

## ELEMEN KUNCI KINERJA KARYAWAN PADA PERUSAHAAN ASURANSI UMUM: DIMENSI KEPRIBADIAN (*BIG FIVE*), PELATIHAN DAN KERJASAMA TIM

Achmad Husna<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Mahasiswa Pasca Sarjana Magister Manajemen, Universitas Terbuka,  
[ahmadhusna06@gmail.com](mailto:ahmadhusna06@gmail.com)

Corresponding Author: Achmad Husna

**Abstrak:** Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana pengaruh kepribadian (*the big five personality*), pelatihan dan kerjasama tim (*team work*), baik secara parsial maupun keseluruhan terhadap kinerja karyawan pada perusahaan asuransi umum (*general insurance*). Metode penulisan artikel ilmiah ini adalah dengan metode kualitatif dan *library research* atau *literature review*. Studi ini bertujuan mengidentifikasi dan menyoroti variabel-variabel penting. Adapun variabel-variabel dalam studi ini adalah dimensi kepribadian (*big five*), pelatihan dan kerjasama tim (*teamwork*). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa tiga dari lima dimensi kepribadian *the big five personality* yaitu *conscientiousness*, *openness to experience* dan *agreeableness* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan asuransi umum.

**Kata Kunci:** Kinerja Karyawan, Pelatihan, Kepribadian, Kerja sama.

## PENDAHULUAN

### Latar Belakang Masalah

Peran serta karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan sangat penting. Tujuan tersebut akan dapat dicapai apabila para karyawan memiliki kinerja yang baik. Suatu perusahaan terdiri dari beragam individu dengan beragam kepribadian. Sikap organisasi yang baik adalah organisasi yang menyadari bahwa keberagaman dan perbedaan adalah asset bagi organisasi karena dapat menciptakan kompetisi yang sehat dan menjadikan organisasi lebih dinamis. Selain itu, menurut Sobirin (2020), hal tersebut karena didasari oleh dua alasan, yaitu (1) perbedaan individual karyawan sesungguhnya bersifat alami dan (2) lingkungan eksternal organisasi cenderung mengalami tubulensi yang sangat tinggi dan mengalami perubahan setiap saat.

Dengan demikian, mengingat perbedaan individu karyawan dalam organisasi bersifat alamiah dan sebuah keniscayaan serta akan memberikan manfaat bagi organisasi, maka para pimpinan (*manager*) harus melakukan hal-hal berikut: (1) mengelola perbedaan dengan baik agar

memberikan manfaat untuk organisasi/perusahaan, (2) menyadari bahwa perbedaan individu karyawan akan berakibat pada perbedaan perilaku mereka, (3) menyadari bahwa perbedaan perilaku akan memberi dampak kepada organisasi/perusahaan.

Setiap individu memiliki property dasar yang melekat pada dirinya yang membedakan dirinya dengan orang lain. Property-property dasar tersebut adalah (1) kepribadian dan kemampuan diri, (2) nilai-nilai individu, dan (3) sikap seseorang. Konsekuensi dari perbedaan property dasar setiap individu adalah setiap orang akan memiliki perilaku yang berbeda walaupun telah berinteraksi dengan orang lain dalam organisasi untuk jangka waktu yang cukup lama. Pada akhirnya, perbedaan perilaku tersebut akan mempengaruhi kinerja dan kepuasan kerja masing-masing karyawan. Dengan demikian, pengelolaan kepribadian yang beragam dalam suatu organisasi sangat penting dalam rangka mendukung kinerja organisasi atau perusahaan.

Kepribadian (*personality*) menurut Robbins (2017) dapat dianggap sebagai jumlah total dari cara-cara seorang individu beraksi dan berinteraksi dengan orang lain. Salah satu teori kepribadian yang berkaitan erat dengan kinerja adalah model lima besar kepribadian (*the big five model of personality*). Menurut Mullins (2016), lima besar (*the big five*) tersebut merupakan kluster dari *traits* yang biasa disingkat OCEAN atau CANEO yang terdiri dari lima dimensi, yaitu (1) *Openness vs closed-mindedness*, (2) *Conscientiousness vs heedlessness*, (3) *Extraversion vs introversion*, (4) *Agreeableness vs hostility*, dan (5) *Neuroticism vs stability*. Kelima dimensi kepribadian tersebut berdasarkan riset-riset yang telah dilakukan mempunyai hubungan dengan kinerja (Robbins and Judge, 2017).

Selain kepribadian, pencapaian kinerja juga didukung oleh keahlian karyawan, baik *hard skill* maupun *soft skill*. Keahlian seorang karyawan dapat dicapai antara lain melalui pelatihan. Menurut Nawawi (2006) pelatihan adalah program-program untuk memperbaiki kemampuan melaksanakan pekerjaan secara individu, kelompok dan/atau berdasarkan jenjang jabatan dalam organisasi perusahaan. Dengan kata lain, pelatihan merupakan proses melengkapi para karyawan dengan keterampilan khusus atau bisa juga dikatakan bahwa pelatihan itu sebagai kegiatan membantu karyawan dalam memperbaiki pelaksanaan pekerjaan yang tidak efisien.

Perbaikan kinerja merupakan salah satu dari tujuan inti dari pelatihan. Tujuan-tujuan inti lain dari pelatihan menurut Simamora (2006) adalah: (1) memutakhirkan keahlian para karyawan sejalan dengan kemajuan teknologi, (2) mengurangi waktu pembelajaran bagi karyawan baru agar kompeten dalam pekerjaan, (3) membantu memecahkan masalah operasional, (4) mempersiapkan karyawan untuk promosi, (4) mengorientasikan karyawan terhadap organisasi, dan (5) memenuhi kebutuhan pertumbuhan pribadi karyawan. Pengadaan pelatihan memerlukan sumberdana yang tidak sedikit. Untuk itu, perlu dilihat bagaimana pengaruhnya terhadap kinerja karyawan agar dana yang dikeluarkan tersebut tepat sasaran.

