

PENGARUH KOMPETENSI DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI MOTIVASI KERJA (STUDI KASUS PADA PERUM JAMKRINDO CABANG PEKANBARU)

**PENGARUH KOMPETENSI DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI MOTIVASI KERJA
(STUDI KASUS PADA PERUM JAMKRINDO CABANG PEKANBARU)**

Melly Hasriani¹⁾

Jumiati Sasmita²⁾

Susi Hendriani³⁾

1)Program Pascasarjana Universitas Riau Pekanbaru

2)Mahasiswi Pasca Sarjana Universitas Riau

3) Mahasiswa Program Pascasarjana Universitas Riau

Abstrac. This research held in Perum Jamkrindo Pekanbaru in order to analyze either direct or indirect influence of competency and organizational culture towards employees' job performance through work motivation. Research data consists of both primary and secondary data which was collected by using questioner, documentary and interviews. By using census sampling, the respondents consists of 73 permanent employees of Perum Jamkrindo Pekanbaru branch. Competency and organizational culture are used as exogeneous variable, while employees' motivation and job performance used as endogeneous variable. Data analyzed by using descriptive and path analysis which is assisted by SPSS 17 for windows. Result of this study shows that either competency and organization culture directly effects to job performance. Employees' motivation itself has a positive and significant effect to job performance. Indirectly, work motivation can enhance the effect of competency and organization culture to job performance. It is recommended to enhance employees' job performance by increasing employees' competency, strengthening the implementation of organizational culture along with enhancing the work motivation.

Keywords: Competency, Organizational Culture, Work Motivation and Job Performance

PENDAHULUAN

Perum Jamkrindo (Perusahaan Umum Jaminan Kredit Indonesia) merupakan sebuah BUMN besar yang memiliki fungsi sebagai penjamin hampir seluruh kredit yang dilakukan oleh bank-bank BUMN, seperti BRI, Mandiri, BNI, dan BTN. Perusahaan ini awalnya hanya memiliki lini usaha penjaminan kredit usaha yang dilakukan pada bank-bank BUMN. Pada awal tahun 2013 yang lalu, manajemen pusat mewajibkan cabang-cabang perusahaan melakukan diversifikasi lini usaha yang relevan dengan bisnis inti perusahaan di sektor penjaminan. Manajemen pusat memberikan keleluasaan kepada setiap pimpinan cabang untuk menentukan lini

usaha apa yang akan diperluas sesuai dengan kebutuhan dan peluang yang ada di daerah operasional kantor cabang masing-masing.

Oleh Perum Jamkrindo cabang Pekanbaru, kebijakan tersebut disikapi dengan penambahan lini usaha pada bisnis asuransi penjaminan tender dan kontrak kerja perusahaan-perusahaan swasta. Perluasan tersebut didasari pada banyaknya perusahaan atau *vendor* swasta yang bergerak pada bidang pengadaan barang dan jasa di Pekanbaru yang membutuhkan asuransi penjaminan. Penambahan lini usaha ini tentu saja membuat pencapaian kinerja menjadi semakin berat, mengingat konektivitasnya yang berhubungan dengan lembaga-

PENGARUH KOMPETENSI DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI MOTIVASI KERJA (STUDI KASUS PADA PERUM JAMKRINDO CABANG PEKANBARU)

lembaga keuangan besar lainnya dalam jangkauan nasional.

Kinerja pegawai Perum Jamkrindo cabang Pekanbaru memang relatif mengalami peningkatan setiap tahunnya, tetapi hanya berada pada kategori “Cukup”. Hal ini terlihat dari persentase kriteria penilaiannya yaitu antara 65,1-75. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa pencapaian kinerja pegawai Perum Jamkrindo cabang Pekanbaru masih rendah.

Wirawan (2007:35) menyatakan, di antara sejumlah fungsi budaya organisasi, yaitu menumbuhkan motivasi dan meningkatkan kinerja. Pada akhirnya, Armstrong & Baron (dalam Wibowo, 2011:100) menyimpulkan bahwa aspek motivasi menjadi salah satu faktor individu (*personal factor*) yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang.

Teori bahwa kompetensi memiliki pengaruh terhadap motivasi dan kinerja tersebut didukung dengan fakta empiris yang menyatakan bahwa kompetensi memiliki pengaruh terhadap motivasi (Rofiatun & Masluri, 2011) dan juga kinerja (Pancawati, 2013; Safwan, *et.,al.*, 2014), walaupun ada penelitian yang sebaliknya tidak menemukan pengaruh signifikan antara kompetensi terhadap kinerja (Dhermawan, *et.,al.*, 2012).

Adapun pada penelitian lainnya disimpulkan bahwa faktor budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap pembentukan motivasi kerja (Marpaung, 2013) dan peningkatan kinerja (Shahzad, *et.,al.*, 2012; Winardi, *et.,al.*, 2012). Meskipun demikian ada penelitian yang menyimpulkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh pada motivasi dan kinerja (Umar, 2006; Darsana, 2013).

Fenomena yang terlihat di Perum Jamkrindo cabang Pekanbaru adalah kurangnya rasa tanggung jawab dari seluruh lapisan pegawai untuk mencapai

prestasi penyelesaian pekerjaan, yang berakibat pada hasil kerja yang kurang menggembirakan.

Pada Perum Jamkrindo, pengukuran motivasi kerja pegawai diukur melalui perkembangan realisasi penerimaan premi, penyelesaian klaim dan juga jumlah keluhan dari klien. Dari sisi penerimaan premi, memang mengalami peningkatan cukup signifikan yaitu 9,26% pertahun, tetapi angka tersebut sebenarnya masih berada di bawah target minimum pertumbuhan, yaitu 10% pertahun. Namun, masalah sebenarnya yang menunjukkan kurangnya motivasi pegawai adalah adanya data klaim tertunda dan keluhan klien yang terus mengalami peningkatan.

Permasalahan gaji dan tunjangan yang dirasakan belum memadai serta peluang mendapatkan promosi jabatan yang kurang terbuka juga masih menjadi isu penting yang kerap kurang memuaskan bagi banyak pegawai sehingga tidak berhasil mendorong atau memotivasi para pegawai untuk bekerja lebih baik lagi.

Pencapaian kinerja dan motivasi kerja yang tinggi tentu tidak terlepas dari adanya kepemilikan kompetensi yang baik dari para pegawai itu sendiri. Namun berdasarkan hasil wawancara dengan setiap pimpinan unit kerja yang ada di Perum Jamkrindo cabang Pekanbaru, menunjukkan bahwa penilaian terhadap kompetensi pegawai masih belum menggembirakan. Sejumlah permasalahan yang terjadi pada aspek kompetensi pegawai mencakup pada kemampuan analisis yang lemah, kurang terorganisir, keputusan yang lambat, komunikasi kurang lancar serta rendahnya keberanian untuk berinisiatif. Penekanan kompetensi terlihat pada lambatnya karyawan dalam mengambil keputusan, seperti memberikan respon yang cepat terhadap

PENGARUH KOMPETENSI DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI MOTIVASI KERJA (STUDI KASUS PADA PERUM JAMKRINDO CABANG PEKANBARU)

keluhan klien yang mengajukan klaim. Proses analisis yang lemah menyebabkan karyawan kurang memiliki dasar dan argumentasi yang jelas dalam memberikan tanggapan atau keputusan terhadap pengajuan klaim tersebut. Ditambah lagi dengan kemampuan komunikasi yang tidak jelas dan tidak sistematis, sehingga informasi yang diberikan kurang mampu memuaskan klien dan juga pimpinan..

Selain masalah kompetensi, penerapan budaya organisasi yang menjadi nilai, norma, kepercayaan dan kebiasaan di perusahaan juga mengalami kendala yang cukup berarti. Sebagai sebuah perusahaan BUMN besar, maka Jamkrindo memiliki budaya organisasi yang disebut TRUST yang terdiri dari: Terpercaya, Responsif, Unggul, Sehat, Terkemuka. Namun pada kenyataannya, hal ini kurang dihayati dan diamalkan secara optimal oleh pegawai. Aspek kepercayaan menjadi unsur budaya organisasi yang mendapatkan penilaian paling buruk. Artinya, permasalahan terbesar di Jamkrindo berdasarkan prariset ini adalah kurangnya kejujuran dan integritas pegawai sehingga sulit bagi manajemen untuk memberikan kepercayaan yang tinggi.

