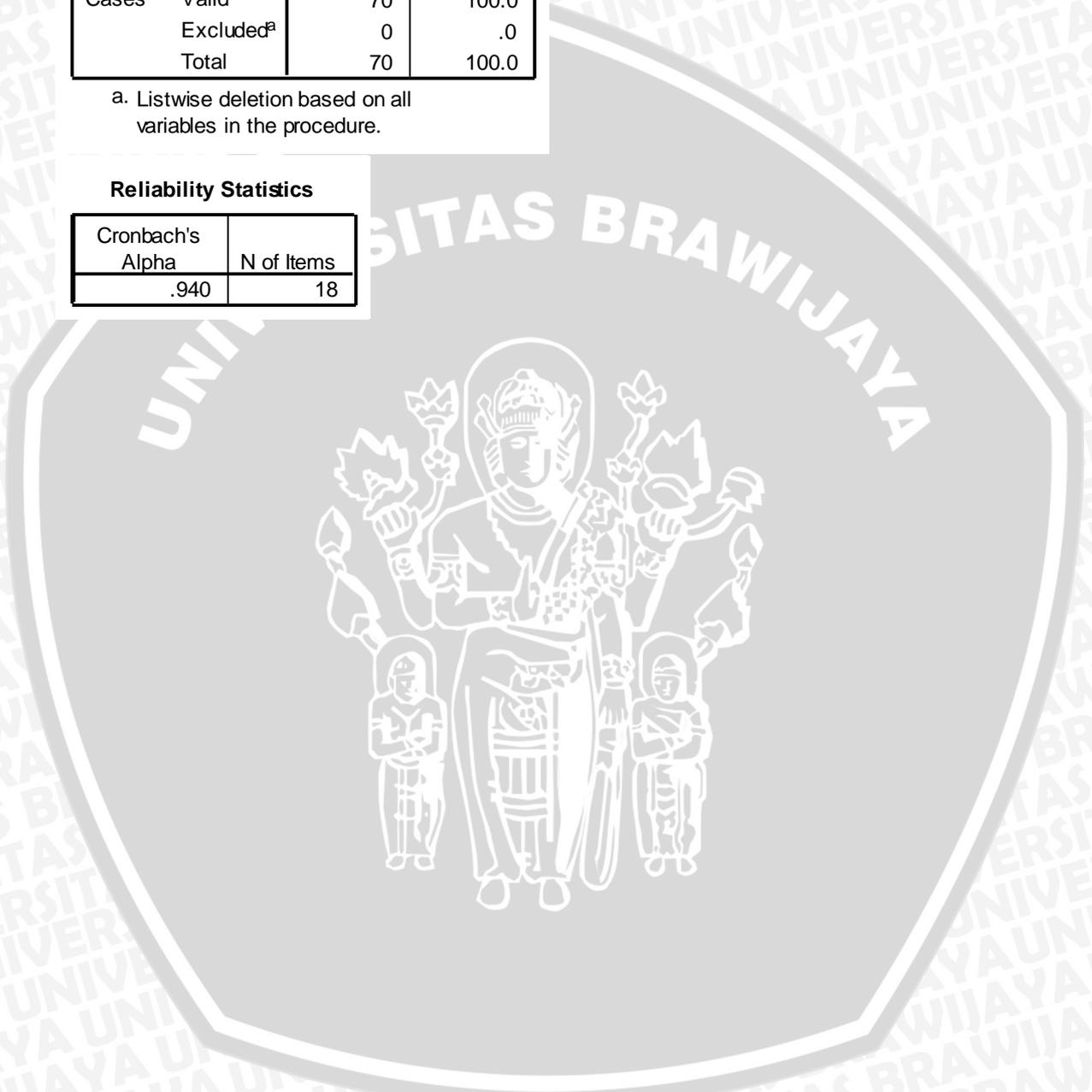
### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	70	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	70	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.940	18



## Correlations

### Correlations

		X2
X2.1	Pearson Correlation	.679**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	70
X2.2	Pearson Correlation	.760**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	70
X2.3	Pearson Correlation	.819**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	70
X2.4	Pearson Correlation	.759**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	70
X2.5	Pearson Correlation	.788**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	70

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level

## Reliability

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	70	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	70	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.819	5