Faktor lain yang dapat menunjang tercapainya tujuan perusahaan adalah kerjasama tim (*teamwork*). Adanya kerjasama tim yang baik diharapkan dapat menghasilkan sinergi positif

melalui upaya yang terkoordinasi yang pada akhirnya menghasilkan tingkat kinerja yang lebih tinggi. Keberhasilan tim dengan pelatihan juga mempunyai hubungan yang erat. Robbins dan Judge (2017) menjelaskan bahwa paling tidak ada dua pilihan untuk meningkatkan keberhasilan tim, yaitu (1) membantu tim mencapai keberhasilan kecil yang membangun kepercayaan diri dan (2) menyediakan pelatihan untuk meningkatkan keterampilan teknik dan antaranggota.

Paparan di atas menjelaskan bagaimana pengaruh atau hubungan antara kepribadian, pelatihan dan kerjasama tim terhadap kinerja. Pengaruhnya tentu berbeda-beda tergantung kepada jenis atau tipe perusahaan dan sektor ekonomi dimana perusahaan itu berada. Sektor ekonomi cukup beragam, menurut Bank Indonesia ada 9 sektor ekonomi yaitu (1) pertanian, (2) pertambangan, (3) industri dasar dan kimia, (4) aneka industri, (5) industri barang konsumsi, (6) property, real estate dan konstruksi bangunan, (7) infrastruktur, utilitas dan transportasi, (8) finansial, dan (9) perdagangan dan jasa.

Industri asuransi merupakan salah satu sub-sektor ekonomi dari sektor keuangan (finansial). Industri asuransi secara garis besar dapat dibedakan menjadi dua jenis, yaitu asuransi jiwa (*life insurance*) dan asuransi umum (*general insurance/non-life insurance*). Perbedaan utama keduanya terletak pada objek (kepentingan) yang diasuransikan. Asuransi jiwa menjamin kepentingan keuangan apabila nasabah (tertanggung) meninggal dunia, sedangkan asuransi umum menjamin kepentingan keuangan nasabah (tertanggung) apabila property (harta benda) nya mengalami kerugian atau kerusakan.

Jasa atau produk yang ditawarkan asuransi umum cukup beragam, antara lain asuransi kebakaran, asuransi kendaraan bermotor, asuransi kapal laut (*marine hull*), asuransi pengangkutan barang (*marine cargo*), asuransi *engineering* proyek dan non-proyek, asuransi uang (*money insurance*), asuransi alat-alat berat, asuransi tanggung-gugat (*liability insurance*) dan asuransi aneka.

Dilihat dari unit-unit yang ada di dalamnya, perusahaan asuransi umum secara garis besar dapat dibagi menjadi delapan divisi, yaitu (1) Divisi Marketing, (2) Divisi Underwriting dan Reasuransi, (3) Divisi Klaim, (4) Divisi Sumberdaya Manusia, (5) Divisi Akuntansi dan Keuangan, (6) Divisi Teknologi Informasi, (7) Divisi Management Risiko serta (8) Divisi Kepatuhan dan Pengawasan Internal. Bisnis inti (*core business*) asuransi berada pada Divisi Marketing, Underwriting dan Reasuransi, Divisi Klaim serta Divisi Akuntansi dan Keuangan. Unit marketing bertugas untuk mendapatkan bisnis dari perusahaan atau individu yang akan mengasuransikan objeknya. Objek atau risiko yang akan diasuransikan yang diperoleh unit marketing kemudian dianalisa oleh tim dari unit underwriting apakah akan diterima atau tidak. Jika terjadi klaim, tim dari unit klaim akan melakukan proses klaim tersebut. Unit akuntansi keuangan secara umum bertugas mencatat segala transaksi dan melakukan pembayaran klaim termasuk juga melakukan investasi atas dana-dana yang terkumpul.

Pengaruh dimensi kepribadian *big five*, pelatihan dan kerjasama tim terhadap kinerja akan berbeda dengan beragamnya individu, perbedaan unit, bagian atau divisi, berbeda-bedanya jenis perusahaan dan beragamnya jenis sektor ekonomi. Untuk itu, perlu ada kajian untuk melihat pengaruh tersebut di masing-masing perusahaan.

Atas dasar itulah maka penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana pengaruh kepribadian (*the big five personality*), pelatihan dan kerjasama tim (*team work*), baik secara parsial maupun keseluruhan terhadap kinerja karyawan pada perusahaan asuransi umum (*general insurance*). Selain itu, penelitian ini bertujuan untuk menyusun strategi pengembangan sumberdaya manusia yang mendukung pengembangan kinerja di perusahaan asuransi umum (*general insurance*).

### **Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang disampaikan di atas, maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah kepribadian memiliki hubungan dan berpengaruh terhadap kinerja?
2. Apakah pelatihan memiliki hubungan dan berpengaruh terhadap kinerja?
3. Apakah *teamwork* memiliki hubungan dan berpengaruh terhadap kinerja?
4. Bagaimana strategi pengembangan sumberdaya manusia yang mendukung pengembangan kinerja berdasarkan faktor-faktor kepribadian, pelatihan dan teamwork ?

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **Kepribadian (*The Big Five Personality*)**

Penjelasan mengenai kelima dimensi kepribadian (*big five personality traits*) antara lain dapat kita lihat dalam Sobirin (2020). Pertama, *Openness to experience* (keterbukaan pada pengalaman) yaitu menggambarkan dimensi kepribadian seseorang yang cenderung terbuka, bisa menerima berbagai macam stimulus, mempunyai keinginan yang luas dan berani mengambil risiko. Sementara Robbins and Judge (2017) secara ringkas menjelaskan dimensi pertama ini mencakup kisaran minat dan ketertarikan atas inovasi.