Hasil prariset menunjukkan mayoritas pegawai masih meragukan kesesuaian kompetensi yang ada dengan sifat dan jenis pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Kurang memadainya kompetensi ini setidaknya dapat menurunkan motivasi kerja yang pada akhirnya berimbas kepada pencapaian kinerja yang kurang optimal. Demikian pula dengan budaya organisasi dimana mayoritas pegawai masih mempersepsikan bahwa banyak dari mereka yang masih belum memahami, meyakini dan juga mengamalkan nilai-nilai, norma-norma serta kepercayaan yang sudah ditetapkan oleh perusahaan.

Berdasarkan uraian pada latar belakang tersebut, maka penelitian ini dilakukan untuk menjawab:

1. Bagaimana pengaruh langsung kompetensi terhadap kinerja pegawai Perum Jamkrindo Cabang Pekanbaru?
2. Bagaimana pengaruh tidak langsung kompetensi terhadap kinerja pegawai Perum Jamkrindo Cabang Pekanbaru melalui mediasi dari motivasi kerja?
3. Bagaimana pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Perum Jamkrindo Cabang Pekanbaru?
4. Bagaimana pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Perum Jamkrindo Cabang Pekanbaru melalui mediasi dari motivasi kerja?
5. Bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Perum Jamkrindo Cabang Pekanbaru?

KERANGKA TEORI

Landasan teori yang digunakan dalam penelitian ini mengacu kepada model kinerja Kinicki & Angelo (dalam Wibowo, 2011:390) yang menyatakan bahwa kompetensi (keterampilan dan pengetahuan) adalah faktor individual yang mempengaruhi motivasi, sedangkan budaya organisasi merupakan faktor pekerjaan yang mempengaruhi motivasi. Sedangkan kinerja itu sendiri dibentuk atau dipengaruhi oleh adanya motivasi. Adapun landasan empiris penelitian ini didasarkan pada jurnal utama yang dilakukan oleh Rofiatun & Masluri (2011) yang menyimpulkan adanya pengaruh langsung dan tidak langsung dari kompetensi terhadap kinerja melalui mediasi dari faktor motivasi kerja. Demikian juga dengan penelitian Marpaung (2013) yang menyimpulkan adanya pengaruh langsung dan tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja melalui perantaraan motivasi kerja.

PENGARUH KOMPETENSI DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI MOTIVASI KERJA (STUDI KASUS PADA PERUM JAMKRINDO CABANG PEKANBARU)

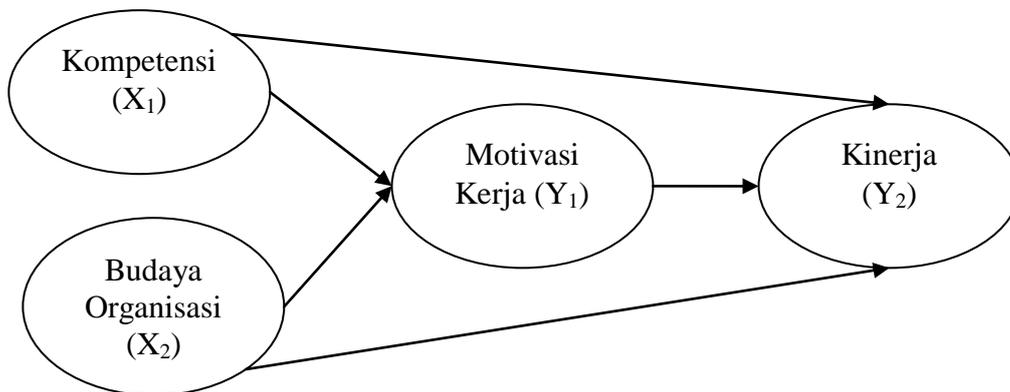
Keterkaitan antara faktor kompetensi dan budaya organisasi dengan motivasi dan kinerja juga dinyatakan secara teoritis dan mendapatkan pembenaran empiris melalui sejumlah penelitian. Kinicki & Angelo (dalam Wibowo, 2011:390) menyimpulkan bahwa karyawan yang memiliki kemampuan atau kompetensi mempengaruhi proses dan perilaku motivasionalnya. Sedangkan menurut Wirawan (2007:35) di antara sejumlah fungsi budaya organisasi adalah menumbuhkan motivasi dan meningkatkan kinerja. Pada akhirnya, Armstrong & Baron (dalam Wibowo, 2011:100) menyimpulkan bahwa aspek motivasi menjadi salah satu faktor individu (*personal factor*) yang mempengaruhi kinerja.

Teori bahwa kompetensi memiliki pengaruh terhadap motivasi dan kinerja tersebut didukung dengan fakta empiris yang menyatakan bahwa kompetensi memiliki pengaruh terhadap motivasi

(Rofiatun & Masluri, 2011) dan juga kinerja (Pancawati, 2013; Safwan, *et.,al.*, 2014, Saif, *et.,al.*, 2013; Sujana, 2012; Sulaiman, *et.,al.*, 2013; Vathanophas & Thai-ngam, 2007), meskipun demikian, ada juga penelitian yang tidak menemukan adanya pengaruh signifikan antara kompetensi terhadap kinerja (Dhermawan, *et.,al.*, 2012). Adapun pada penelitian lainnya disimpulkan bahwa faktor budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap pembentukan motivasi kerja (Marpaung, 2013) dan peningkatan kinerja (Shahzad, *et.,al.*, 2012; Winardi, *et.,al.*, 2012). Meskipun demikian ada pula penelitian yang menyimpulkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap motivasi dan kinerja (Umar, 2006; Darsana, 2013).

Untuk lebih jelasnya hubungan antara variabel dapat dilihat pada bagan berikut:

Gambar 1
Kerangka Penelitian



Sumber: Diadaptasi dari penelitian Rofiatun & Masluri (2011) dan Marpaung (2013)

HIPOTESIS

Berdasarkan kerangka penelitian di atas maka dapat ditarik sejumlah hipotesis sebagai berikut:

1. Kompetensi berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai Perum Jamkrindo cabang Pekanbaru.

PENGARUH KOMPETENSI DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI MOTIVASI KERJA (STUDI KASUS PADA PERUM JAMKRINDO CABANG PEKANBARU)

2. Kompetensi berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja pegawai Perum Jamkrindo cabang Pekanbaru melalui mediasi dari motivasi kerja.
3. Budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai Perum Jamkrindo cabang Pekanbaru.
4. Budaya organisasi berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja pegawai Perum Jamkrindo cabang Pekanbaru melalui mediasi dari motivasi kerja.
5. Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai Perum Jamkrindo cabang Pekanbaru.

METODOLOGI

Populasi penelitian adalah pegawai Perum Jamkrindo cabang Pekanbaru yang berjumlah 103 orang yang terdiri dari 73 orang pegawai tetap dan 30 orang pegawai kontrak. Pada penelitian ini, yang digunakan sebagai sampel adalah seluruh pegawai tetap yang ditentukan secara sensus. Dengan demikian maka jumlah sampel pada penelitian ini adalah sebanyak 73 orang.

Data-data terdiri primer dan sekunder. Data primer didapatkan dari kuesioner sedangkan data sekunder diperoleh dari jurnal, laporan perusahaan dan sumber-sumber tertulis lainnya.

Data-data primer yang diperoleh dari kuesioner terlebih dahulu diuji validitas dan reliabilitasnya terhadap 30 orang responden. Pengujian hipotesis penelitian dilakukan dengan menggunakan analisis regresi linier berganda. Adapun variabel

penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah:

- a. Variabel Independen, terdiri dari Kompetensi dan Budaya Organisasi.
- b. Variabel Mediasi, terdiri dari Motivasi Kerja.
- c. Variabel Dependen, terdiri dari Kinerja.