## Correlations

**Correlations**

		X3
X3.1	Pearson Correlation	.744**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	70
X3.2	Pearson Correlation	.710**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	70
X3.3	Pearson Correlation	.620**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	70
X3.4	Pearson Correlation	.642**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	70
X3.5	Pearson Correlation	.627**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	70
X3.6	Pearson Correlation	.675**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	70

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level

## Reliability

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	70	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	70	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.754	6

**Correlations**

		Y
Y1.1	Pearson Correlation	.666**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	70
Y1.2	Pearson Correlation	.705**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	70
Y1.3	Pearson Correlation	.602**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	70
Y1.4	Pearson Correlation	.622**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	70
Y1.5	Pearson Correlation	.636**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	70
Y1.6	Pearson Correlation	.728**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	70

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level

**Reliability**

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	70	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	70	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.803	6



**Lampiran 4: Tabel Frekuensi**

**Frequency Table**

**X1.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	16	22.9	22.9	22.9
	4.00	32	45.7	45.7	68.6
	3.00	21	30.0	30.0	98.6
	2.00	1	1.4	1.4	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

**X1.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	27	38.6	38.6	38.6
	4.00	29	41.4	41.4	80.0
	3.00	12	17.1	17.1	97.1
	2.00	2	2.9	2.9	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

**X1.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	21	30.0	30.0	30.0
	4.00	31	44.3	44.3	74.3
	3.00	15	21.4	21.4	95.7
	2.00	3	4.3	4.3	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

**X1.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	29	41.4	41.4	41.4
	4.00	21	30.0	30.0	71.4
	3.00	17	24.3	24.3	95.7
	2.00	3	4.3	4.3	100.0
	Total	70	100.0	100.0	



**X1.5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	18	25.7	25.7	25.7
	4.00	41	58.6	58.6	84.3
	3.00	9	12.9	12.9	97.1
	2.00	2	2.9	2.9	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

**X1.6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	22	31.4	31.4	31.4
	4.00	34	48.6	48.6	80.0
	3.00	13	18.6	18.6	98.6
	2.00	1	1.4	1.4	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

**X1.7**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	17	24.3	24.3	24.3
	4.00	36	51.4	51.4	75.7
	3.00	15	21.4	21.4	97.1
	2.00	2	2.9	2.9	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

**X1.8**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	16	22.9	22.9	22.9
	4.00	40	57.1	57.1	80.0
	3.00	13	18.6	18.6	98.6
	2.00	1	1.4	1.4	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

**X1.9**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	23	32.9	32.9	32.9
	4.00	34	48.6	48.6	81.4
	3.00	10	14.3	14.3	95.7
	2.00	3	4.3	4.3	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

**X1.10**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	20	28.6	28.6	28.6
	4.00	36	51.4	51.4	80.0
	3.00	10	14.3	14.3	94.3
	2.00	2	2.9	2.9	97.1
	1.00	2	2.9	2.9	100.0
Total		70	100.0	100.0	

**X1.11**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	26	37.1	37.1	37.1
	4.00	25	35.7	35.7	72.9
	3.00	15	21.4	21.4	94.3
	2.00	4	5.7	5.7	100.0
	Total		70	100.0	100.0

**X1.12**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	25	35.7	35.7	35.7
	4.00	31	44.3	44.3	80.0
	3.00	12	17.1	17.1	97.1
	2.00	2	2.9	2.9	100.0
	Total		70	100.0	100.0

**X1.13**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	26	37.1	37.1	37.1
	4.00	27	38.6	38.6	75.7
	3.00	14	20.0	20.0	95.7
	2.00	3	4.3	4.3	100.0
	Total		70	100.0	100.0

**X1.14**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	20	28.6	28.6	28.6
	4.00	37	52.9	52.9	81.4
	3.00	11	15.7	15.7	97.1
	2.00	2	2.9	2.9	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

**X1.15**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	19	27.1	27.1	27.1
	4.00	38	54.3	54.3	81.4
	3.00	12	17.1	17.1	98.6
	2.00	1	1.4	1.4	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

**X1.16**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	16	22.9	22.9	22.9
	4.00	40	57.1	57.1	80.0
	3.00	11	15.7	15.7	95.7
	2.00	3	4.3	4.3	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