Kedua, *Conscientiousness* (kehati-hatian) dijelaskan oleh Robbins and Judge (2017) sebagai sebuah ukuran reliabilitas yaitu orang yang sangat hati-hati bertanggung jawab, teratur, dapat diandalkan dan persisten. Selain sifat-sifat tersebut, ada sifat lain dalam dimensi *conscientiousness* yang disebut Sobirin (2020) yaitu dimensi kepribadian yang menggambarkan sejauhmana seseorang dapat dipercaya, teguh dan berorientasi pada hasil.

Ketiga, *Extraversion* yang sering disebut juga *positive affectivity* merujuk kepada kepribadian seseorang yang mempunyai rasa percaya diri atau asertif karena memiliki pengalaman emosional positif sehingga selalu berprasangka baik terhadap dirinya, orang lain maupun lingkungan sekitar, mudah bermasyarakat dan hangat dalam bergaul karena cenderung aktif berbicara. Robbins and Judge (2017) secara ringkas menjelaskan *extraversion* merupakan dimensi yang menampilkan level kenyamanan kita di dalam hubungan.

Faktor keempat adalah *agreeableness* (keramahan) yang secara ringkas disebut Robbins and Judge (2017) merujuk kepada kecenderungan seorang individu untuk memahami orang lain. Sobirin (2020) secara lebih panjang menyebutkan bahwa dimensi ini adalah dimensi kepribadian yang menggambarkan apakah seseorang itu secara alamiah berperilaku baik, mudah berteman dengan orang lain (kooperatif) dan percaya kepada orang lain.

Faktor kelima adalah *neuroticism* yaitu menggambarkan kepribadian seseorang yang cenderung memiliki pengalaman emosional negatif, merasa tidak aman, merasa tertekan. Orang dengan kepribadian ini pada umumnya memandang dirinya dan lingkungan sekitarnya secara negatif sehingga faktor kelima ini sering disebut juga *negative affectivity*. Robbins and Judge (2017) menyebut faktor kelima ini sebagai stabilitas emosional yaitu kemampuan seseorang dalam menghadapi stress.

### **Pelatihan**

Pelatihan merupakan salah satu upaya perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Marzuki (2012) mendefinisikan pelatihan sebagai pengajaran atau pemberian pengalaman pada seseorang untuk mengembangkan tingkah laku (pengetahuan, *skill*, sikap) agar mencapai sesuatu yang diinginkan. Dalam pengertian ini, pelatihan mengandung unsur pengajaran dan berbagi pengalaman dalam rangka meningkatkan pengetahuan, keahlian serta sikap individu. Hamalik (2007) menjelaskan pengertian pelatihan secara lebih komprehensif bahwa pelatihan merupakan suatu proses yang meliputi serangkaian upaya yang dilaksanakan dengan sengaja dalam bentuk pemberian bantuan kepada tenaga kerja yang dilakukan oleh tenaga profesional kepelatihan dalam suatu waktu yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan kerja peserta dalam bidang pekerjaan tertentu guna meningkatkan efektivitas dan kinerja dalam suatu organisasi.

Lebih jauh, Wexley dan Yukl dalam Mangkunegara (2008) mengaitkan pelatihan dengan pengembangan dengan menjelaskan bahwa pelatihan dan pengembangan (*training and development*) merupakan istilah yang merujuk kepada rancangan usaha yang direncanakan (*planned efforts designed*) yang memfasilitasi perolehan keahlian (*skill*), pengetahuan (*knowledge*) dan sikap (*attitude*) dari anggota-anggota organisasi.

Pengertian mengenai pelatihan dikemukakan juga oleh Gaple dalam Ratnasari dan Hartati (2019) yaitu pelatihan merupakan upaya sistematis dan terencana untuk mengubah atau mengembangkan pengetahuan atau keterampilan atau sikap melalui pengalaman belajar dalam rangka meningkatkan efektivitas kinerja kegiatan atau berbagai kegiatan. Dalam situasi kerja, tujuan pelatihan adalah untuk memungkinkan seorang karyawan memperoleh kemampuan agar dapat melakukan tugas atau pekerjaan secara memadai dan menyadari potensi yang dimilikinya. Sementara itu Biech dalam Ratnasari dan Hartati (2019) mengemukakan bahwa pelatihan adalah proses yang dirancang untuk membantu pegawai mempelajari keterampilan, pengetahuan atau sikap baru.

Dari berbagai definisi pelatihan, Ratnasari dan Hartati (2019) menyimpulkan bahwa pelatihan adalah sebuah upaya yang sistematis dan terencana untuk mengubah atau mengembangkan pengetahuan, keterampilan dan sikap baru yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Lebih lanjut Ratnasari dan Hartati (2019) menjelaskan bahwa pelatihan memungkinkan karyawan memperoleh kemampuan tambahan sehingga dapat mengemban tugas atau pekerjaan aktual yang dihadapi secara lebih baik, lebih cepat, lebih mudah dengan kualitas pekerjaan yang lebih tinggi dan menghasilkan kinerja dan produktivitas yang lebih baik.

### **Kerjasama Tim (*Teamwork*)**

Kerjasama memungkinkan seseorang melakukan apa yang tidak bisa ia lakukan serta meningkatkan segala hal yang orang itu miliki, termasuk bakatnya (Maxwell, 2014). Hal tersebut bisa terjadi karena adanya keharmonisan dalam suatu tim. Hal ini sejalan dengan apa yang disampaikan Suhendi dan Anggara (2010) bahwa kerjasama tim adalah suatu kelompok yang memiliki ikatan dan interaksi yang harmonis yang dapat memacu terjadinya perubahan, pertumbuhan dan perkembangan pribadi maupun organisasi.