ANALISIS DATA

Karakteristik Responden

Hasil pengelompokan menunjukkan mayoritas responden dalam penelitian ini adalah perempuan (52,1%) dimana mayoritasnya sudah bekerja antara 7 tahun hingga 9 tahun (46,6%) sebagai pegawai serta memiliki pendidikan setingkat sarjana (57,5%).

Analisis Deskriptif

Kinerja

Kinerja menunjukkan hasil kerja seorang pegawai sesuai dengan tugas dan kewajiban yang diberikan perusahaan kepadanya. Kinerja pegawai secara umum dimaknai sebagai hasil kerja yang pada penelitian ini diukur dengan 7 indikator yang mencakup kepada tingkat kesalahan kerja; kecermatan; kehadiran kerja; tingkat keterlambatan; jumlah penyelesaian tugas; dan kemampuan bekerjasama.

PENGARUH KOMPETENSI DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI MOTIVASI KERJA (STUDI KASUS PADA PERUM JAMKRINDO CABANG PEKANBARU)

Tabel 1
Rekapitulasi Tanggapan Pada Variabel Kinerja

No	Pernyataan Indikator		Alternatif Tanggapan					Total Skor	Rata-rata	Tingkat Kinerja
			SS	S	KS	TS	STS			
			5	4	3	2	1			
Y _{2.1}	Tingkat kesalahan yang terjadi dalam bekerja sangat minimal	Jml	5	12	20	27	9	73	2.68	cukup
		Skor	25	48	60	54	9	196		
Y _{2.2}	Seluruh pekerjaan diselesaikan dengan tingkat kecermatan yang tinggi	Jml	7	15	15	19	17	73	2.67	cukup
		Skor	35	60	45	38	17	195		
Y _{2.3}	Tingkat kehadiran karyawan dalam bekerja sangat tinggi	Jml	5	12	36	20	0	73	3.03	cukup
		Skor	25	48	108	40	0	221		
Y _{2.4}	Tingkat keterlambatan kerja yang terjadi diperusahaan sangat rendah	Jml	0	15	21	23	14	73	2.51	buruk
		Skor	0	60	63	46	14	183		
Y _{2.5}	Seluruh target jumlah tugas yang diberikan dapat diselesaikan dengan baik	Jml	5	16	21	21	10	73	2.79	cukup
		Skor	25	64	63	42	10	204		
Y _{2.6}	Kerjasama dengan sesama rekan kerja terjalin dengan baik	Jml	5	5	27	19	17	73	2.48	buruk
		Skor	25	20	81	38	17	181		
Y _{2.7}	Karyawan dan atasan dapat bekerjasama harmonis dan saling menghormati	Jml	0	13	19	21	20	73	2.34	buruk
		Skor	0	52	57	42	20	171		
Skor rata-rata : Σ rata-rata : 7							2.64			
Tingkat kinerja rata-rata para responden							cukup			

Sumber: Data olahan, 2015

Aspek kinerja yang paling perlu mendapatkan perbaikan adalah keharmonisan hubungan kerjasama antara pegawai dengan atasan (2,34) yang masih dinilai buruk oleh mayoritas pegawai. Komunikasi kurang terjalin baik diantara pegawai dengan atasan. Banyak pegawai mengeluhkan pola kepemimpinan yang cenderung otoriter dan kurang memperdulikan kesulitan yang dihadapi oleh pegawai. Ketika memberikan tugas, pimpinan kerap kurang memperdulikan *job description* yang jelas.

Tugas-tugas mendadak dari pimpinan seringkali menyebabkan banyak pegawai harus meninggalkan sementara tugas utamanya, namun pimpinan tidak memberikan kelonggaran waktu kepada pegawai tersebut agar bisa melewati tenggat waktu penyelesaian tugas pokoknya.

Permasalahan kerjasama juga terlihat secara horizontal dengan sesama pegawai (2,48). Ada kecenderungan terjadi pengkubuan diantara kelompok-

kelompok pegawai yang saling berkompetisi secara kurang sehat, dalam arti lebih cenderung saling menjatuhkan daripada saling menguatkan kerjasama demi kelancaran penyelesaian pekerjaan. Transisi penyelesaian dari satu bagian ke bagian lain sering terhambat karena kurangnya koordinasi dan kurangnya saling pengertian antar bagian. Muncul fenomena egosektoral dimana bagian yang satu lebih mengutamakan kepentingannya daripada yang lain. Sikap saling menyalahkan antar bagian dan pegawai kerap terjadi.

Dibandingkan dengan tingkat kehadiran kerja yang dinilai moderat, masalah keterlambatan kerja justru dinilai buruk oleh rata-rata pegawai. Banyak pegawai melihat dan mengalami sendiri bahwa pola jam masuk dan pulang kerja cenderung kurang dipatuhi oleh pegawai.

Hingga saat ini belum digunakan absensi otomatis seperti *finger scan* sehingga pencatatan jam masuk dan

PENGARUH KOMPETENSI DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI MOTIVASI KERJA (STUDI KASUS PADA PERUM JAMKRINDO CABANG PEKANBARU)

keluar berpotensi dimanipulasi dengan berbagai alasan oleh sejumlah pegawai.

Motivasi Kerja

Pengukuran motivasi kerja diukur dengan 6 indikator dengan hasil sebagaimana tabel berikut ini:

Tabel 2
Rekapitulasi Tanggapan Pada Variabel Motivasi Kerja

No	Pernyataan Indikator		Alternatif Tanggapan					Total Skor	Rata-rata	Motivasi Kerja
			SS	S	KS	TS	STS			
			5	4	3	2	1			
Y _{1.1}	Program gaji dirancang dengan baik sehingga mampu memotivasi karyawan	Jml	5	22	20	26	0	73	3.08	cukup
		Skor	25	88	60	52	0	225		
Y _{1.2}	Jenis dan besaran tunjangan mampu memotivasi karyawan bekerja lebih giat	Jml	0	11	42	16	4	73	2.82	cukup
		Skor	0	44	126	32	4	206		
Y _{1.3}	Sistem promosi mampu mendorong karyawan berkompetisi secara sehat	Jml	5	16	17	18	17	73	2.64	cukup
		Skor	25	64	51	36	17	193		
Y _{1.4}	Karyawan termotivasi menerima tanggung jawab yang lebih besar	Jml	2	20	20	31	0	73	2.90	cukup
		Skor	10	80	60	62	0	212		
Y _{1.5}	Karyawan termotivasi untuk mencapai prestasi kerja yang lebih tinggi	Jml	5	18	14	31	5	73	2.82	cukup
		Skor	25	72	42	62	5	206		
Y _{1.6}	Karyawan menyukai tantangan kerja yang lebih tinggi	Jml	0	17	27	24	5	73	2.77	cukup
		Skor	0	68	81	48	5	202		
Skor rata-rata : Σ rata-rata : 6							2.84			
Tingkat motivasi kerja rata-rata para responden							cukup			

Sumber: Data olahan, 2015

Hasil penelitian menunjukkan bahwa seluruh aspek yang menjadi pendorong pegawai untuk bekerja mendapatkan penilaian yang moderat/cukup. Itu artinya, tidak ada satu pun motif yang benar-benar kuat menggerakkan pegawai untuk menunjukkan kinerja secara optimal. Dapat pula dimaknai bahwa tingkat motivasi pegawai untuk bekerja tidak begitu kuat bahkan cenderung biasa-biasa saja, bahkan mayoritas aspek yang diukur memiliki skor dibawah 3,00 kecuali program penggajian (3,08). Artinya, motif uang berupa gaji masih menjadi yang paling utama dalam menggerakkan pegawai untuk bekerja.