**X1.17**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	25	35.7	35.7	35.7
	4.00	31	44.3	44.3	80.0
	3.00	11	15.7	15.7	95.7
	2.00	3	4.3	4.3	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

**X1.18**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	11	15.7	15.7	15.7
	4.00	41	58.6	58.6	74.3
	3.00	15	21.4	21.4	95.7
	2.00	3	4.3	4.3	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

**X2.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	21	30.0	30.0	30.0
	4.00	29	41.4	41.4	71.4
	3.00	19	27.1	27.1	98.6
	2.00	1	1.4	1.4	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

**X2.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	14	20.0	20.0	20.0
	4.00	36	51.4	51.4	71.4
	3.00	16	22.9	22.9	94.3
	2.00	4	5.7	5.7	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

**X2.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	18	25.7	25.7	25.7
	4.00	33	47.1	47.1	72.9
	3.00	14	20.0	20.0	92.9
	2.00	5	7.1	7.1	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

**X2.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	22	31.4	31.4	31.4
	4.00	29	41.4	41.4	72.9
	3.00	17	24.3	24.3	97.1
	2.00	2	2.9	2.9	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

**X2.5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	20	28.6	28.6	28.6
	4.00	33	47.1	47.1	75.7
	3.00	14	20.0	20.0	95.7
	2.00	3	4.3	4.3	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

**X3.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	19	27.1	27.1	27.1
	4.00	34	48.6	48.6	75.7
	3.00	14	20.0	20.0	95.7
	2.00	3	4.3	4.3	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

**X3.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	24	34.3	34.3	34.3
	4.00	30	42.9	42.9	77.1
	3.00	14	20.0	20.0	97.1
	2.00	2	2.9	2.9	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

**X3.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	19	27.1	27.1	27.1
	4.00	32	45.7	45.7	72.9
	3.00	17	24.3	24.3	97.1
	2.00	2	2.9	2.9	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

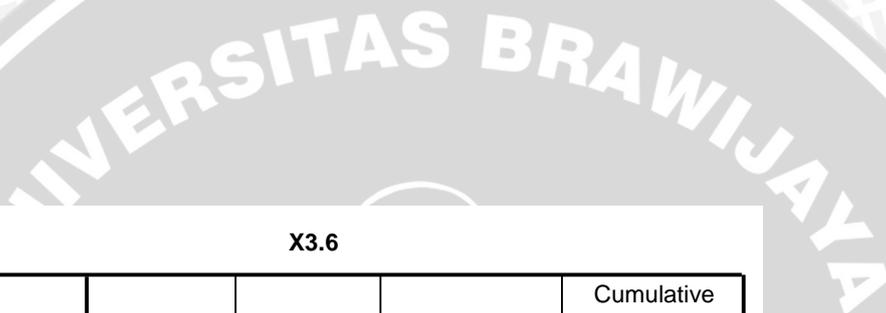
**X3.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	17	24.3	24.3	24.3
	4.00	34	48.6	48.6	72.9
	3.00	17	24.3	24.3	97.1
	2.00	2	2.9	2.9	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

**X3.5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	19	27.1	27.1	27.1
	4.00	34	48.6	48.6	75.7
	3.00	16	22.9	22.9	98.6
	2.00	1	1.4	1.4	100.0
	Total	70	100.0	100.0	





**X3.6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	19	27.1	27.1	27.1
	4.00	36	51.4	51.4	78.6
	3.00	14	20.0	20.0	98.6
	2.00	1	1.4	1.4	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

**Y1.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	17	24.3	24.3	24.3
	4.00	35	50.0	50.0	74.3
	3.00	16	22.9	22.9	97.1
	2.00	2	2.9	2.9	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

**Y1.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	21	30.0	30.0	30.0
	4.00	35	50.0	50.0	80.0
	3.00	10	14.3	14.3	94.3
	2.00	4	5.7	5.7	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