Menurut Robbins and Judge (2017), kerjasama tim (*teamwork*) merupakan bagian dari kelompok kerja, tim dibangun untuk kebermanfaatan (simbiosis) pada interaksi antar anggota. Pengertian tersebut membantu organisasi merestrukturisasi proses kerja disekitar tim. Manajemen mencari sinergi yang positif yang akan memungkinkan bagi organisasi untuk meningkatkan kinerja. Namun, tidak semua tim dapat menunjang kinerja, menurut Robbins and Judge (2017), ada empat faktor yang secara signifikan sangat terkait erat dengan kinerja tim, yaitu (1) sumberdaya yang memadai, (2) kepemimpinan yang efektif, (3) iklim kepercayaan, serta (4) evaluasi kinerja dan sistem pemberian imbalan yang mencerminkan kontribusi tim.

Untuk membentuk tim yang baik, menurut Robbins and Judge (2017), perlu memperhitungkan variabel-variabel sebagai berikut: (1) kemampuan para anggota, (2) kepribadian para anggota, (3) alokasi aturan yang jelas, (4) keragaman para anggota, (5) ukuran tim, dan (6) keinginan atau pihan para anggota. Terkait dengan kepribadian, secara tegas Robbins and Judge (2017) menyatakan bahwa kepribadian secara signifikan mempengaruhi perilaku karyawan secara individual.

Robbins and Judge (2017) melanjutkan bahwa kategori berikutnya yang terkait dengan efektivitas tim meliputi variabel proses berikut: (1) komitmen para anggota terhadap tujuan umum, (2) menetapkan tujuan tim secara spesifik, (3) keberhasilan tim, (4) tingkat konflik yang dikelola, dan (5) meminimalkan kemalasan sosial.

### **Kinerja**

Pengertian kinerja dapat kita lihat dari beberapa sumber, diantaranya seperti yang didefinisikan oleh Tangkilisan (2005) yaitu merupakan suatu keadaan yang berkaitan dengan keberhasilan organisasi dalam menjalankan misi yang dimiliki yang dapat diukur dari tingkat produktivitas, kualitas layanan, responsivitas, responsibilitas dan akuntabilitas. Tidak jauh berbeda



dengan Tangkilisan (2005), Moeheriono (2012) mendefinisikan kinerja sebagai gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.

Kemudian, Abdullah (2014) menyimpulkan bahwa kinerja adalah prestasi kerja yang merupakan hasil dari implementasi rencana kerja yang dibuat oleh suatu institusi yang dilaksanakan oleh pimpinan dan karyawan (sumberdaya manusia) yang bekerja di suatu institusi, baik pemerintah maupun perusahaan (bisnis) untuk mencapai tujuan organisasi. Sedangkan pengertian kinerja karyawan adalah kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu (Sinambela, 2012).

### Asuransi

Pengertian asuransi dapat dilihat dari berbagai sudut pandang (Suma dan Amin, 2020). Dari sudut pandang ekonomi, asuransi merupakan suatu cara untuk mengurangi risiko dengan jalan memindahkan dan mengombinasikan ketidakpastian akan adanya kerugian keuangan (finansial). Jika dilihat dari sudut pandang bisnis, asuransi adalah sebuah perusahaan yang usaha utamanya menerima atau menjual jasa, pemindahan risiko dari pihak lain dan memperoleh keuntungan dengan berbagi risiko (*sharing of risk*) diantara sejumlah besar nasabahnya. Secara singkat, asuransi dapat didefinisikan sebagai mekanisme transfer risiko (*risk transfer*) atas dasar pembayarn sejumlah kecil uang (premi) atau mekanisme berbagi risiko (*risk sharing*) atas dasar pembayaran sejumlah kecil uang (kontribusi). Transfer risiko terkait dengan asuransi konvensional, sedangkan *sharing risk* adalah mekanisme dalam asuransi syariah.

Unit yang berperan dalam seleksi risiko di perusahaan asuransi adalah unit underwriting. Menurut Iqbal (2006), tujuan undwriting adalah menentukan objek-objek yang akan dapat menjadi pertanggungan, kemudian memutuskan/menegosiasikan ketentuan dan kondisi pertanggungan tersebut. Underwriter harus memilih dari semua risiko yang ditawarkan kepada mereka, kemudian menentukan partisipasi atau tidak. Pertimbangan utama *underwriter* adalah keseluruhan profitabilitas dan kelangsungan hidup perusahaan.

### METODE PENELITIAN

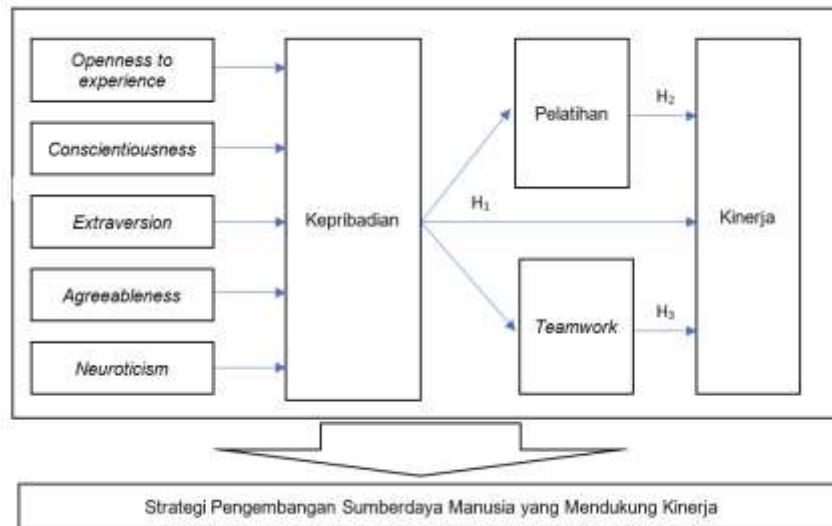
Metode penulisan artikel ilmiah ini adalah dengan metode kualitatif dan *library research* atau *literature review*. Menurut Sekaran dan Bougie (2018), *literature review* adalah proses langkah demi langkah yang melibatkan identifikasi tulisan yang dipublikasikan dan yang tidak dipublikasikan dari sumber data sekunder pada topik kepentingan, evaluasi penelitian terkait dengan masalah dan dokumentasi penelitian.

