

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, MOTIVASI DAN KEMAMPUAN TERHADAP KINERJA

(Studi Pada Karyawan dan Agen PT Asuransi Jiwasraya *Branch Office* Malang)

Citra Dwi Jatiningrum
Mochammad Al Musadieg
Arik Prasetya
Fakultas Ilmu Administrasi
Universitas Brawijaya
Malang
ctradj@gmail.com

ABSTRACT

The objective of research is to explain the influence of variables Understanding of Organization Culture, Work Motivation, and Work Ability on Employee's Performance simultaneously and partially. Research type is explanatory research. The samples studied were 70 respondents with compositions made up of employees and agents of PT Asuransi Jiwasraya Branch Office Malang. 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 variables Understanding of Organization Culture, Work Motivation, and Work Ability showed simultaneously and partially have a significant effect on Employee's Performance. Based on those result of this research, 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.

Keywords: *Organization Culture, Motivation, Ability and Performance*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan pengaruh variabel Pemahaman Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, dan Kemampuan Kerja terhadap Kinerja Karyawan 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 PT Asuransi Jiwasraya *Branch Office* Malang. Analisis data menggunakan analisis regresi linier berganda yang diolah menggunakan program *SPSS for Windows ver 17.0*. Hasil pengujian hipotesis diketahui bahwa ada pengaruh yang signifikan secara simultan dan parsial dari variabel Pemahaman Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, dan Kemampuan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. 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.

Kata kunci: *Budaya Organisasi, Motivasi, Kemampuan, dan Kinerja*

A. PENDAHULUAN

Salah satu hal penting yang dapat 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.

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.

PT Asuransi Jiwasraya *Branch Office* Malang 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.

Karyawan yang bekerja dengan tulus ikhlas dan sepenuh hati menunjukkan bahwa karyawan memahami betul makna dari budaya organisasi. 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. KAJIAN PUSTAKA

1. Budaya Organisasi

a. Pengertian 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. Cara Mensosialisasikan Budaya Organisasi

Sosialisasi merupakan suatu upaya yang dilakukan oleh organisasi dalam membantu karyawan mengenal budaya organisasi. Proses sosialisasi dapat terdiri dari tiga tahap yaitu prakedatangan, perjumpaan dan metamorfosis. Robbins dan Judge (2012:271-272)

c. Cara Karyawan Mempelajari Budaya Organisasi

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

1. Penceritaan Kisah
2. Ritual
3. Simbol-simbol Material
4. Bahasa

d. Budaya Organisasi Kuat

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).

2. Motivasi

a. Pengertian Motivasi

Motivasi merupakan cara untuk mendorong bawahan agar memberikan semua kemampuan dan keterampilan untuk mewujudkan tujuan perusahaan. (Sutrisno, 2009:115; Hasibuan dalam Sutrisno, 2009:116). Sehingga motivasi adalah sebuah dorongan baik itu dari dalam maupun dari luar yang mempengaruhi seseorang untuk berbuat sesuatu.

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 kebutuhan fisiologis, rasa aman, social, penghargaan, dan aktualisasi diri.

2. Teori ERG

Teori ERG adalah teori yang dikemukakan oleh Clayton Aldefer. Aldefer berpendapat bahwa terdapat tiga kebutuhan inti, yaitu kebutuhan kehidupan, hubungan dan pertumbuhan.

3. Teori Dua Faktor

Teori dua faktor merupakan teori yang dikemukakan oleh Frederick Herzberg yang berarti 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.

3. Kemampuan

a. Pengertian Kemampuan

Gibson *et. al* (2011:127) berpendapat bahwa “Kemampuan adalah sebuah *trait* (bawaan atau

dipelajari) yang memungkinkan seseorang mengerjakan sesuatu mental atau fisik”.

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
2. Kemampuan Fisik

c. Penilaian Kemampuan

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

1. *Subjective Procedures*
2. *Direct Measures*
3. *Proficiency Testing*

4. Kinerja

a. Pengertian Kinerja

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

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 keeratn 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.

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).

C. METODE PENELITIAN

1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah penelitian penjelasan (*explanatory research*). 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.

2. 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.

3. Definisi Operasional dan Skala Pengukuran

Definisi operasional variabel dalam penelitian ini adalah:

a. Pemahaman Budaya Organisasi (X_1)

- 1) Integritas
- 2) Kompetensi
- 3) *Customer Oriented*
- 4) *Business Oriented*

b. Motivasi Kerja (X_2)

- 1) Faktor Higiene

c. Kemampuan Kerja (X_3)

- 1) Kemampuan intelektual
- 2) Kemampuan fisik

d. Kinerja Karyawan (Y)

- 1) Kuantitas
- 2) Ketepatan waktu

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. Responden diminta untuk memberikan salah satu jawaban dari pernyataan dan pertanyaan yang dirasa sesuai berdasarkan kenyataan.

4. Analisis Data

a. Analisis Statistik Deskriptif

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.

b. Uji Asumsi Klasik

1) Uji Normalitas

Tujuan dari uji normalitas adalah untuk mengetahui apakah variabel bebas dan variabel terikat berdistribusi normal, mendekati normal atau tidak.

2) Uji Heteroskedastisitas

Tujuan dari uji heteroskedastisitas adalah untuk mengetahui apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual suatu pengamatan ke pengamatan lain.

3) Uji Multikolinieritas

Uji Multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas.

c. Analisis Statistik Inferensial

1) Analisis Regresi Linier Berganda

Hasan (2006:74) menjelaskan bahwa analisis regresi linier berganda dilakukan bila jumlah variabel independennya minimal dua.

2) Uji Hipotesis

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

D. HASIL DAN PEMBAHASAN

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 budaya organisasinya 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 keeratatan 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.

E. KESIMPULAN DAN SARAN

1. Kesimpulan

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. 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.
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).
4. Berdasarkan pada hasil uji hipotesis secara parsial, didapatkan bahwa Motivasi Kerja (X_2) berpengaruh positif dan signifikan secara parsial 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).

2. Saran

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

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.

DAFTAR PUSTAKA

- As'ad, Moh. 2003. *Psikologi Industri*. Edisi Keempat. Cetakan kedelapan. Yogyakarta: Liberty.
- Gibson, James L., John M. Ivancevich, James H. Donnelly, Jr. 2011. *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses*. Tangerang: Binarupa Aksara Publisher.
- 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.
- Mangkuprawira, Tb Sjafrri dan Aida Vitayala Hubeis. 2007. *Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Mathis, Robert L. dan John H. Jackson. 2009. *Human Resource Management (Manajemen Sumber Daya Manusia)*. Edisi Kesepuluh. Jakarta: Salemba Empat.
- Ndraha, Taliziduhu. 2005. *Teori Budaya Organisasi*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Riani, Asri Laksmi. 2011. *Budaya Organisasi*. Edisi Pertama. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- 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.
- Sutrisno, Edy. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.