**Y1.3**



Y1.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	20	28.6	28.6	28.6
	4.00	35	50.0	50.0	78.6
	3.00	13	18.6	18.6	97.1
	2.00	2	2.9	2.9	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Y1.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	13	18.6	18.6	18.6
	4.00	39	55.7	55.7	74.3
	3.00	16	22.9	22.9	97.1
	2.00	2	2.9	2.9	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Y1.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	10	14.3	14.3	14.3
	4.00	44	62.9	62.9	77.1
	3.00	13	18.6	18.6	95.7
	2.00	3	4.3	4.3	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

### Lampiran 5: Uji Asumsi Klasik

#### Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.751 <sup>a</sup>	.564	.544	2.38040	1.701

a. Predictors: (Constant), X3, X2, X1

b. Dependent Variable: Y

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	X1	.351	2.850
	X2	.570	1.753
	X3	.381	2.628

#### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		70
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	2.32807937
Most Extreme Differences	Absolute	.094
	Positive	.094
	Negative	-.069
Kolmogorov-Smirnov Z		.783
Asymp. Sig. (2-tailed)		.572

a. Test distribution is Normal.

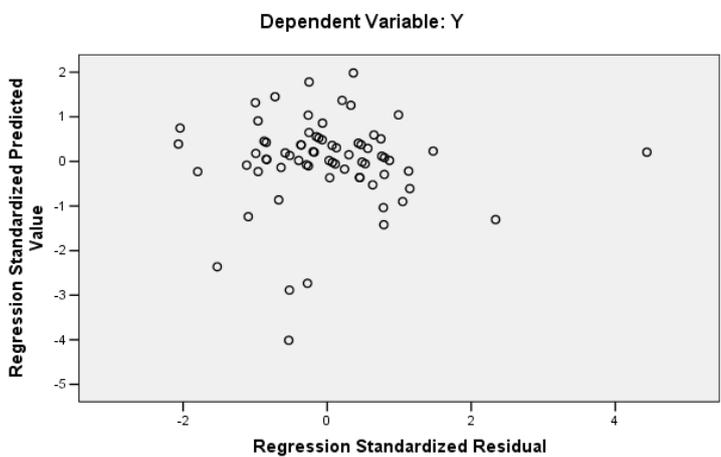
b. Calculated from data.

#### Coefficients<sup>a</sup>

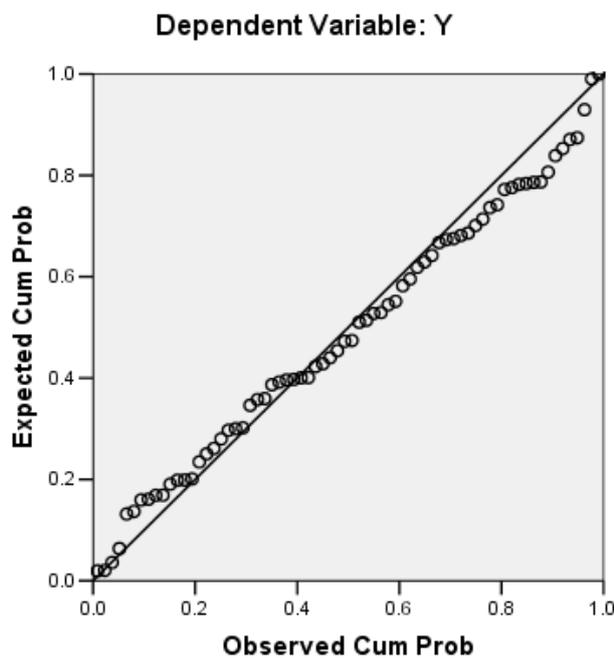
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.840	1.573		1.805	.076
	X1	-.051	.032	-.319	-1.567	.122
	X2	-.001	.082	-.001	-.008	.994
	X3	.105	.100	.206	1.055	.295