Aspek promosi jabatan menjadi motif yang paling lemah daya dorongnya terhadap motivasi pegawai. Hal ini dikarenakan program pengembangan karir yang ada di perusahaan kurang begitu kondusif. Para pegawai yang sudah memenuhi persyaratan masa kerja, prestasi dan memiliki kesesuaian latar

belakang pendidikan kurang terakomodasi oleh manajemen dalam menapaki karir yang lebih baik. Sistem promosi jabatan yang berlaku di perusahaan sangat sentralistik, dimana keputusan mutlak berada di di Jakarta.

Yang cukup memberatkan adalah, jikapun ada pegawai yang dipromosikan, namun seringkali mereka dimutasi ke daerah-daerah lain di seluruh Indonesia. Tak jarang pula keputusan ini bukan bersifat opsional, namun merupakan perintah yang harus ditaati. Padahal banyak dari pegawai adalah wanita yang sudah berkeluarga di Pekanbaru. Akibatnya, banyak pegawai, khususnya wanita, enggan untuk menunjukkan prestasi kerja yang baik agar mereka tidak dimutasi keluar daerah meskipun dipromosikan ke jabatan yang lebih baik.

Kompetensi

Kompetensi merupakan sebetuk kemampuan kerja yang mencakup kepada

PENGARUH KOMPETENSI DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI MOTIVASI KERJA (STUDI KASUS PADA PERUM JAMKRINDO CABANG PEKANBARU)

pengetahuan, keterampilan dan perilaku kerja seorang pegawai. Pada penelitian ini kompetensi pegawai Perum

Jamkrindo cabang Pekanbaru diukur melalui 6 indikator sebagaiberikut:

Tabel 3
Rekapitulasi Tanggapan Pada Variabel Kompetensi

No	Pernyataan Indikator		Alternatif Tanggapan					Total Skor	Rata-rata	Kompetensi
			SS	S	KS	TS	STS			
			5	4	3	2	1			
X _{1.1}	Karyawan mampu menganalisis masalah dengan baik	Jml	11	6	30	25	1	73	3.01	cukup
		Skor	55	24	90	50	1	220		
X _{1.2}	Karyawan mampu menyusun rencana kerja dan mengorganisir dengan baik	Jml	7	16	9	25	16	73	2.63	cukup
		Skor	35	64	27	50	16	192		
X _{1.3}	Keputusan dapat diambil dengan cepat dan tepat	Jml	5	12	11	32	13	73	2.51	rendah
		Skor	25	48	33	64	13	183		
X _{1.4}	Karyawan mampu berkomunikasi lisan dengan seluruh anggota perusahaan	Jml	0	10	26	27	10	73	2.49	rendah
		Skor	0	40	78	54	10	182		
X _{1.5}	Karyawan memiliki kemampuan fisik yang energik dan mobilitas tinggi	Jml	10	17	14	22	10	73	2.93	cukup
		Skor	50	68	42	44	10	214		
X _{1.6}	Karyawan memiliki inisiatif tinggi dalam melakukan pekerjaannya	Jml	5	7	20	30	11	73	2.52	rendah
		Skor	25	28	60	60	11	184		
Skor rata-rata : Σ rata-rata : 6							2.68			
Tingkat kompetensi rata-rata para responden							cukup			

Sumber: Data olahan, 2015

Penilaian pada kompetensi secara umum hanya menunjukkan kategori yang juga moderat, dalam arti tidak ditemukan adanya kompetensi kerja yang luar biasa dari para pegawai tersebut. Kemampuan menganalisis masalah yang cukup baik didorong oleh kemampuan pegawai dalam menyusun rencana dan pengorganisasi kerja yang juga sama-sama berada pada *level* cukup, serta ditunjang dengan stamina fisik yang juga cukup baik.

Aspek yang paling menjadi permasalahan pada kompetensi rata-rata pegawai berasal dari buruknya komunikasi yang terjadi di perusahaan. Hasil ini relevan dengan penjelasan sebelumnya yang menguraikan bagaimana tidak kondusifnya pola komunikasi dan kerjasama yang terjalin, baik dengan pimpinan maupun antar pegawai, yang menyebabkan munculnya fenomena egosektoral yang menjadi alasan lemahnya koordinasi penyelesaian

tugas-tugas secara baik. Masing-masing pihak kurang memahami kesulitan yang dihadapi oleh pegawai di bagian lainnya.

Para pegawai juga mengalami kendala berupa kurang responsif dalam mengambil keputusan secara cepat dan tepat. Selain berasal dari masalah kecakapan individu, yang lebih sering memang dikarenakan sistem manajemen yang cenderung sentralistik dan *top down* dimana para pegawai tidak diberikan hak otonomi yang luas untuk mengambil keputusan cepat terkait dengan posisi dan jabatannya. Keputusan bisa menjadi semakin lama dikarenakan komunikasi yang kurang lancar dengan pimpinan.

Karakteristik manajemen yang sentralistik ditambah dengan kebijakan yang cenderung *top down* tanpa memperhatikan aspirasi dari bawah, membuat pegawai juga kurang berani berinovasi dan berinisiatif. Akibatnya, pola kerja menjadi kurang fleksibel karena hanya kaku mengikuti perintah

PENGARUH KOMPETENSI DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI MOTIVASI KERJA (STUDI KASUS PADA PERUM JAMKRINDO CABANG PEKANBARU)

pimpinan dan standar baku dari kantor pusat. Padahal permasalahan yang dihadapi masing-masing cabang didaerah memiliki keunikan yang membutuhkan penanganan yang adaptif sesuai dengan kondisi yang dihadapi.

sebagaimana tabel berikut ini:

Budaya Organisasi

Penelitian ini menggunakan ukuran budaya perusahaan TRUST (Terpercaya, Responsif, Unggul, Sehat dan Terkemuka) dengan hasil

Tabel 4
Rekapitulasi Tanggapan Pada Variabel Budaya Organisasi

No	Pernyataan Indikator		Alternatif Tanggapan					Total Skor	Rata-rata	Budaya Organisasi
			SS	S	KS	TS	STS			
			5	4	3	2	1			
X _{2.1}	Nilai kepercayaan sangat dijunjung tinggi di perusahaan	Jml	5	13	14	35	6	73	2.67	cukup
		Skor	25	52	42	70	6	195		
X _{2.2}	Setiap karyawan sangat responsif dengan tugasnya masing-masing	Jml	7	15	14	32	5	73	2.82	cukup
		Skor	35	60	42	64	5	206		
X _{2.3}	Setiap karyawan dituntut memiliki keunggulan dibidang masing-masing	Jml	10	13	5	30	15	73	2.63	cukup
		Skor	50	52	15	60	15	192		
X _{2.4}	Praktek kerja yang sehat dan aman merupakan prioritas perusahaan	Jml	5	15	29	7	17	73	2.78	cukup
		Skor	25	60	87	14	17	203		
X _{2.5}	Perusahaan menginginkan menjadi penjamin terkemuka di Indonesia	Jml	5	22	22	19	5	73	3.04	cukup
		Skor	25	88	66	38	5	222		
Skor rata-rata : Σ rata-rata : 5							2.79			
Implementasi budaya organisasi rata-rata diperusahaan							cukup			

Sumber: Data olahan, 2015

Hasil penelitian menunjukkan pemahaman, penghayatan dan pengamalan budaya organisasi di Perum Jamkrindo cabang Pekanbaru baru berada pada taraf moderat untuk seluruh aspek yang ada. Ambisi perusahaan untuk menjadi perusahaan penjamin terkemuka di Indonesia menjadi nilai budaya yang paling dikedepankan di perusahaan. Namun aspek ini cenderung bersifat nilai organisasional.

Sementara aspek-aspek lain lebih bersifat individual, dimana yang dinilai adalah bagaimana individu-individu di perusahaan menyerap dan menjalankan nilai-nilai perusahaan. Nilai yang dipandang paling lemah adalah mengenai keunggulan, yang dalam hal ini dipersepsikan sebagai kemauan pegawai untuk mengembangkan kompetensinya secara terus menerus. Dengan tingkat kompetensi yang moderat, bahkan separuh dari aspek yang dinilai dari

variabel kompetensi menunjukkan penilaian yang rendah, maka banyak pegawai merasa akan sulit bagi para pegawai bisa menjadi unggulan dalam mencapai ambisi perusahaan menjadi yang terbaik dari persaingan di industri penjaminan. Padahal untuk bisa mencapai ambisi tersebut, kompetensi menjadi syarat mutlak yang harus dimiliki oleh setiap anggota perusahaan. Terlebih dewasa ini tingkat persaingan diantara perusahaan penjamin, termasuk dengan swasta nasional dan swasta asing, menjadi sedemikian ketatnya. Daya saing SDM global menjadi kebutuhan dan keharusan agar bisa dikatakan unggul untuk bisa bersaing.