Studi ini sebagaimana dikemukakan oleh Sekaran dan Bougie (2018) bertujuan mengidentifikasi dan menyoroti variabel-variabel penting. Adapun variabel-variabel dalam studi ini adalah dimensi kepribadian (*big five*), pelatihan dan kerjasama tim (*teamwork*).

Sumber data dalam tinjauan literatur (*literature review*) menurut Sekaran dan Bougie (2018) antara lain buku teks, jurnal, disertasi, acara konferensi, naskah yang tidak dipublikasikan, laporan, surat kabar dan internet. Dalam studi ini, sumber data yang digunakan adalah buku teks dan jurnal.

### Kerangka Berpikir

Dari latar belakang dan kajian teori yang telah disampaikan, kerangka pemikiran pada penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hubungan Kepribadian (*Big Five Personality*) dengan Kinerja

Kelima dimensi kepribadian seperti yang telah dijelaskan di atas, berdasarkan riset-riset yang telah dilakukan mempunyai hubungan dengan kinerja (Robbins and Judge, 2017). Karyawan yang mempunyai skor tinggi dalam dimensi kehati-hatian (*conscientiousness*) mengembangkan tingkat pengetahuan kerja yang lebih tinggi. Tingkat pengetahuan yang lebih tinggi berkontribusi pada tingkat kinerja yang lebih tinggi.

Lebih lanjut Robbins and Judge (2017) menjelaskan bahwa faktor lainnya yaitu stabilitas emosional (*neuroticism*) mempunyai hubungan yang paling kuat dengan kepuasan hidup, kepuasan kerja dan tingkat stress yang rendah. Orang *extraversion* (ekstrover) cenderung lebih bahagia dalam pekerjaan dan hidupnya. Mereka mengalami emosi-emosi yang positif dibandingkan yang *introvert*. Ekstrover juga cenderung berkinerja lebih baik dalam pekerjaan dengan interaksi interpersonal yang signifikan. Kemudian, ekstrover merupakan prediktor yang relatif kuat atas timbulnya kepemimpinan dalam kelompok.

Karyawan yang mempunyai skor tinggi dalam *openness to experience* (keterbukaan pada pengalaman) lebih kreatif sehingga lebih mungkin menjadi pemimpin yang efektif. Mereka lebih adaptif terhadap perubahan organisasi dalam konteks yang beragam.



Faktor terakhir, *agreeableness* (keramahan). Orang-orang yang ramah lebih patuh dan taat pada peraturan, kurang berisiko mengalami kecelakaan dan lebih puas dalam pekerjaannya. Mereka berkontribusi pada kinerja organisasi dengan terlibat pada *citizenship behaviour* (perilaku kewargaan/kependudukan).

Di bagian akhir penjelasan mengenai faktor-faktor lima besar kepribadian (*the big five personality*), Robbins and Judge (2017) menyebutkan bahwa kehati-hatian (*conscientiousness*) merupakan prediktor terbaik dari kinerja.

Penelitian terkini mengenai hubungan antara *the big five personality* dengan kinerja karyawan, antara lain dapat dilihat dari beberapa jurnal sebagai berikut:

1. Nasyroh, M dan Wikansari, R (2017) melakukan penelitian di PT Perusahaan Perdagangan Indonesia (Persero) pada Divisi Human Resource Management, Pengadaan, Penjualan dan Umum. Hasil penelitiannya sebagai berikut: (a) Tidak ada hubungan antara kepribadian *extraversion* dengan kinerja karyawan, (b) Tidak ada hubungan antara kepribadian *openness* dengan kinerja karyawan, (c) Tidak ada hubungan antara kepribadian *conscientiousness* dengan kinerja karyawan, (d) Ada hubungan yang signifikan antara *agreeableness* dengan kinerja karyawan, dan (e) Ada hubungan yang signifikan antara *neuroticism* dengan kinerja karyawan. Dengan demikian, pada organisasi yang diteliti tersebut, hanya dua dari lima dimensi kepribadian yang mempunyai hubungan signifikan dengan kinerja yaitu *agreeableness* dan *neuroticism*.
2. Poniasih (2019) meneliti pengaruh *the big five personality* terhadap kinerja pada Badan Penanggulangan Bencana (BPBD) Daerah Istimewa Yogyakarta. Penelitiannya menunjukkan hasil sebagai berikut : (a) *Neuroticism* berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan, namun tidak signifikan, (b) *Extraversion* berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan secara signifikan, (c) *Openness* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, (d) *Agreeableness* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai, dan (e) *Conscientiousness* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Kelima faktor ‘*big five*’ pada penelitian tersebut tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Kemudian, peneliti tersebut menambah aspek lain dalam penelitiannya yaitu dimensi efektif dan efisien dan dimensi disiplin. Terhadap kedua dimensi tersebut didapatkan hasil sebagai berikut: (a) *Conscientiousness* berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja dimensi efektif dan efisien, dan (b) *extraversion* berpengaruh signifikan terhadap kinerja dimensi disiplin.
3. Dewi, D. Sari dan Mujiati (2015) melakukan penelitian mengenai pengaruh *the big five personality* dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan di Karma Jimbaran Villa, Bali. Hasil penelitiannya memberikan hasil sebagai berikut : (a) *the big five personality* berpengaruh signifikan secara positif terhadap kepemimpinan transformasional, (b) *the big five personality* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dan (c) *big five personality* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui kepemimpinan transformasional.