a. Dependent Variable: AbsRes

Scatterplot

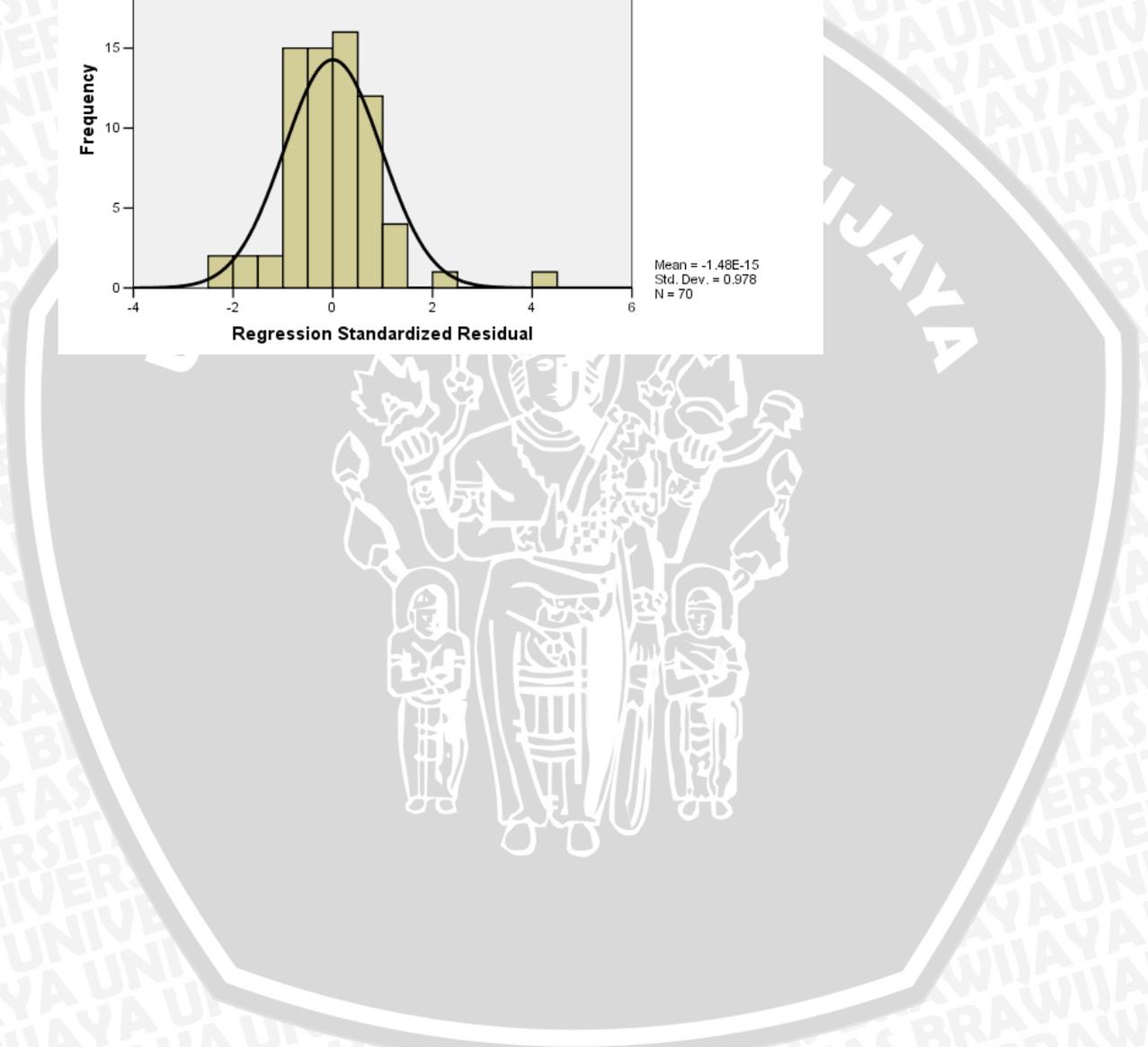
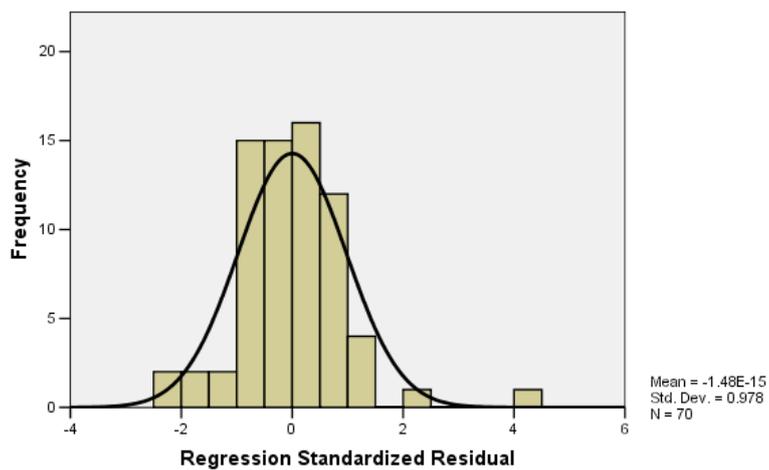


Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



### Histogram

Dependent Variable: Y



## Lampiran 6: Uji Regresi Linier Berganda

### Regression

#### Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Y	23.8857	3.52442	70
X1	72.7571	10.09008	70
X2	19.7857	3.12954	70
X3	24.0429	3.13667	70

#### Correlations

		Y	X1	X2	X3
Pearson Correlation	Y	1.000	.695	.617	.674
	X1	.695	1.000	.635	.776
	X2	.617	.635	1.000	.594
	X3	.674	.776	.594	1.000
Sig. (1-tailed)	Y	.	.000	.000	.000
	X1	.000	.	.000	.000
	X2	.000	.000	.	.000
	X3	.000	.000	.000	.
N	Y	70	70	70	70
	X1	70	70	70	70
	X2	70	70	70	70
	X3	70	70	70	70

#### Variables Entered/Removed<sup>d</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X3, X2, X1 <sup>a</sup>	.	Enter

- a. All requested variables entered.  
b. Dependent Variable: Y

#### Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.751 <sup>a</sup>	.564	.544	2.38040	1.701

- a. Predictors: (Constant), X3, X2, X1  
b. Dependent Variable: Y

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

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	483.109	3	161.036	28.420	.000 <sup>a</sup>
	Residual	373.977	66	5.666		
	Total	857.086	69			

a. Predictors: (Constant), X3, X2, X1

b. Dependent Variable: Y

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.693	2.334		1.154	.253
	X1	.113	.048	.325	2.365	.021
	X2	.277	.121	.246	2.288	.025
	X3	.310	.148	.276	2.093	.040

a. Dependent Variable: Y





**SURAT KETERANGAN**  
**No. 061.SM-NE.07.2016**

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama Lengkap : **SANJAR, SE, MM, AAI-J**  
Jabatan : Kepala Kantor Cabang  
PT Asuransi Jiwasraya (Persero)  
Kantor Cabang Malang Kota  
Alamat Kantor : Jl. Brigjen Slamet Riadi No. 18, Malang

Menerangkan dengan sebenarnya bahwa :

Nama Lengkap : **CITRA DWI JATININGRUM**  
NIM : 125030200111067  
Tempat/tanggal lahir : Malang, 6 Desember 1993  
Lembaga : UNIVERSITAS BRAWIJAYA  
Fakultas/Jurusan : Ilmu Administrasi/Ilmu Administrasi Bisnis  
Alamat Lembaga : Jl. MT Haryono 163 Malang

Telah melaksanakan Penyebaran kuisisioner (Penelitian skripsi) di PT Asuransi Jiwasraya (Persero) Kantor Cabang Malang Kota dari tanggal 12 Mei 2016 sampai dengan 05 Juni 2016.

Demikian surat keterangan ini dikeluarkan agar yang berkepentingan menjadikan maklum.

Malang, 20 Juli 2016  
**PT. Asuransi Jiwasraya (Persero)**  
**Kantor Cabang Malang Kota**



**SANJAR, SE, MM, AAI-J**  
**Kepala kantor Cabang**

## CURRICULUM VITAE

### DATA PRIBADI

---

Nama : Citra Dwi Jatiningrum  
 Tempat, Tanggal Lahir : Malang, 6 Desember 1993  
 Jenis Kelamin : Perempuan  
 Alamat : Jalan Indrokilo Utara RT 04 RW 11 Kalirejo  
 Lawang – Kab. Malang  
 Nomor HP : 085732295752  
 E-mail : ctradj@gmail.com

### RIWAYAT PENDIDIKAN

---

SD : SDN 05 Lawang  
 SMP : SMPN 01 Lawang  
 SMA : SMKN 08 Malang  
 Perguruan Tinggi : Universitas Brawijaya Malang  
 Fakultas Ilmu Administrasi  
 Program studi Ilmu Administrasti Bisnis  
 Konsentrasi MSDM