HASIL PENGUJIAN HIPOTESIS

Hasil Pengujian Regresi Tahap Pertama

Pengujian dalam tahap ini dilakukan dengan regresi linier berganda untuk

PENGARUH KOMPETENSI DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI MOTIVASI KERJA (STUDI KASUS PADA PERUM JAMKRINDO CABANG PEKANBARU)

menguji pengaruh kompetensi dan budaya organisasi terhadap motivasi

kerja. Hasil pengujian menunjukkan informasi berikut ini:

Tabel 5
Rangkuman Hasil Pengujian Regresi Tahap Pertama

Variabel	Standardized Coefficients	t _{hitung}	Sig.	Keputusan
Kompetensi (X ₁)	0.298	1.555	0.124	Tidak Signifikan
Budaya Organisasi (X ₂)	0.620	3.238	0.002	Signifikan
F _{hitung} : 170,719 F _{tabel} : 3.1221		R ² : 0.830		
Sig.F : 0.000 t _{tabel} : 1.9929				

Sumber: Data olahan, 2015

Dari hasil pengujian regresi tahap pertama dapat ditarik sebuah persamaan regresi: $Y = 0,298X_1 + 0,620X_2 + \epsilon_1$ yang dapat ditafsirkan sebagai berikut:

- a) Nilai koefisien regresi variabel kompetensi (X₁) sebesar 0,298 bermakna bahwa setiap peningkatan sebesar 1 satuan pada variabel kompetensi maka motivasi kerja pegawai akan meningkat sebesar 0,298 dengan asumsi variabel budaya organisasi adalah konstan.
- b) Nilai koefisien regresi variabel budaya organisasi (X₂) sebesar 0,620 bermakna bahwa setiap peningkatan sebesar 1 satuan pada variabel budaya organisasi maka motivasi kerja pegawai akan meningkat sebesar 0,298 dengan asumsi variabel kompetensi adalah konstan.

Besar $R^2 = 0,830$ menunjukkan bahwa motivasi kerja pegawai Perum Jamkrindo cabang Pekanbaru sebesar 83% dapat dijelaskan oleh variasi yang terjadi pada variabel kompetensi dan budaya organisasi. Dengan demikian maka hanya tersisa 17% pengaruh dari faktor-faktor lain di luar kompetensi dan budaya organisasi yang bisa mempengaruhi motivasi kerja pegawai. Hal ini menunjukkan adanya pengaruh yang cukup besar dari dinamika kompetensi dan budaya organisasi dalam

menentukan tinggi rendahnya motivasi kerja yang terjadi pada pegawai.

Secara simultan nilai $F_{hitung} 170,719 > F_{tabel} 3,1221$ dengan nilai sig. $0,000 < 0,05$. Hasil ini menunjukkan bahwa variabel kompetensi dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai. Jika kedua variabel independen tersebut mengalami peningkatan secara bersamaan, maka tingkat motivasi kerja pegawai juga akan mengalami peningkatan. Sebaliknya, jika terjadi penurunan pada variabel kompetensi dan budaya organisasi secara bersamaan maka tingkat motivasi kerja pegawai pun akan mengalami penurunan.

Dari hasil pengujian parsial sebagaimana yang ditunjukkan pada Tabel 4.13 tersebut diketahui bahwa nilai t_{hitung} kompetensi $1,555 < t_{tabel} 1,9929$ dengan nilai sig. $0,124 > 0,05$. Hasil ini menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap motivasi kerja pegawai. Implementasinya adalah, semakin kompetensi seorang pegawai maka semakin tinggi motivasi kerja yang dimilikinya, namun dampak yang ditimbulkan tersebut tidak secara nyata dirasakan. Tidak signifikannya pengaruh kompetensi tersebut menunjukkan bahwa kompetensi yang dimiliki para pegawai di Perum Jamkrindo relatif masih rendah,

PENGARUH KOMPETENSI DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI MOTIVASI KERJA (STUDI KASUS PADA PERUM JAMKRINDO CABANG PEKANBARU)

terutama pada rendahnya kemampuan komunikasi yang terjalin didalam perusahaan dan rendahnya tingkat inisiatif para pegawai yang mengakibatkan keputusan tidak dapat diambil secara cepat dan tepat. Kondisi ini sedikit banyaknya mengurangi motivasi para pegawai untuk bekerja lebih keras untuk mendapatkan prestasi yang lebih baik.

Dari hasil pengujian parsial diketahui bahwa nilai t_{hitung} budaya organisasi 3,238 > t_{tabel} 1,9929 dengan nilai sig. 0,002 < 0,05 yang berarti bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Implementasinya adalah, semakin baik para pegawai menghayati nilai-nilai yang

terkandung dalam budaya organisasi, maka semakin besar peluang untuk bisa meningkatkan motivasi kerja yang dimilikinya. Sebaliknya, jika nilai-nilai dalam budaya organisasi tidak dapat dihayati dan diimplementasikan dengan baik, maka akan sangat sulit bagi organisasi untuk bisa meningkatkan motivasi para pegawai untuk bekerja lebih baik.

Hasil Pengujian Regresi Tahap Pertama

Pengujian dalam tahap ini dilakukan dengan regresi linier berganda untuk menguji pengaruh kompetensi dan budaya organisasi terhadap motivasi kerja. Hasil pengujian menunjukkan informasi berikut ini:

Tabel 6
Rangkuman Hasil Pengujian Regresi Tahap Kedua

Variabel	Standardized Coefficients	t_{hitung}	Sig.	Keputusan
Motivasi Kerja (Y_1)	0.665	5.934	0.000	Signifikan
Kompetensi (X_1)	0.801	8.028	0.000	Signifikan
Budaya Organisasi (X_2)	0.496	3.848	0.001	Signifikan
$F_{hitung} : 262,413$ $F_{tabel} : 2.7300$		$R^2 : 0.919$		
$Sig.F : 0.000$ $t_{tabel} : 1.9929$				

Sumber: Data olahan, 2015

Dari hasil pengujian regresi tahap kedua dapat ditarik sebuah persamaan regresi: $Y_2 = 0,665Y_1 + 0,801X_1 + 0,496X_2 + \epsilon_2$. Persamaan regresi ini dapat ditafsirkan sebagai berikut:

- a) Nilai koefisien regresi variabel motivasi kerja (Y_1) sebesar 0,665 bermakna bahwa setiap peningkatan sebesar 1 satuan pada variabel motivasi kerja maka kinerja pegawai akan meningkat sebesar 0,665 dengan asumsi variabel kompetensi dan budaya organisasi konstan.
- b) Nilai koefisien regresi variabel kompetensi (X_1) sebesar 0,801 bermakna bahwa setiap peningkatan

sebesar 1 satuan pada variabel kompetensi maka kinerja pegawai akan meningkat sebesar 0,801 dengan asumsi variabel motivasi dan budaya organisasi adalah konstan.

- c) Nilai koefisien regresi variabel budaya organisasi (X_2) sebesar 0,496 bermakna bahwa setiap peningkatan sebesar 1 satuan pada variabel budaya organisasi maka kinerja pegawai akan meningkat sebesar 0,496 dengan asumsi variabel motivasi kerja dan kompetensi adalah konstan.