4. Wicaksono dan Surjanti (2016) memasukan unsur pelatihan sebagai variabel mediasi untuk melihat pengaruh dimensi kepribadian terhadap kinerja karyawan pada PT Gresik Cipta Sejahtera. Hasil penelitiannya menunjukkan hubungan sebagai berikut: (1) *agreeableness* dengan kinerja mempunyai hubungan yang negatif, sedangkan *agreeableness* dengan pelatihan mempunyai hubungan positif, (2) pengaruh *conscientiousness* terhadap kinerja mempunyai hubungan negatif, sedangkan terhadap pelatihan, hubungannya positif, (3) berbeda dengan dua dimensi di atas, *extraversion* berkorelasi positif terhadap kinerja dan berkorelasi negatif terhadap pelatihan, (4) sama seperti *extraversion*, hubungan *neuroticism* dengan kinerja berkorelasi positif dan terhadap pelatihan mempunyai korelasi yang negatif, (5) *Openness to experience* berkorelasi positif dengan kinerja dan berkorelasi positif juga dengan pelatihan. Selanjutnya, pengaruh dimensi kepribadian terhadap kinerja melalui pelatihan sebagai variabel mediasi adalah sebagai berikut: (1) dimensi kepribadian tidak berpengaruh terhadap kinerja melalui pelatihan, artinya pelatihan tidak dapat memediasi pengaruh antara dimensi kepribadian, (2) pelatihan dapat memediasi antara *conscientiousness* terhadap kinerja. Hasil uji T statistik yang dilakukan menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

### Hubungan Kepribadian (*Big Five Personality*) dengan Kerjasama Tim

Selanjutnya, penelitian mengenai hubungan antara kepribadian dengan kerjasama tim yang kemudian dilihat dampaknya terhadap kinerja dilakukan oleh Pratiwi dan Nugrohoseno (2014). Teknik analisis datanya menggunakan *Structural Equation Model Partial Least Square* (SEM-PLS). Hasil penelitiannya menjawab bagaimana pengaruh empat (4) dimensi kepribadian terhadap kerjasama tim dan pengaruh kerjasama tim terhadap kinerja sebagai berikut:

- Dimensi kepribadian *extraversion* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kerjasama tim,
- Dimensi kepribadian *agreeableness* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kerjasama tim.
- Dimensi kepribadian *conscientiousness* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kerjasama tim.
- Dimensi kepribadian *openness to experience* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kerjasama tim.
- Kerjasama tim berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitiannya dilakukan di PT Apie Indo Karunia yang bergerak di industri manufaktur. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa empat dimensi kepribadian (*openness*, *conscientiousness*, *extraversion* dan *agreeableness*) berpengaruh positif terhadap kerjasama tim. Selain itu, penelitiannya memberikan hasil bahwa kerjasama tim berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Salah satu faktor yang menentukan keberhasilan suatu tim adalah kepribadian dari para anggotanya. Menurut Robbins and Judge (2017), berdasarkan tinjauan literatur, tiga dari lima

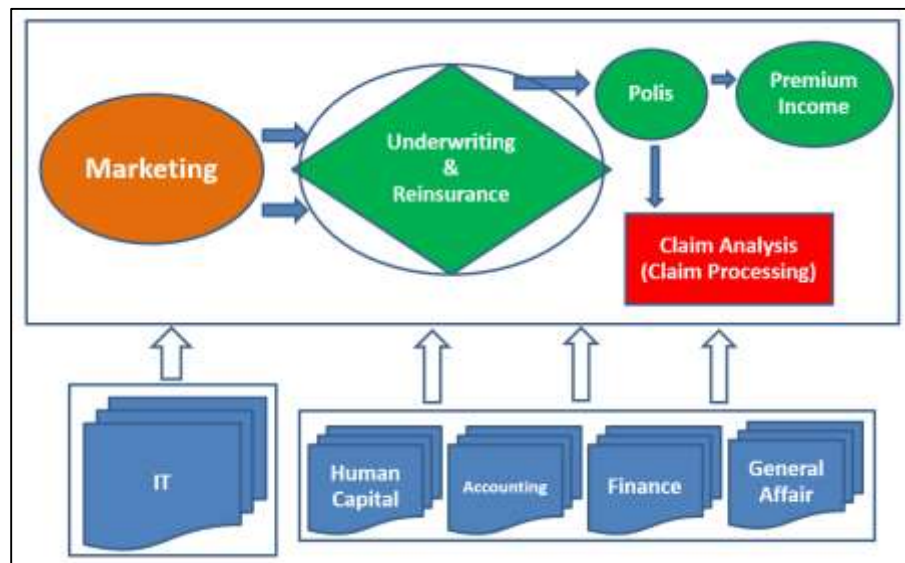
dimensi kepribadian relevan bagi aktivitas tim, yaitu *conscientiousness* (kehati-hatian, ketelitian), *openness* (keterbukaan) dan *agreeableness* (keramahan). Anggota tim yang mempunyai tingkat ketelitian dan keterbukaan yang lebih tinggi dari rata-rata akan cenderung mengerjakan tugas dengan lebih baik. Anggota tim yang mempunyai tingkat keramahan yang lebih rendah dari rata-rata akan menimbulkan pengaruh buruk untuk tim secara keseluruhan.

Dilihat dari sudut pandang tim, orang yang teliti (level *conscientiousness*-nya tinggi) sangat dibutuhkan untuk menutupi kekurangan anggota tim lainnya. Demikian pula dengan para anggota tim yang terbuka (level *openness*-nya tinggi) dapat berkomunikasi dengan lebih baik satu sama lain dan mampu menyampaikan lebih banyak gagasan sehingga akan terbentuk tim yang kreatif dan inovatif.

### Pengaruh Dimensi Kepribadian, Pelatihan dan Kerjasama Tim pada Perusahaan Asuransi Umum

Menurut Gibson, Ivancevich dan Donnelly (2010) dalam Ratnasari dan Hartati (2019), kinerja pegawai dipengaruhi oleh variabel individu, variabel psikologis dan variabel organisasi. Variabel individu meliputi kemampuan dan keterampilan (fisik dan mental), latar belakang (keluarga, tingkat sosial dan pengalaman), demografi (umur, asal-usul) dan jenis kelamin. Variabel psikologis terdiri dari persepsi, sikap, kepribadian, belajar dan motivasi. Variabel organisasi meliputi sumberdaya, kepemimpinan, imbalan, struktur dan desain pekerjaan.

Dengan demikian, terkait dengan variabel organisasi, maka untuk melihat pengaruh kepribadian, pelatihan dan kerjasama tim terhadap perusahaan harus dilihat bagaimana struktur dan desain pekerjaan di suatu perusahaan. Desain atau alur pekerjaan di perusahaan asuransi umum (*general insurance*) dapat dilihat pada gambar berikut ini:



Gambar 1. Alur dan Unit-unit dalam Asuransi Umum

Bisnis inti (*core business*) asuransi umum terdiri dari empat unit yaitu Marketing, Underwriting & Reasuransi, Klaim serta Akuntansi & Keuangan. Ketiga bisnis inti tersebut didukung oleh unit IT dan 4 unit pendukung (Human Capital, Accounting, Finance dan General Affair). Unit marketing secara umum bertugas mencari dan mempertahankan bisnis asuransi. Unit Underwriting & Reasuransi bertugas menentukan seleksi risiko mana-mana bisnis dari marketing yang bisa diaksep dan mana yang tidak serta melakukan penempatan reasuransi untuk risiko-risiko yang melebihi retensi perusahaan. Unit klaim bertugas melakukan proses klaim yang diajukan nasabah/tertanggung. Segala proses transaksi, baik terkait marketing, underwriting & reasuransi serta klaim, dicatat oleh unit akuntansi. Tentunya pencatatan dilakukan melalui sistem komputer. Unit Keuangan bertugas antara lain dalam pengelolaan keuangan dan pengelolaan portfolio investasi.

Perusahaan asuransi terkait erat dengan ketelitian dan kehati-hatian terutama di unit (bagian atau divisi) underwriting yaitu bagian yang menerima, menolak atau menerima sebagian atau menerima dengan syarat dari setiap permintaan penutupan asuransi dan unit (bagian atau divisi) investasi yaitu bagian yang mengelola penempatan dana (investasi) ke pihak lain. Hal ini sejalan dengan sumber utama pendapatan perusahaan asuransi yaitu dari hasil underwriting (selisih antara pendapatan premi dengan pembayaran klaim) dan hasil investasi (return atau interest dari penempatan dana).

Menurut Iqbal (2006), langkah-langkah tim unit underwriting (*underwriter*) adalah sebagai berikut:

1. Menerima atau menolak risiko. Bila menerima, selanjutnya menetapkan premi, risiko sendiri, ruang lingkup pertanggungan serta ketentuan dan kondisi asuransi.
2. Mengelompokkan risiko dan menetapkan standar pertanggungan pada tiap-tiap risiko.
3. Mengelola portfolio risiko untuk memastikan distribusi risiko yang menguntungkan dan pengendalian atas keseluruhan risiko serta keseluruhan tanggung jawab pertanggungan yang dimiliki oleh perusahaan.

Setelah mencapai kriteria di atas, *underwriter* kemudian memastikan premi yang terkumpul dari pihak tertanggung berada pada tingkat yang memadai, paling tidak harus cukup untuk menjaga tiga hal berikut: (1) klaim risiko yang dijamin, (2) biaya akuisisi, dan (3) biaya pengelolaan operasional perusahaan.

Secara garis besar, tugas atau deskripsi kerja di unit underwriting tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2. Alur Kerja Unit Underwriting

Dari Gambar 2 di atas terlihat bahwa tugas utama tim underwriting (*underwriter*) adalah mempelajari, meneliti dan menganalisa risiko atau permintaan penutupan asuransi yang diajukan nasabah (tertanggung) melalui unit marketing. Underwriter harus memutuskan apakah permintaan tersebut diaksep (disetujui), di-aksep sebagian atau ditolak (*declined*). Kemudian, jika disetujui untuk diterima (*accepted*), *underwriter* harus menentukan syarat dan ketentuan polis, menentukan *rate* (premi) dan risiko sendiri yang harus ditanggung nasabah (*deductible*) dan menentukan klausul-klausul khusus yang sesuai dengan objek asuransi dan jenis asuransinya.

Adapun unit keuangan, khususnya unit investasi, secara umum bertugas menempatkan dana perusahaan kepada lembaga yang investasi yang mampu memberikan return yang optimal. Tim investasi harus menganalisa berapa jumlah dana yang akan diinvestasikan dan akan diinvestasikan kemana. Tim investasi harus memastikan agar dana yang diinvestasikan aman dan menghasilkan return yang optimal.

Berdasarkan kajian terori diatas, kemudian dikaitkan dengan lima faktor kepribadian dari *the big five personality*, faktor yang paling dominan dalam mempengaruhi kinerja karyawan divisi underwiting, klaim dan akuntansi & keuangan adalah faktor kehati-hatian (*conscientiousness*). Hal tersebut terkait dengan proses kerja dan deskripsi kerja (*job description*) di kedua unit tersebut.

Tingkat kepribadian *conscientiousness* seseorang, menurut (Sobirin, 2020) dapat diukur dari dimensi-dimensi berikut: (1) rapi, (2) tegas, (3) fokus/tidak mudah terganggu, (4) menyukai keteraturan, dan (5) tepat waktu. Kelima dimensi tersebut sangat cocok untuk karyawan yang bekerja di unit underwriting, klaim serta akuntansi & keuangan karena mereka dituntut harus tegas (dalam menerima atau menolak permintaan asuransi), fokus, teratur, dan tepat waktu. Selain tegas, tepat waktu merupakan unsur terpenting karena permintaan asuransi harus sudah selesai administarasinya sebelum risiko berjalan (periode asuransi mulai) serta tepat waktu kapan menambah dana investasi dan kapan menarik serta memindahkan dana investasi.