Besar $R^2 = 0,919$ menunjukkan bahwa kinerja pegawai Perum Jamkrindo cabang Pekanbaru sebesar 91,9% dapat dijelaskan oleh variasi yang terjadi pada

PENGARUH KOMPETENSI DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI MOTIVASI KERJA (STUDI KASUS PADA PERUM JAMKRINDO CABANG PEKANBARU)

variabel motivasi kerja, kompetensi dan budaya organisasi. Dengan demikian maka hanya tersisa 8,1% pengaruh dari faktor-faktor lain di luar motivasi kerja, kompetensi dan budaya organisasi yang bisa mempengaruhi kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan adanya pengaruh yang cukup besar dari dinamika motivasi kerja, kompetensi dan budaya organisasi dalam menentukan tinggi rendahnya kinerja pegawai di Perum Jamkrindo cabang Pekanbaru.

Secara simultan nilai F_{hitung} 262,413 > F_{tabel} 2,7300 dengan nilai sig. 0,000 < 0,05. Hasil ini menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja, kompetensi dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Jika variabel motivasi kerja, kompetensi dan budaya organisasi mengalami peningkatan secara bersamaan, maka tingkat kinerja pegawai juga akan mengalami peningkatan. Sebaliknya, jika terjadi penurunan pada ketiga variabel tersebut secara bersamaan maka tingkat kinerja pegawai pun akan mengalami penurunan.

Dari hasil pengujian parsial sebagaimana yang ditunjukkan pada Tabel 4.14 tersebut diketahui bahwa nilai t_{hitung} motivasi kerja 5,934 > t_{tabel} 1,9929 dengan nilai sig. 0,000 < 0,05. Artinya adalah motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Implementasinya adalah, semakin pegawai termotivasi dalam bekerja maka kinerja yang akan dihasilkannya akan semakin baik. Sebaliknya, kinerja akan menurun kualitasnya apabila pegawai yang melakukannya kurang termotivasi.

Dari hasil pengujian parsial diketahui bahwa nilai t_{hitung} kompetensi 8,028 > t_{tabel} 1,9929 dengan nilai sig. 0,000 < 0,05. Hasil ini menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Implementasinya adalah, semakin kompetensi seorang pegawai maka semakin tinggi kinerja yang bisa dihasilkannya. Sebaliknya, kinerja akan cenderung menurun apabila tidak didukung oleh para pegawai yang memiliki kompetensi baik dan sesuai.

Dari hasil pengujian parsial diketahui bahwa nilai t_{hitung} budaya organisasi 3,848 > t_{tabel} 1,9929 dengan nilai sig. 0,001 < 0,05 yang berarti bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Implementasinya adalah, semakin baik para pegawai menghayati nilai-nilai yang terkandung dalam budaya organisasi, maka semakin besar peluang untuk bisa meningkatkan kinerjanya. Sebaliknya, jika nilai-nilai dalam budaya organisasi tidak dapat dihayati dan diimplementasikan dengan baik, maka akan sangat sulit bagi organisasi untuk bisa meningkatkan kualitas kinerja dari para pegawainya tersebut.

Analisis Jalur

Tahapan pengujian analisis jalur bermaksud untuk menguji besar kontribusi langsung dan tidak langsung dari variabel kompetensi dan budaya organisasi terhadap kinerja melalui variabel motivasi kerja. Hasilnya dapat dilihat pada tabel berikut:

PENGARUH KOMPETENSI DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI MOTIVASI KERJA (STUDI KASUS PADA PERUM JAMKRINDO CABANG PEKANBARU)

Tabel 7
Rangkuman Besar Kontribusi Langsung dan Tidak Langsung Kompetensi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Motivasi Kerja

Pengaruh Variabel	Pengaruh terhadap Kinerja		Pengaruh Total
	Langsung	Tidak langsung melalui motivasi kerja	
Kompetensi	0,801	0,1982	0,9992
Budaya Organisasi	0,496	0,4123	1,4952

Sumber: Data diolah (2015)

Tabel 7 menunjukkan bahwa peran motivasi kerja memberikan dampak mediasi positif dalam meningkatkan pengaruh kompetensi dan budaya organisasi terhadap kinerja. Peran mediasi motivasi kerja lebih kuat terhadap budaya organisasi. Kesimpulan ini muncul diakibatkan karena, meskipun secara langsung kompetensi memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja lebih besar terhadap kinerja, namun dengan adanya peran mediasi dari motivasi kerja, maka budaya organisasi memiliki total pengaruh yang lebih besar terhadap kinerja dibandingkan dengan kompetensi. Hasil tersebut disebabkan kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi, sedangkan budaya organisasi terbukti berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai.

PEMBAHASAN DAN IMPLIKASI
Pengaruh Langsung Kompetensi Terhadap Kinerja

Hasil penelitian menyimpulkan bahwa kompetensi berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kinerja. Maknanya adalah, kinerja para pegawai di Perum Jamkrindo cabang Pekanbaru tergantung kepada tinggi rendahnya kompetensi yang dimiliki para pegawai yang bersangkutan. Dengan hasil ini maka hipotesis pertama penelitian dapat diterima kebenarannya.

Kesimpulan ini secara teoritis berimplikasi pada dukungan terhadap teori yang dikemukakan oleh Kinicki &

Angelo (dalam Wibowo, 2011:390) menyimpulkan bahwa karyawan yang memiliki kemampuan atau kompetensi mempengaruhi proses kerjanya. Selain itu, kesimpulan ini juga mendukung hasil-hasil penelitian sebelumnya yang membuktikan bahwa kinerja yang baik ditentukan oleh adanya kompetensi kerja yang tinggi (Pancawati, 2013; Safwan, *et.,al.*, 2014; Saif, *et.,al.*,2013; Sulaiman, *et.,al.*, 2013; Rofiatun & Masluri, 2011; Vathanopas & Thai-ngam, 2007).

Maka implikasi manajerial dari kesimpulan ini adalah bahwa untuk bisa mendapatkan pegawai yang memiliki kinerja tinggi, maka perusahaan dan para pegawai harus bekerjasama meningkatkan kompetensinya secara terus menerus melalui pembelajaran yang berkelanjutan, terutama perbaikan pada aspek komunikasi dan pemberian otonomi yang lebih longgar dan bertanggung jawab kepada para pegawai.

Pengaruh Tidak Langsung Kompetensi Terhadap Kinerja Melalui Motivasi

Hasil penelitian menyimpulkan bahwa kompetensi memang tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja yang artinya bahwa kompeten tidaknya seorang pegawai tidak mempengaruhi motivasi kerjanya. Tidak signifikannya pengaruh tersebut menunjukkan bahwa kompetensi yang dimiliki para pegawai di Perum Jamkrindo relatif masih rendah, terutama pada rendahnya kemampuan komunikasi

PENGARUH KOMPETENSI DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI MOTIVASI KERJA (STUDI KASUS PADA PERUM JAMKRINDO CABANG PEKANBARU)

yang terjalin didalam perusahaan dan rendahnya tingkat inisiatif para pegawai yang mengakibatkan keputusan tidak dapat diambil secara cepat dan tepat. Kondisi ini sedikit banyaknya mengurangi motivasi para pegawai untuk bekerja lebih keras untuk mendapatkan prestasi yang lebih baik.

Secara teoritis kesimpulan ini berimplikasi pada penolakan terhadap teori yang dikemukakan oleh Kinicki & Angelo (dalam Wibowo, 2011:390) yang menyatakan bahwa kompetensi (keterampilan dan pengetahuan) adalah faktor individual yang mempengaruhi motivasi. Demikian pula kesimpulan ini bertentangan dengan hasil penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa kompetensi memiliki pengaruh terhadap motivasi (Rofiatun & Masluri, 2011).

Namun ketika motivasi kerja beralih fungsi menjadi faktor mediasi, maka terjadi peningkatan kinerja secara signifikan yang diakibatkan oleh peningkatan pada faktor kompetensi pegawai. Maknanya, motivasi kerja mampu memberikan efek mediasi positif bagi peningkatan pengaruh kompetensi terhadap kinerja. Dengan hasil ini maka hipotesis kedua dapat diterima kebenarannya.

Implikasi manajerial dari kesimpulan ini menunjukkan pentingnya peranan motivasi kerja dalam meningkatkan pengaruh kompetensi terhadap kinerja. Perusahaan perlu menumbuhkan rasa motivasi yang kuat dari para pegawai, agar kompetensi yang dimiliki dapat digunakan sebesar-besarnya untuk meningkatkan kinerja, baik individual maupun organisasi. Karena jika tidak maka dikhawatirkan pegawai-pegawai yang memiliki kompetensi tinggi justru kehilangan motivasi untuk berbuat yang terbaik bagi perusahaan karena perusahaan gagal dalam memenuhi

motif-motif pegawai untuk bekerja dengan lebih baik.

Pengaruh Langsung Budaya Organisasi Terhadap Kinerja

Hasil penelitian menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kinerja. Maknanya adalah, kinerja para pegawai di Perum Jamkrindo cabang Pekanbaru tergantung kepada kekuatan pemahaman dan penghayatan serta pengamalan para pegawai tersebut pada nilai dan kepercayaan yang ada dalam budaya organisasi di perusahaan. Semakin kuat implementasi budaya organisasi pada diri pegawai, maka semakin besar peluang untuk bisa mendapatkan kinerja terbaik dari para pegawai tersebut. Sebaliknya, kinerja akan cenderung menurun seiring dengan lemahnya penyerapan budaya organisasi dalam pemikiran dan perilaku para pegawai. Dengan hasil ini maka hipotesis ketiga penelitian dapat diterima kebenarannya.

Budaya organisasi juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Maknanya adalah bahwa semakin baik implementasi budaya organisasi maka semakin kuat motivasi para pegawai. Sebaliknya, motivasi kerja akan menurun apabila nilai-nilai dan kepercayaan didalam budaya perusahaan tidak tertanam dan terimplementasikan dalam perilaku pegawai sehari-hari di perusahaan.

Implikasi teoritis dari kesimpulan ini secara jelas mendukung landasan teori yang dikemukakan oleh Wirawan (2007:35) yang menyatakan bahwa di antara sejumlah fungsi budaya organisasi adalah menumbuhkan motivasi dan meningkatkan kinerja. Konsep tersebut sejalan dengan temuan deskriptif pada penelitian ini bahwa implementasi budaya organisasi yang hanya berada

PENGARUH KOMPETENSI DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI MOTIVASI KERJA (STUDI KASUS PADA PERUM JAMKRINDO CABANG PEKANBARU)

pada tingkatan moderat pada akhirnya hanya akan menghasilkan suatu tingkatan motivasi dan kinerja yang juga moderat.

Dengan begitu maka kesimpulan ini juga mendukung penelitian sebelumnya yang menyimpulkan faktor budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap pembentukan motivasi kerja (Marpaung, 2013) dan peningkatan kinerja (Shahzad, *et.,al.*, 2012; Winardi, *et.,al.*, 2012). Meskipun demikian kesimpulan penelitian ini bertentangan dengan penelitian Umar (2006) dan Darsana (2013) yang justru tidak menemukan adanya pengaruh signifikan dari budaya organisasi terhadap motivasi dan kinerja.

Implikasi manajerial dari kesimpulan ini menunjukkan pentingnya menanamkan nilai-nilai organisasional yang kuat dalam budaya perusahaan di Perum Jamkrindo, khususnya di cabang Pekanbaru. Agar bisa meningkatkan kinerja yang sejauh ini biasa-biasa saja menjadi lebih baik, maka yang sangat penting dilakukan adalah bagaimana seluruh pegawai bisa memahami, meyakini dan mengamalkan seluruh aspek-aspek TRUST yang menjadi budaya organisasi di Perum Jamkrindo yang selama ini hanya berada pada kategori moderat.

Pengaruh Tidak Langsung Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Motivasi

Hasil penelitian menunjukkan budaya organisasi mampu memberikan efek mediasi positif berupa peningkatan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja para pegawai di Perum Jamkrindo cabang Pekanbaru. Budaya organisasi sendiri secara individual sudah memberikan dampak yang signifikan terhadap kinerja. Dengan ditambah adanya pengaruh yang positif dan signifikan dari budaya organisasi terhadap motivasi kerja, maka secara

total terjadi peningkatan pengaruh positif terhadap kinerja secara signifikan. Artinya, budaya organisasi berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja dengan dimediasi motivasi kerja. Dengan begitu maka hipotesis keempat dapat diterima kebenarannya.

Dengan diterimanya kesimpulan ini maka sekaligus menjadi bentuk penguatan teoritis terhadap konsep yang dikemukakan oleh Wirawan (2007:35) yang menyatakan bahwa di antara sejumlah fungsi budaya organisasi adalah menumbuhkan motivasi dan meningkatkan kinerja. Kesimpulan ini sekaligus mendukung hasil penelitian Marpaung (2013) yang menyimpulkan adanya pengaruh langsung dan tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja melalui perantara motivasi.

Secara manajerial kesimpulan ini berimplikasi pada perlunya perusahaan memperkuat kembali nilai-nilai dan kepercayaan TRUST (Terpercaya, Responsif, Unggul, Sehat dan Terkemuka) yang menjadi budaya perilaku di perusahaan dalam rangka menjadikan nilai dan kepercayaan tersebut mampu mendorong penguatan motivasi dan juga kinerja para pegawai. Utamanya adalah bagaimana perusahaan bisa menciptakan pegawai-pegawai yang memiliki keunggulan dibidang tugasnya masing-masing dan juga menanamkan konsep keterpercayaan yang tinggi pada perilaku kerja para pegawai serta juga membiasakan pegawai bekerja di lingkungan kerja yang sehat dan nyaman.

Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja

Hasil penelitian menyimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Implementasinya adalah, semakin pegawai termotivasi dalam bekerja maka kinerja yang akan dihasilkannya akan

PENGARUH KOMPETENSI DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI MOTIVASI KERJA (STUDI KASUS PADA PERUM JAMKRINDO CABANG PEKANBARU)

semakin baik. Sebaliknya, kinerja akan menurun kualitasnya apabila pegawai yang melakukannya kurang termotivasi. Dengan demikian maka hipotesis kelima dapat diterima kebenarannya.

Kesimpulan ini berimplikasi teoritis pada penguatan landasan konseptual yang dikemukakan oleh Armstrong & Baron (dalam Wibowo, 2011:100) yang menyimpulkan bahwa aspek motivasi menjadi salah satu faktor individu (*personal factor*) yang mempengaruhi kinerja. Konsep ini juga sejalan dengan temuan penelitian sebelumnya yang menunjukkan adanya peningkatan kinerja yang signifikan akibat dari adanya kompetensi yang baik (Umar, 2006; Safwan, *et.,al.*, 2014; Sujana, 2012; Musafir, 2009; Pancawati, 2013; Arizon, *et.,al.*, 2013). Meskipun demikian, kesimpulan ini tidak sejalan dengan penelitian Dhermawan, *et.,al.*, (2012) dan Winardi, *et.,al.*, (2012) yang pada penelitiannya justru tidak menemukan adanya pengaruh signifikan dari motivasi kerja terhadap peningkatan kinerja.