Sedangkan unit marketing, faktor dominan kepribadian yang akan mempengaruhi kinerja adalah *agreeableness* (keramahan), kemudian *openness to experience* (keterbukaan terhadap pengalaman). Tingkat kepribadian *agreeableness* dapat diukur dari dimensi-dimensi berikut: (1) sopan, (2) dermawan, (3) hangat, (4) *team player*, dan (5) mudah percaya pada orang lain. Keterbukaan (*openness*) dapat diukur dari dimensi-dimensi berikut: (1) pemimpi, (2) teroris, (3) imaginative, (4) menyukai sesuatu yang baru, dan (5) nyaman dengan situasi ambigu.

Pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja untuk orang-orang yang berada di perusahaan asuransi. Hal ini karena individu-individu perlu mempunyai pengetahuan, keahlian, dan sikap untuk dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik dan berkontribusi secara positif kepada perusahaan.

Demikian pula teamwork, secara organisasi akan berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan karena setiap unit dituntut untuk bekerjasama dengan unit lainnya. Hal ini nampaknya tidak akan berlaku untuk unit marketing dan underwriting karena unit underwriting dituntut independen dalam menentukan apakah bisnis dari marketing akan diterima atau ditolak

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Tiga dari lima dimensi kepribadian *the big five personality* yaitu *conscientiousness*, *openness to experience* dan *agreeableness* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan asuransi umum. Dalam pengembangan dan pengelolaan sumberdaya manusia di perusahaan asuransi harus memperhatikan faktor kepribadian yang kemudian dihubungkan dengan penempatan karyawan. Dimensi kepribadian tertentu akan sesuai dengan unit tertentu. Individu dengan dimensi *conscientiousness* akan cocok ditempatkan di unit underwriting, klaim dan akuntansi & keuangan. Sedangkan individu dengan dimensi kepribadian *agreeableness* dan *openness* akan sesuai jika ditempatkan di unit marketing.

### Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, maka saran pada artikel ini adalah bahwa masih banyak faktor lain yang mempengaruhi kinerja, selain dari kepribadian, pelatihan dan kerjasama tim pada semua tipe dan level organisasi atau perusahaan. Oleh karena itu masih di perlukan kajian lebih lanjut untuk mencari faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja selain yang variabel-variabel yang di teliti pada artikel ini. Variabel lain tersebut seperti variabel individu (kemampuan dan keterampilan, latar belakang, demografi dan jenis kelamin), variabel psikologis (persepsi, sikap, belajar dan motivasi) serta variabel organisasi (sumberdaya, kepemimpinan, imbalan).

## DAFTAR RUJUKAN

- Abdullah, H. M. M. (2014). *Manajemen dan Evaluasi Kinerja Karyawan*. Aswaja Pressindo.
- Dewi, Dimika Sari dan Mujiati, N. W. (2015). Pengaruh The Big Five Personality dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan di Karma Jimbaran Villa.



- E-Jurnal Manajemen Unud*, 4(4), 19.
- Hamalik, O. (2007). *Manajemen Pelatihan Ketenagakerjaan Pendekatan Terpadu Pengembangan Sumberdaya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Iqbal, M. (2006). *Asuransi Umum Syariah dalam Praktek*. Jakarta: Gema Insani.
- Mangkunegara, A. P. (2008). *Perencanaan dan Pengembangan Sumberdaya Manusia*. Bandung: Refika Aditama.
- Marzuki, S. (2012). *Pendidikan Non Formal*. Bandung: Remaja Rosda Karya, PT.
- Maxwell, J. C. (2014). *Teamwork 101: Hal-hal yang Harus Diketahui oleh Para Pemimpin*. Surabaya: PT Menuju Insan Cemerlang (MIC Publishing).
- Moeheriono. (2012). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Grafindo Persada.
- Mullins, L. J. (2016). *Management and Organisational Behaviour*.
- Nasyroh, Muslim dan Wikansari, R. (2017). Hubungan Antara Kepribadian (Big Five Personality Model) Dengan Kinerja Karyawan. *Jurnal Ecopsy*, 4(1), 10. <https://doi.org/10.20527/ecopsy.v4i1.3410>
- Nawawi, H. (2006). *Evaluasi dan Manajemen Kinerja di Lingkungan Perusahaan*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Poniarsih, N. (2019). Pengaruh Teori The Big Five Personality terhadap Kinerja Pegawai Badan Penanggulangan Bencana Daerah DIY. *Jurnal Ekonomi, Bisnis Dan Akuntansi (JEBA)*, 21(03), 14.
- Pratiwi, W. K, dan Nugrohoseno, D. (2014). Pengaruh Kepribadian terhadap Kerjasama Tim dan Dampaknya terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 7(1).
- Ratnasari, S. L, dan Hartati, Y. (2019). *Manajemen Kinerja dalam Organisasi* (1st ed.). CV Penerbit Qiara Media.
- Robbins, Stephen P., and Judge, T. A. (2017). *Perilaku Organisasi* (16th ed.). Salemba Empat.
- Sekaran, Uma dan Bougie, R. (2018). *Metode Penelitian untuk Bisnis* (6th ed.). Jakarta: Salemba Empat.
- Simamora, H. (2006). *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.
- Sinambela, L. P. (2012). *Kinerja Pegawai: Teori, Pengukuran dan Implementasi*. Penerbit Graha Ilmu.
- Sobirin, A. (2020). *Perilaku Organisasi* (2nd ed.). Universitas Terbuka.
- Suhendi, dan A. (2010). *Perilaku Organisasi*. Bandung: Pustaka Setia.
- Suma, Muhammad Amin dan Amin, Q. (2020). *Asuransi Syariah di Indonesia* (1st ed.). Jakarta: Amzah.
- Tangkilisan, H. N. S. (2005). *Manajemen Publik*. PT Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Wicaksono, A. T., & dan Surjanti, J. (2016). Pelatihan sebagai Variabel Mediasi Studi pada PT Gresik Cipta Sejahtera. *Bisnis Dan Manajemen*, 8(2), 33–42.