Dalam konteks manajerial maka kesimpulan ini berimplikasi pada perlunya penguatan motivasi kerja para pegawai di Perum Jamkrindo khususnya di cabang Pekanbaru agar naik dari tingkat moderat menjadi tinggi sehingga harapan manajemen untuk bisa mendapatkan kinerja yang tinggi dari para pegawainya bisa lebih mudah dicapai. Utamanya adalah pada pemenuhan motif-motif berupa promosi jabatan yang lebih adil dan transparan, tantangan kerja yang lebih kompetitif agar para pegawai mampu menunjukkan prestasi yang lebih baik serta mendapatkan tunjangan/insentif kinerja yang lebih besar.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan temuan hasil penelitian dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Kompetensi secara langsung memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, karena apabila dalam melaksanakan pekerjaan karyawan mampu menganalisis masalah dengan baik dan juga memiliki kemampuan fisik yang energik dan mobilitas tinggi maka akan dapat meningkatkan kinerja.
2. Kompetensi secara tidak langsung berpengaruh positif terhadap kinerja melalui motivasi kerja karena apabila karyawan mampu menyusun rencana kerja dan mengorganisir dengan baik, maka kompetensi tersebut dapat digunakan sebesar-besarnya untuk meningkatkan kinerja, baik individual maupun organisasi.
3. Budaya organisasi secara langsung memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, karena dengan semangat untuk mewujudkan perusahaan yang terkemuka sesuai dengan nilai dari budaya organisasi perusahaan, maka akan semakin besar peluang untuk bisa mendapatkan kinerja terbaik dari para pegawai tersebut.
4. Budaya organisasi secara tidak langsung berpengaruh positif terhadap kinerja melalui mediasi dari motivasi kerja. Dengan adanya nilai-nilai dan kepercayaan TRUST (Terpercaya, Responsif, Unggul, Sehat, dan Terkemuka) yang menjadi budaya perilaku di perusahaan, maka perlu menciptakan pegawai yang menanamkan konsep kepercayaan yang tinggi terhadap perilaku kerja para pegawai, serta membiasakan pegawai bekerja di lingkungan kerja yang sehat dan nyaman agar dapat mendorong

PENGARUH KOMPETENSI DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI MOTIVASI KERJA (STUDI KASUS PADA PERUM JAMKRINDO CABANG PEKANBARU)

penguatan motivasi dan juga kinerja para pegawai.

5. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, karena dengan adanya program gaji yang dirancang dengan baik dan diberikan tanggung jawab yang lebih besar dalam melaksanakan pekerjaannya, maka dapat menyebabkan pencapaian penilaian kinerja yang optimal.

Saran

Baik faktor kompetensi, budaya organisasi, motivasi kerja maupun kinerja di Perum Jamkrindo cabang Pekanbaru masih belum dicapai secara optimal. Oleh karena itu kepada manajemen direkomendasikan untuk melakukan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Kompetensi para pegawai dapat ditingkatkan dengan cara:
 - a. Memberikan pelatihan berkomunikasi verbal dan tulisan kepada pegawai yang menekankan pada kemampuan menyampaikan informasi secara jelas dan sistematis. Para pegawai juga hendaknya diberikan kesempatan untuk membawakan seminar yang relevan dengan posisi dan tanggung jawabnya.
 - b. Mendorong para pegawai untuk bisa cepat dalam mengambil keputusan dengan cara memberikan otonomi yang lebih luas dan wewenang serta tanggung jawab lebih besar kepada para pegawai dalam hal inisiatif pengambilan keputusan.
2. Membuka ruang inisiatif pegawai dengan cara menjabarkan tugas pokok berikut sarannya secara garis besar lalu memberikan kesempatan kepada pegawai untuk menyusun dan merancang detail perencanaan kerja untuk memenuhi sasaran tugas pokok tersebut. Implementasi budaya

organisasi para pegawai perlu diperkuat dengan cara:

- a. Keunggulan pegawai dilakukan dengan jalan penempatan posisi jabatan yang sesuai dengan latar belakang pendidikan dan pengalaman kerja agar tercipta kondisi kesesuaian antara kompetensi dengan pekerjaan (*competence-job fit*).
 - b. Memberikan kepercayaan yang lebih besar kepada pegawai melalui pendelegasian wewenang yang lebih besar dengan tetap menyertakan beban tanggung jawab yang lebih besar pula.
 - c. Memberikan pelatihan kesehatan dan keselamatan kerja minimal 6 bulan sekali, terutama mencakup pada aspek higienitas, ergonomik kerja, dan juga penciptaan lingkungan kerja yang aman dan nyaman.
3. Motivasi kerja para pegawai perlu diperkuat dengan cara:
 - a. Merancang dan mensosialisasikan parameter yang transparan tentang program jenjang karir yang bisa dicapai oleh setiap pegawai.
 - b. Memberikan program-program *challenging* (menantang) kepada pegawai melalui tawaran-tawaran proyek atau pekerjaan yang sulit kepada pegawai yang bersedia serta memberikan penghargaan yang menarik untuk program tersebut.
 - c. Merancang program insentif berbasis prestasi (*achievement-based incentives*) untuk menarik motivasi kompetitif dari para pegawai.
 4. Kinerja pegawai dapat ditingkatkan dengan cara:
 - a. Mengubah gaya kepemimpinan menjadi lebih demokratis dan

PENGARUH KOMPETENSI DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI MOTIVASI KERJA (STUDI KASUS PADA PERUM JAMKRINDO CABANG PEKANBARU)

- aspiratif untuk menciptakan kondisi informal yang bisa memperlancar hubungan kerjasama dengan pegawai.
- b. Melakukan kegiatan-kegiatan bersama (*gathering*) minimal 3 bulan sekali untuk menjalin soliditas dan kerjasama antar pegawai.
 - c. Mengadakan sistem absensi otomatis dengan *finger scan* untuk meminimalisir manipulasi jam masuk dan keluar kantor.

DAFTAR PUSTAKA

- Arizona, D. H. Riniwati dan N. Harahap, 2013. *Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Pegawai*. API Student Journal, vol. 1, No. 1, hal. 1-11
- Darsana, Made, 2013. *The Influence of Personality And Organizational Culture on Employee Performance Through Organizational Citizenship Behavior*. The International Journal of Management, vol. 2, No. 4, pp. 35-42. ISSN: 2277-5846
- Dhermawan, Sudibya dan Utama, 2012. *Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Kompetensi dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali*. Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis dan Kewirausahaan, vol. 6, No. 2, hal. 173-184
- Marpaung, B.P. 2013. *Pengaruh Kompensasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Perantara*. Jurnal Manajemen Dan Bisnis, vol. 2, No. 1.
- Pancawati, Sri, 2013. *Pengaruh Iklim Organisasi, Motivasi dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Bagian Pembangunan Pemerintah Kabupaten Kediri*. Jurnal Otonomi, vol. 13, No. 1, hal. 31-39
- Rofiatun dan Masluri, 2011. *Pengaruh Iklim Organisasi Dan Kompetensi Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Mediasi Motivasi Pada Dinas-Dinas di Kabupaten Kudus*. Analisis Manajemen, vol. 5, No. 1, hal. 1-15. ISSN: 14411-1799
- Safwan, Nadirsyah dan S. Abdullah, 2014. *Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kinerja Pengelolaan Keuangan Daerah pada Pemerintah Daerah Kabupaten Pidie Jaya*. Jurnal Akuntansi Pascasarjana Universitas Syiah Kuala, vol. 3, No. 1, hal. 133-139. ISSN: 2302-0164
- Shahzad, F., R.A. Luqman, A.R.Khan dan L. Shabbir, 2012.

PENGARUH KOMPETENSI DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI MOTIVASI KERJA (STUDI KASUS PADA PERUM JAMKRINDO CABANG PEKANBARU)

- Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: An Overview. Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, vol. 3, No. 9, pp. 975-985
- Sujana, Edy, 2012. *Pengaruh Kompetensi, Motivasi, Kesesuaian Peran Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Auditor Internal Inspektorat Pemerintah Kabupaten*. Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Humanika, vol. 2, No. 1, al. 1-27. ISSN: 2089-3310
- Sulaiman, Almsafir dan Z.A. Ahmad, 2013. *Job Performance: Relationship Between Competency and Attitude Towards Achieving Tnb's Vision*. Journal of Advanced Research, vol. 3, No. 1, pp. 1-11. ISSN: 2231-8275
- Umar, Yohanas, 2006. *Pengaruh Faktor Budaya Organisasi, Program Diklat dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dan Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Bank Riau*. Jurnal Eksekutif, vol. 3, No. 2, hal. 127-133
- Vathanophas, V., dan J. Thai-ngam, 2007. *Competency Requirements for Effective Job Performance in the Thai Public Sector*. Contemporary Management Research, vol. 3, No. 1, pp. 45-70
- Wibowo, 2011. *Manajemen Kinerja*. Rajawali Press, Jakarta
- Wirawan. 2007. *Budaya dan Iklim Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat