

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pada era globalisasi saat ini, perkembangan dunia bisnis bergerak sangat pesat mengarah ke persaingan usaha yang semakin kompetitif di segala bidang. Sumber daya manusia memiliki peran penting dalam upaya memenangkan persaingan tersebut. Perusahaan yang memiliki kualitas sumber daya manusia yang baik akan mampu untuk bersaing dengan perusahaan lain. Dengan globalisasi, batas-batas geografis menjadi tidak tampak sehingga kemungkinan timbulnya kompetisi diberbagai bidang semakin terbuka lebar. Hal tersebut menjadi tantangan serius bagi eksekutif dalam mengelola sebuah organisasi khususnya perusahaan. Dalam menghadapi sebuah persaingan, diperlukan adanya kewaspadaan dan kesiapan untuk menyesuaikan diri dengan perkembangan sekaligus dengan menjaga kelangsungan organisasi agar tetap mampu bertahan.

Suatu organisasi memiliki beberapa unsur penting salah satunya adalah sumber daya manusia atau tenaga penggerak jalannya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah disepakati terlebih dahulu. Organisasi yang adalah instansi yang merupakan wadah bagi para sumber daya manusia atau tenaga kerja, baik sebagai pimpinan maupun bawahan. Melihat keberadaan tenaga kerja/karyawan tersebut maka manajemen perusahaan perlu memperhatikan kepentingan karyawan dan mampu menciptakan suasana kerja yang mendorong peningkatan kinerja suatu organisasi. Faktor sumber daya manusia sangat penting karena mampu mengendalikan sumber daya yang lainnya. Begitu



pentingnya faktor manusia maka dijadikan penentu keberhasilan orang. Dan untuk menghasilkan karyawan yang berkualitas dan integritas tinggi maka diperlukan acuan baku dengan kaitan budaya. Seiring dengan bergulirnya waktu yang menuntut banyak perubahan, banyak organisasi saat ini merasa perlu untuk mengubah budaya perusahaan guna menjamin kelangsungan hidupnya atau untuk memperoleh keuntungan yang lebih kompetitif. Hal ini sering didorong oleh kenyataan bahwa budaya yang telah ada kadang tidak lagi mampu memperbaiki keadaan masa datang seperti kebutuhan organisasi. Kekuatan-kekuatan dalam lingkungan eksternal organisasi dapat mengisyaratkan kebutuhan perubahan budaya, misalnya dengan adanya persaingan yang makin tinggi dalam suatu lingkungan industri menuntut perubahan budaya organisasi untuk senantiasa mampu merespon keinginan konsumen dengan lebih cepat.

Organisasi merupakan suatu kesatuan yang kompleks yang berusaha untuk mengalokasikan sumber daya secara penuh demi tercapainya tujuan. Apabila suatu organisasi mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan maka dapat dikatakan bahwa organisasi tersebut efektif. Salah satu tujuan organisasi adalah peningkatan kinerja karyawan. Budaya organisasi menentukan kepribadian organisasi secara keseluruhan dan memiliki pengaruh yang kuat terhadap perilaku organisasinya, dengan perilaku anggota yang kuat maka anggota bertindak sesuai dengan pemahaman yang mendukung pencapaian tujuan-tujuan penting organisasi.

Suatu saat ditetapkan bahwa ada kebutuhan akan perubahan, maka langkah pertamanya adalah menganalisis budaya yang hidup di dalam organisasi. Selanjutnya perlu untuk memikirkan keadaan akhir yang diinginkan sejauh mana budaya tersebut dilibatkan. Dalam hal ini diperlukan adanya

kepemimpinan yang kuat untuk menembus organisasi secara total, dimana semua pihak akan mengakui perlunya perubahan serta menempatkan agen perubahan dan membuat simbol perubahan untuk menciptakan momentum yang diperlukan. Tekanan utama dalam perubahan dan pengembangan budaya adalah mencoba untuk mengubah nilai-nilai, sikap, dan perilaku karyawan secara keseluruhan.

Suatu organisasi dibentuk untuk mencapai suatu tujuan tertentu yang telah ditetapkan sebelumnya, karena pada dasarnya organisasi merupakan bentuk perserikatan dari manusia untuk mencapai tujuan bersama dimana di dalamnya terdapat aktifitas, oleh karena itu organisasi perlu memiliki karyawan yang berkualitas serta mempunyai semangat dan loyalitas yang tinggi. Semangat dan loyalitas yang tinggi dipengaruhi oleh kemampuan pegawainya serta budaya organisasi yang ada, untuk itu perlu adanya peningkatan kemampuan pegawai dan pembentukan budaya organisasi yang baik sesuai dengan kebutuhan karyawan.

Tenaga kerja atau sumber daya manusia merupakan faktor yang mutlak diperlukan dalam suatu organisasi, baik pada instansi pemerintah, perusahaan-perusahaan atau usaha-usaha sosial untuk mendapatkan suatu balas jasa/imbalan tertentu. Tenaga Kerja dapat diartikan sebagai buruh, karyawan, pekerja, pegawai, pada hakekatnya mempunyai maksud yang sama. Manajemen sumber daya manusia merupakan sarana untuk meningkatkan kualitas manusia, dengan memperbaiki sumber daya manusia, meningkatkan pula kinerja dan daya hasil organisasi, sehingga dapat mewujudkan karyawan yang memiliki disiplin dan kinerja yang tinggi diperlukan pula peran yang besar dari pimpinan organisasi.

Kehidupan masyarakat sehari-hari tidak terlepas dari ikatan budaya yang diciptakan. Ikatan budaya tercipta oleh masyarakat yang bersangkutan, baik dalam keluarga, organisasi, bisnis maupun bangsa dan negara. Budaya membedakan masyarakat satu dengan yang lain dalam cara berinteraksi dan bertindak menyelesaikan suatu pekerjaan. Budaya mengikat anggota kelompok masyarakat menjadi satu kesatuan pandangan yang menciptakan keseragaman berperilaku atau bertindak. Seiring dengan bergulirnya waktu, budaya pasti terbentuk dalam suatu organisasi dan dapat pula dirasakan manfaatnya dalam memberi kontribusi bagi efektivitas organisasi secara keseluruhan.

Budaya organisasi adalah sekumpulan nilai yang dianut dalam perusahaan dan mendasari bagaimana mengelola dan mengorganisasi perusahaan tersebut (Miller, 1987; 9). Budaya organisasi merupakan sistem penyebaran dan nilai-nilai yang berkembang dalam suatu organisasi dan mengarahkan perilaku anggota-anggotanya. Budaya organisasi dapat menjadi instrumen keunggulan kompetitif yang utama, yaitu bila budaya organisasi mendukung strategi organisasi, dan bila budaya organisasi dapat menjawab atau mengatasi tantangan lingkungan dengan cepat dan tepat.

Kinerja sebagai tingkat keberhasilan individu dalam melaksanakan pekerjaan. Ada beberapa variabel yang digunakan untuk menilai perilaku karyawan yang ditunjukkan dengan skor total, yaitu: a) kualitas pekerjaan, b) kuantitas pekerjaan, c) ketepatan waktu kerja, d) kerjasama dengan rekan sekerja (Miner dalam As'ad, 2004; 48). Kinerja adalah hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan (Gibson 2005; 63). Sedangkan kinerja juga merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok dalam suatu organisasi, sesuai dengan

wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai moral maupun etika. Demikian juga terbentuknya budaya organisasi yang baik diharapkan dapat menunjang dan meningkatkan kinerja yang maksimal.

Karyawan yang sudah memahami keseluruhan nilai-nilai organisasi akan menjadikan nilai-nilai tersebut sebagai suatu kepribadian organisasi. Nilai dan keyakinan tersebut akan diwujudkan menjadi perilaku keseharian mereka dalam bekerja, sehingga akan menjadi kinerja individual. Didukung dengan sumber daya manusia yang ada, sistem dan teknologi, strategi perusahaan dan logistik, masing-masing kinerja individu yang baik akan menimbulkan kinerja organisasi yang baik pula.

Robbins menyatakan pendapat tentang pentingnya budaya perusahaan dalam kaitannya dengan kinerja karyawan dimana mengungkapkan:

“Dalam kenyataannya, salah satu kajian budaya organisasi menemukan bahwa para karyawan di perusahaan yang budayanya kuat lebih berkomitmen pada perusahaan mereka daripada karyawan di perusahaan yang budayanya lemah. Perusahaan dengan budaya kuat juga menggunakan usaha-usaha perekrutan dan praktek-praktek sosialisasi mereka untuk membina komitmen karyawan. Dan semakin banyak bukti yang mengemukakan bahwa budaya kuat berkaitan dengan kinerja organisasi yang tinggi” (Robbins, 2004; 60).

Tiga karakteristik budaya organisasi yang penting menurut Kreitner dan Kinicki (2005; 79): budaya organisasi diberikan kepada para karyawan baru melalui proses sosialisasi; budaya organisasi mempengaruhi perilaku kita di tempat kerja; budaya organisasi berlaku pada dua tingkat berbeda, masing-masing tingkat bervariasi dalam kaitannya dengan pandangan ke luar dan kemampuan bertahan terhadap perubahan.

Menurut Miller (1987; 10-11) telah diidentifikasi delapan butir karakteristik utama budaya organisasi yang diyakini menjadi dasar bagi

suatu budaya yang baru dan kompetitif. Karakteristik tersebut antara lain asas tujuan, asas keunggulan, asas mufakat, asas kesatuan, asas prestasi, asas empirisme, asas keakraban dan asas integritas.

Usaha asuransi merupakan usaha jasa keuangan yang digunakan untuk menghimpun dana masyarakat melalui pengumpulan premi asuransi terhadap kemungkinan timbulnya kerugian akibat suatu peristiwa yang tidak terduga atau terhadap jiwa seseorang. Oleh karena itu maka asuransi ini sebenarnya sangat diperlukan bagi masyarakat guna memenuhi kebutuhan hidupnya yaitu rasa aman. Namun dalam meyakinkan masyarakat akan pentingnya asuransi bukanlah suatu pekerjaan yang mudah, karena dalam kenyataannya asuransi sering dipandang sebelah mata oleh masyarakat.

Asuransi Jiwa Bersama BUMIPUTERA 1912 merupakan industri asuransi pertama yang berdiri di Indonesia. Tidak seperti perusahaan Perseroan Terbatas (PT) – yang kepemilikannya hanya oleh pemodal tertentu, Bumiputera sudah menganut sistem kepemilikan dan kekuasaan yang unik yakni berbentuk badan usaha “mutual” atau “usaha bersama”. Semua pemegang polis adalah pemilik perusahaan – yang mempercayai wakil-wakil mereka di Badan Perwakilan Anggota (BPA) untuk mengawasi jalannya perusahaan. Persaingan di bidang asuransi saat ini berkembang semakin pesat, dengan adanya Perusahaan-perusahaan Asuransi yang baru, maka sebagai perusahaan asuransi pertama di Indonesia AJB Bumiputera turut dalam persaingan tersebut. Asuransi sebenarnya sangat diperlukan bagi masyarakat guna memenuhi kebutuhan hidupnya yaitu rasa AMAN. Namun dalam meyakinkan masyarakat akan pentingnya asuransi bukanlah suatu pekerjaan yang mudah, karena dalam kenyataannya asuransi sering dipandang sebelah mata oleh masyarakat.

Sebagai sebuah organisasi AJB Bumiputera juga mempunyai budaya organisasi. Budaya organisasi di AJB Bumiputera antara lain: Berorientasi pada kepuasan pelanggan, Utamakan proses kerja yang benar, Menjadi tauladan dan panutan, Ikut menjaga tradisi kebersamaan dilandasi rasa memiliki perusahaan, Profitabilitas menjadi sasaran, Ulet dalam melakukan pekerjaan, Taat kepada Tuhan Yang Maha Esa dan peraturan perusahaan, Efisien dan efektif dalam segala kegiatan, Ramah dan tulus ikhlas kepada rekan sekerja, Amanah dalam mengemban tugas perusahaan.

Berdasarkan pemikiran Karakteristik Budaya organisasi perusahaan diatas maka penulis tertarik untuk mengukur seberapa besar pengaruh Karakteristik Budaya organisasi perusahaan terhadap kinerja karyawan dengan menggunakan variabel asas tujuan, asas keunggulan, asas prestasi, sehingga penulis memutuskan untuk melakukan penelitian dengan mengangkat judul: **“Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan”**. (Survey pada Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera Cabang Kayu Tangan Malang).

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan ruang lingkup permasalahan yang ada, maka dalam penelitian ini dapat dirumuskan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh variabel budaya organisasi yang terdiri dari asas tujuan (X_1), asas keunggulan (X_2), dan asas prestasi (X_3), secara simultan dan parsial terhadap kinerja karyawan (Y) di Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera Cabang Kayu Tangan Malang?
2. Manakah dari variabel budaya organisasi yang terdiri dari asas tujuan (X_1), asas keunggulan (X_2), dan asas prestasi (X_3) yang dominan

terhadap kinerja karyawan (Y) di Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera Cabang Kayu Tangan Malang?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk menjelaskan pengaruh variabel budaya organisasi yang terdiri dari asas tujuan (X_1), asas keunggulan (X_2), dan asas prestasi (X_3) secara simultan dan parsial terhadap kinerja karyawan (Y) di Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera Cabang Kayu Tangan Malang.
2. Untuk menjelaskan variabel budaya organisasi yang terdiri dari asas tujuan (X_1), asas keunggulan (X_2), dan asas prestasi (X_3) yang dominan terhadap kinerja karyawan (Y) di PT Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera Cabang Kayu Tangan Malang.

D. Kontribusi Penelitian

Manfaat dalam penelitian ini adalah:

1. Kontribusi Teoritis

Untuk memahami pengaruh antara variabel budaya organisasi yang terdiri dari asas tujuan (X_1), asas keunggulan (X_2), dan asas prestasi (X_3) terhadap kinerja karyawan (Y) PT Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera Cabang Kayu Tangan Malang, baik secara simultan maupun parsial, serta untuk membuktikan faktor yang lebih dominan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan di Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera Cabang Kayu Tangan Malang.

2. Kontribusi Praktis

- a. Manfaat praktis yang dapat diambil dari hasil penelitian ini adalah bagi karyawan di Asuransi Jiwa Bersama Bumipuetra Cabang Kayu Tangan Malang. diharapkan dapat berguna sebagai input atau rekomendasi menyusun strategi peningkatan sumber daya manusia khususnya mengenai budaya organisasi pengaruhnya terhadap kinerja karyawan.
- b. Bagi perusahaan bisa dijadikan sebagai bahan pertimbangan ataupun masukan dalam mengambil langkah dan kebijakan pada masa yang akan datang.

E. Sistematika Pembahasan

BAB I PENDAHULUAN

Berisikan latar belakang dan perumusan masalah, tujuan yang ingin dicapai, manfaat dari hasil penelitian, serta sistematika penulisan skripsi yang digunakan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Berisi teori yang meliputi penelitian terdahulu, pengertian manajemen personalia, budaya organisasi, kinerja dalam organisasi serta referensi yang mendukung dan berhubungan dengan permasalahan yang dikemukakan, tinjauan penelitian terdahulu dan hipotesis penelitian.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini dikemukakan tentang kerangka pemikiran, populasi, sampel dan teknik pengambilan sampel, definisi operasional

variabel, sumber dan jenis data serta teknik pengumpulan data, dan teknik analisis data yang digunakan.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisikan tentang gambaran umum obyek penelitian, sejarah berdirinya perusahaan, struktur organisasi, serta proses analisis data dan pembahasannya.

BAB V PENUTUP

Penulis menyimpulkan permasalahan berdasarkan analisa yang telah dilakukan, disertai saran-saran sebagai masukan demi kelanjutan dan perkembangan perusahaan.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Budaya Organisasi

1. Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi tidak muncul begitu saja dari kehampaan. Setelah terbentuk, jarang budaya itu berangsur padam. Kebiasaan tradisi dan cara umum organisasi melakukan segala sesuatu pada sekarang ini sebagian besar dipengaruhi oleh apa yang telah dilakukan sebelumnya dan tingkat keberhasilan yang telah diperoleh melalui usaha keras tersebut (Robbins 2006; 729). Para pendiri organisasi biasanya mempunyai dampak besar pada budaya awal organisasi tersebut. Mereka mempunyai visi bagaimana seharusnya organisasi itu. Mereka tidak dikendalai oleh kebiasaan atau ideology sebelumnya. Ukuran kecil yang lazimnya mencirikan organisasi baru mempermudah pemaksaan pendiri akan visinya pada semua anggota organisasi.

Proses penciptaan budaya terjadi dalam tiga cara. Pertama, para pendiri hanya mempekerjakan dan mempertahankan karyawan yang berpikir dan merasakan cara yang mereka tempuh. Kedua, mereka mengindoktrinasikan dan mensosialisasikan para karyawan ini dengan cara berpikir dan cara berperasaan mereka. Dan akhirnya perilaku itu sendiri bertindak sebagai model peran yang mendorong karyawan mengidentifikasi diri dengan mereka dan oleh karenanya menginternalisasikan keyakinan, nilai, dan asumsi-asumsi mereka.

Bila organisasi berhasil, visi pendiri menjadi terlihat sebagai penentu utama keberhasilan. Pada titik ini, keseluruhan kepribadian pendiri menjadi tertanam ke dalam budaya organisasi (Robbins 2006; 729).

Budaya organisasi adalah sekumpulan nilai yang dianut dalam perusahaan dan mendasari bagaimana mengelola dan mengorganisasi perusahaan tersebut (Miller, 1987; 9). Nilai-nilai itu merupakan keyakinan yang dipegang teguh dan kadang-kadang tidak terungkap. Nilai dan semangat tersebut akan mendasari sifat perusahaan dalam usaha menjawab tantangan. Miller menegaskan bahwa budaya perusahaan yang kuat akan mempunyai sifat yang kompetitif. Sejumlah studi menunjukkan bahwa kebudayaan yang kuat akan sangat membantu kesuksesan organisasi dengan menuntun perilaku dan memberi makna pada kegiatannya.

Budaya organisasi tidak pernah kekurangan definisi. Budaya organisasi dijelaskan, misalnya sebagaimana “nilai-nilai dominan yang didukung oleh organisasi,” “cara pekerjaan dilakukan ditempat itu,” dan “asumsi dan kepercayaan dasar yang terdapat diantara anggota organisasi.” Suatu peninjauan yang lebih mendalam dari sederet definisi memperlihatkan sebuah tema sentral budaya organisasi merujuk pada suatu sistem *pengertian yang diterima secara bersama*. Dalam setiap organisasi terdapat pola mengenai kepercayaan, ritual, mitos serta praktek-praktek yang telah berkembang sejak beberapa lama. Kesemua itu, pada gilirannya, menciptakan pemahaman yang sama di antara para anggota mengenai bagaimana sebenarnya organisasi itu dan bagaimana anggotanya harus berperilaku (Robbins, 1994; 479).

Keith Davis dan John W. Newstrom (1989; 60) mengemukakan bahwa *“organizational culture is the set of assumptions, beliefs, values, and norms that is shared among its members”* (budaya organisasi adalah seperangkat dari asumsi-asumsi, kepercayaan, nilai-nilai, dan norma-norma bersama dari para

anggotanya). Lebih lanjut John R. Schermerhorn dan James G. Hunt (1991; 340) mengemukakan bahwa "*organizational culture is the system of shared beliefs and values that develops within an organization and guides the behavior of its members*" (budaya organisasional adalah sistem kepercayaan bersama dan nilai tentang perkembangan di dalam suatu organisasi dan memandu perilaku para anggotanya).

Budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal (Mangkunegara, 2000; 113). "Budaya organisasi adalah nilai inti sebagai esensi falsafah perusahaan untuk mencapai sukses yang didukung semua warga organisasi dan memberikan pemahaman bersama tentang arah bersama dan menjadi pedoman perilaku mereka dari hari ke hari. Faktor-faktor pembentuk budaya perusahaan adalah lingkungan bisnis, nilai-nilai, pahlawan/pelopor ritus dan ritual serta jaringan budaya." (Scherriton, Deal dan Kennedy dalam Tika, 2008; 6).

Jadi pada dasarnya budaya organisasi mempunyai pengertian sebagai aturan main yang ada didalam perusahaan yang akan menjadi pegangan dari sumberdaya manusianya dalam menjalankan kewajibannya dan nilai-nilai untuk berperilaku di dalam organisasi tersebut. Dalam budaya organisasi terdapat aspek ritual dan gaya manajemen. Dalam aspek ritual biasanya mencerminkan filosofi-filosofi yang mengartikulasikan visi, misi dan strategi perusahaan. Budaya organisasi juga menjadi landasan dari sistem dan prosedur manajemen. Apabila terdapat penyimpangan dalam sistem dan prosedur yang diterapkan dari budaya organisasi maka para anggota dari populasi suatu perusahaan akan menolak

sistem dan prosedur manajemen tersebut. Budaya organisasi juga merupakan konsensus atau kesepakatan tentang tingkah laku atau norma yang berlaku bagi karyawan, baik budaya organisasi itu tertulis maupun tidak tertulis.

Budaya organisasi sebagai seperangkat nilai bersama yang mengontrol interaksi setiap anggota organisasi, juga dengan pemasok, pelanggan, dan pihak-pihak lain diluar organisasi (Gareth R. Jones, 1995 dalam Wirawan 2006; 45). Dan menggolongkan nilai-nilai menjadi nilai-nilai terminal dan nilai instrumental. Nilai terminal (*terminal Value*) adalah keadaan akhir output yang diharapkan atau yang akan dicapai oleh anggota organisasi. Nilai terminal terefleksikan pada visi, misi dan tujuan organisasi. Organisasi dapat menggunakan nilai-nilai terminal seperti :

1. Terbaik (*excellence*)
2. Stabilitas
3. Prediktabilitas
4. Profitabilitas
5. Keinovatifan
6. Ekonomi
7. Moralitas
8. Kualitas

Nilai instrumental (*instrumental Value*) adalah model perilaku yang diharapkan oleh organisasi. Nilai instrumental membantu organisasi dalam mencapai nilai terminal. Model organisasi yang diharapkan adalah :

1. Kerja keras
2. Menghormati tradisi dan otoritas
3. Konservatif

4. Hati-hati
5. Kreatif
6. Penuh pertimbangan
7. Jujur
8. Berani mengambil resiko
9. Mempertahankan standart tinggi

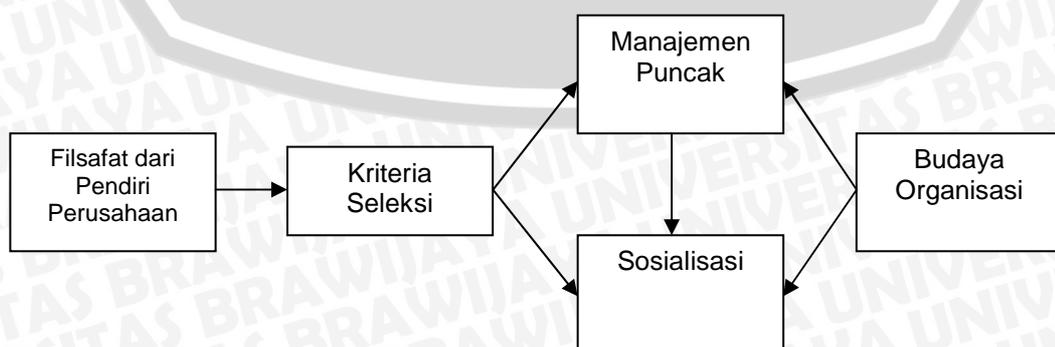
Nilai terminal dan instrumental menciptakan norma khusus berupa peraturan dan prosedur operasi yang mengatur cara berperilaku dan melakukan pekerjaan tertentu.

2. Pembentukan Budaya Organisasi

Tindakan manajemen puncak dewasa ini menentukan iklim umum perilaku yang dapat diterima baik dan yang tidak. Bagaimana karyawan harus disosialisasikan akan bergantung baik pada tingkat sukses yang dicapai dalam mencocokkan nilai-nilai karyawan baru dengan nilai-nilai perusahaan dalam proses seleksi maupun pada manajemen puncak akan metode-metode sosialisasi.

Gambar berikut ini meringkaskan bagaimana budaya suatu perusahaan dibangun dan dipertahankan.

Gambar 1
Pembentukan Budaya Organisasi



Sumber : Robbins dalam Moeliono (2004; 224)

3. Nilai-nilai Dasar Budaya Organisasi

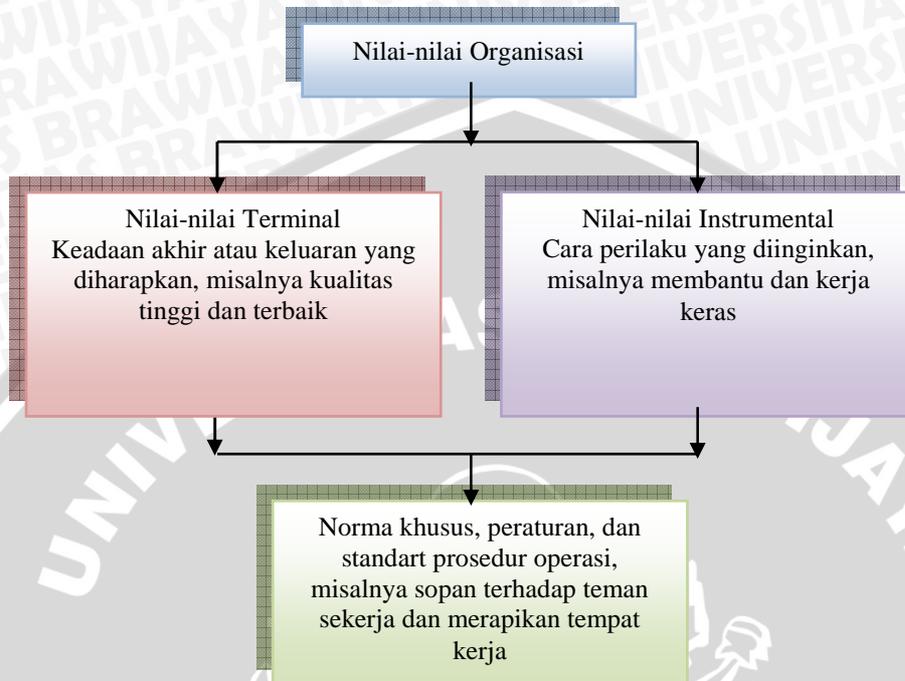
Nilai-nilai dan keyakinan organisasi merupakan dasar-dasar budaya organisasi (Kreitner dan Kinicki, 2005; 80). Nilai memiliki lima komponen kunci:

1. Nilai adalah konsep kebudayaan.
2. Nilai mengenai perilaku yang dikehendaki.
3. Nilai adalah keadaan yang amat penting.
4. Nilai merupakan pedoman menyeleksi atau mengevaluasi kejadian dan perilaku.
5. Nilaiurut dari yang relatif penting.

Menurut Kreitner dan Kinicki (2005; 80), penting untuk membedakan antara nilai pendukung dengan nilai yang diperankan. Nilai pendukung (*espoused values*) menunjukkan nilai-nilai yang dinyatakan secara eksplisit yang dipilih oleh organisasi. Sedangkan, nilai-nilai yang diperankan (*enacted values*) merupakan nilai dan norma yang sebenarnya ditunjukkan atau dimasukkan ke dalam perilaku karyawan.

Nilai-nilai adalah keyakinan dasar yang dianut oleh sebuah organisasi. Setiap perusahaan mempunyai nilai-nilai inti sebagai pedoman berpikir dan bertindak bagi semua karyawan dalam mencapai tujuan/misi perusahaan. Nilai-nilai inti yang dianut bersama oleh karyawan perusahaan antara lain dapat berupa slogan atau motto yang dapat berfungsi sebagai jati diri atau harapan konsumen.

Gambar 2
Tampilan Nilai-nilai Organisasi



Sumber: Gambar (Jones, 1995 dalam Wirawan 2007 ; 46).

4. Karakteristik budaya organisasi

Budaya mengimplikasikan adanya dimensi atau karakteristik tertentu yang berhubungan secara erat dan independen. Tetapi kebanyakan peneliti tidak berusaha merinci karakteristik-karakteristik tersebut. Sebaliknya, mereka berbicara tentang budaya sebagai "milieu" yang abstrak. Jika budaya itu memang ada, dan kita menyatakan bahwa memang demikian adanya, maka budaya harus mempunyai dimensi yang mencolok yang dapat didefinisikan dan diukur. Untuk itu kami mengajukan sepuluh karakteristik yang jika dicampur dan dicocokkan maka akan terdapat esensi dari sebuah budaya organisasi. Sementara seluruh budaya organisasi mungkin sedikit berbeda dari penjumlahan bagian-bagiannya,

yang disebut dibawah ini merupakan karakteristik utama yang menjadi pembeda budaya organisasi (Robbins, 1994; 480).

1. *Inisiatif individual*. Tingkat tanggung jawab, kebebasan, dan independensi yang dipunyai individu.
2. *Toleransi terhadap tindakan berisiko*. Sejauh mana para pegawai dianjurkan untuk bertindak agresif, inovatif, dan mengambil risiko.
3. *Arah*. Sejauh mana organisasi tersebut menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan mengenai prestasi.
4. *Integrasi*. Tingkat sejauh mana unit-unit dalam organisasi didorong untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi.
5. *Dukungan dari manajemen*. Tingkat sejauh mana para manajer memberi komunikasi yang jelas, bantuan, serta dukungan terhadap bawahan mereka.
6. *Kontrol*. Jumlah peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku pegawai.
7. *Identitas*. Tingkat sejauh mana para anggota mengidentifikasi dirinya secara keseluruhan dengan organisasinya ketimbang dengan kelompok kerja tertentu atau dengan bidang keahlian profesional.
8. *Sistem imbalan*. Tingkat sejauh mana alokasi imbalan (misal, kenaikan gaji, promosi) didasarkan atas kriteria prestasi pegawai sebagai kebalikan dari senioritas, sikap pilih kasih, dan sebagainya.
9. *Toleransi terhadap konflik*. Tingkat sejauh mana para pegawai didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka.
10. *Pola-pola komunikasi*. Tingkat sejauh mana komunikasi organisasi dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal.

Kesepuluh karakteristik tersebut mencakup dimensi struktural maupun perilaku. Misalnya, dukungan dari manajemen adalah ukuran mengenai perilaku kepemimpinan. Kebanyakan dimensi tersebut berkaitan erat dengan desain organisasi. Untuk menggambarkannya, makin rutin teknologi sebuah organisasi dan makin disentralisasi proses pengambilan keputusannya, maka makin kurang pula inisiatif individual para pegawainya. Demikian pula, struktur fungsional menciptakan budaya yang mempunyai lebih banyak pola komunikasi formal daripada struktur sederhana atau yang mantriks. Analisis yang lebih mendalam akan memperlihatkan bahwa integrasi pada dasarnya adalah sebuah indikator tentang tingkat interdependensi horizontal. Maksudnya adalah bahwa budaya organisasi bukan hanya refleksi dari sikap para anggota serta kepribadiannya. Sebagian besar budaya organisasi dapat dilacak langsung pada variabel-variabel yang berhubungan secara struktural.

Sedangkan menurut Miller (1987; 13-100) terdapat delapan nilai utama yang menjadi karakteristik budaya organisasi, yaitu :

- 1) Asas tujuan, yaitu seberapa jauh karyawan memahami tujuan yang hendak dicapai perusahaan.
- 2) Asas konsensus, yaitu seberapa jauh perusahaan memberi kesempatan kepada karyawan untuk turut serta dalam proses pengambilan keputusan.
- 3) Asas keunggulan, yaitu seberapa besar kemampuan perusahaan menumbuhkan sikap untuk selalu menjadi yang terbaik dan berprestasi lebih baik dari yang sudah pernah dilakukan.
- 4) Asas kesatuan, yaitu suatu sikap perusahaan tentang keadilan dan pemihakan terhadap karyawan dan kelompok karyawan.
- 5) Asas prestasi, yaitu sikap perusahaan terhadap prestasi karyawannya.

- 6) Asas empirik, yaitu sejauh mana perusahaan mau menggunakan bukti-bukti empirik dalam pengambilan keputusan.
- 7) Asas keakraban, yaitu kondisi pergaulan sosial antar karyawan dalam perusahaan.
- 8) Asas integritas, yaitu sejauh mana komponen perusahaan mau bekerja dengan sungguh-sungguh dalam mencapai tujuan perusahaan.

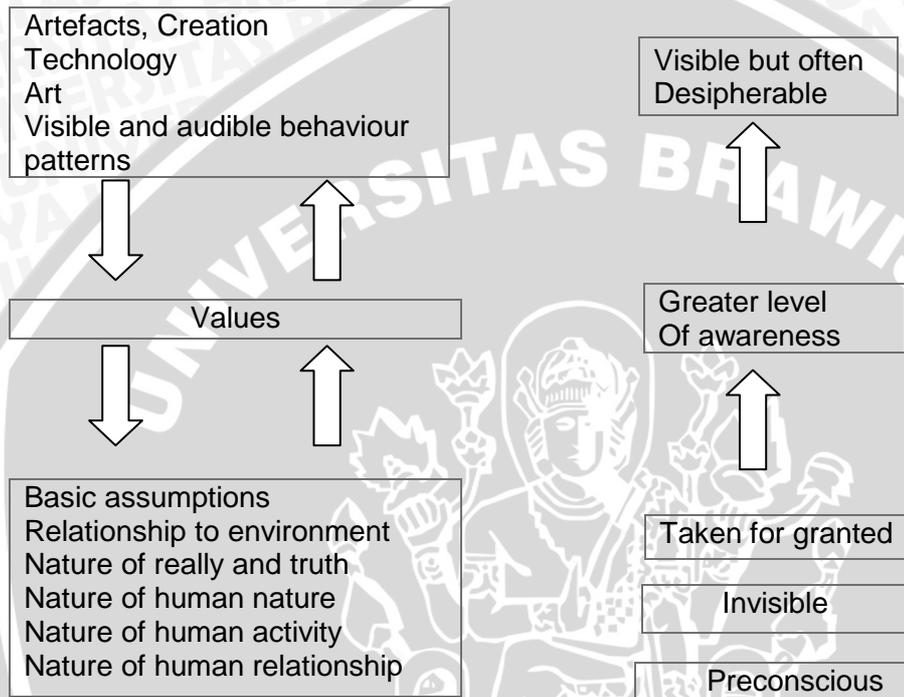
Tiga karakteristik budaya organisasi yang penting menurut Kreitner dan Kinicki (2005; 79): budaya organisasi diberikan kepada para karyawan baru melalui proses sosialisasi; budaya organisasi mempengaruhi perilaku kita di tempat kerja; budaya organisasi berlaku pada dua tingkat berbeda, masing-masing tingkat bervariasi dalam kaitannya dengan pandangan ke luar dan kemampuan bertahan terhadap perubahan.

5. Level atau tingkatan budaya organisasi

Ada tiga tingkatan dalam menganalisis budaya organisasi, yaitu: Pertama, budaya organisasi yang tampak (*observable culture*). Kedua, nilai-nilai yang dikontribusikan (*shared values*) dan ketiga, asumsi-asumsi umum (*common assumptions*). Hal ini sebagaimana dikemukakan oleh John R. Schermerhorn, James G. Hunt dan Richard N. Osborn (1991; 341) bahwa: *“Three levels of analysis in studying organizational culture: observable culture, shared values and common assumptions”* (Tiga tingkatan analisa pembelajaran budaya organisasional: budaya tampak, nilai-nilai kebersamaan dan asumsi-asumsi umum). Edgar H. Schein (dalam Charles Hampden dan Turner 1994; 22) lebih

rinci menjelaskan tiga tingkatan analisis budaya organisasi (budaya perusahaan) sebagaimana tertera pada gambar:

Gambar 3
Tiga Tingkatan Budaya Organisasi



Sumber: Edgar H. Schein (dalam Charles Hampden dan Turner, 1994; 22).

Menurut Edgar H. Schein (dalam Charles Hampden dan Turner, 1994; 22), tingkat pertama dari analisis budaya organisasi adalah fakta-fakta seni, ciptaan-ciptaan, teknologi, seni dan bentuk-bentuk perilaku yang tampak serta dapat didengar. Adapun tingkat analisis kedua adalah kesadaran terhadap nilai-nilai yang berlaku dan tingkat analisis ketiganya adalah asumsi-asumsi dasar, hubungan dengan lingkungan, kenyataan dan kebenaran, aktivitas manusia serta hubungan manusia. Selanjutnya, dikemukakan bahwa tingkat pertama analisis budaya organisasi tersebut tampak dan sering diuraikan, sedangkan pada tingkat analisis keduanya merupakan tingkat kesadaran yang mendalam dan pada

tingkat yang ketiga analisis diperkirakan kebenarannya, tidak tampak dan berkembang cepat.

Berdasarkan pendapat Jonh R. Schermerhorn, James G. Hunt, Richard N. Osborn, dan Edgar H. Schein tersebut dapat dikemukakan bahwa tingkat budaya organisasi adalah pada tingkat pertama analisis budaya organisasi yang tampak sebagai hasil sejarah yang khas, upacara-upacara yang dilakukan ataupun ritual atas keberhasilan organisasi. Pada tingkat kedua analisis nilai-nilai yang dikontribusikan atau nilai-nilai yang dianut antara lain prioritas layanan terhadap konsumen, sedangkan pada tingkat ketiga analisis asumsi-asumsi umum anantara lain keberhasilan pengelolaan koperasi terukur pada tingkat efisisensi dan peningkatan kesejahteraan (peningkatan pendapatan dan kepuasan pelayanan yang dirasakan oleh individu dalam organisasi).

6. Fungsi Budaya Organisasi

Budaya organisasi mempunyai beberapa fungsi. menjelaskan, pertama, budaya mempunyai suatu peran pembeda. Hal itu berarti bahwa budaya perusahaan menciptakan pembedaan yang jelas antara satu organisasi dengan yang lain. Kedua, budaya organisasi membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi. Ketiga, budaya organisasi mempermudah timbul pertumbuhan komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual. Keempat, budaya korporat dapat meningkatkan kemantapan sistem sosial yang ada pada lingkungan organisasi. (Robbins, 2004; 58).

fungsi budaya organisasi sebagai berikut :

- a. Budaya menciptakan pembedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lain.

- b. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
- c. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual seseorang.
- d. Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk dilakukan oleh karyawan.
- e. Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.

Senada dengan pernyataan Robbins, Moeljono memaparkan fungsi budaya perusahaan: "Dengan demikian, fungsi budaya korporat adalah sebagai perekat sosial dalam mempersatukan anggota-anggota dalam mencapai tujuan organisasi berupa ketentuan-ketentuan atau nilai-nilai yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan. Hal tersebut dapat berfungsi pula sebagai kontrol atas perilaku para karyawan." (Moeljono, 2004; 22).

Fungsi budaya organisasi adalah sebagai berikut :

- 1) menciptakan perbedaan antara perusahaan satu dengan yang lainnya.
- 2) membuat rasa identitas untuk anggota-anggota organisasi,
- 3) mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri masing-masing individu,
- 4) meningkatkan kemantapan sistem sosial,
- 5) membuat pengertian dan mekanisme kendali yang memandu dan membentuk sikap dan perilaku karyawan (Robbins, 1999; 294).

Manfaat yang dapat diperoleh apabila budaya organisasi itu dipahami, dapat dilihat dari dua sisi yaitu bagi sumberdaya manusia dan bagi perusahaan

(Susanto,1997; 12). Bagi sumberdaya manusia berfungsi untuk memberikan arah atau pedoman berperilaku di dalam perusahaan, menyamakan langkah dan visi di dalam melakukan tugas dan tanggung jawab, dan mendorong sumber daya manusia selalu mencapai kinerja atau produktivitas yang lebih baik. Sedangkan bagi perusahaan dapat berfungsi sebagai salah satu unsur yang dapat menekan tingkat *turn over* karyawan, sebagai pedoman dalam menentukan kegiatan intern perusahaan, untuk menunjukkan kepada pihak eksternal tentang keberadaan perusahaan dari ciri khas yang dimiliki, sebagai acuan dalam penyusunan perencanaan perusahaan, dan dapat membuat program-program pengembangan usaha dan pengembangan sumberdaya manusia dengan dukungan penuh dari jajaran sumber daya manusia yang ada.

Fungsi budaya organisasi dapat membantu mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi koperasi. Hal ini sesuai dengan pendapat John R. Schermerhorn dan James G. Hunt (1991; 344) bahwa: *"The culture of an organization can help it deal with problems of both external adaption and internal integration"* (Budaya suatu organisasi dapat membantu organisasi mengatasi permasalahan yang berhubungan dengan penyesuaian (adaptasi) eksternal dan integrasi internal). Permasalahan yang berhubungan dengan adaptasi eksternal dapat dilakukan melalui pengembangan pemahaman tentang strategi dan misi koperasi, tujuan utama organisasi dan pengukuran kinerja. Sedangkan permasalahan yang berhubungan dengan integrasi internal dapat dilakukan antara lain komunikasi, kriteria karyawan, penentuan standar bagi insentif (*rewards*) dan sanksi (*punishmen*) serta melakukan pengawasan (pengendalian) internal organisasi (mangkunegara, 2000; 123).

Menurut Kreitner dan Kinicki (2005; 83) sebuah budaya organisasi memenuhi empat fungsi:

1. Memberikan identitas organisasi kepada karyawannya.
2. Memudahkan komitmen kolektif.
3. Mempromosikan stabilitas sistem sosial.
4. Membentuk perilaku dengan membantu manajer merasakan keberadaannya.

B. KINERJA

1. Pengertian Kinerja

Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu (Hasibuan, 2002; 94). kinerja merupakan gabungan dari tiga faktor penting yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas, serta peran dan tingkat motivasi seorang pekerja. Semakin tinggi ketiga faktor tersebut diatas, semakin besarlah prestasi kerja karyawan yang bersangkutan.

Performance diterjemahkan menjadi kinerja, juga berarti prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja atau hasil kerja/unjuk kerja/penampilan kerja (Lembaga Administrasi Negara (LAN) dalam Sedarmayanti, 2001; 50).

Sedang August W. Smith dalam kutipan Sedarmayanti menyatakan bahwa performance atau kinerja adalah "... *Output drive from processes, human or otherwise*" (Output memandu proses-proses, manusia atau yang lainnya), jadi dikatakannya bahwa kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses.

Performance sebagai berikut : "*Performance is defined as the record of autcomes produced on a specified job function or activity during a specified time period*"

(kinerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu).

(Bernardin dan Rusel dalam Rucky, 2002; 15).

2. Pengukuran Kinerja Karyawan

Untuk mengukur kinerja, banyak cara pengukuran yang bisa digunakan.

Menurut Dharma (1991; 46), hampir seluruh cara pengukuran mempertimbangkan tiga hal, yaitu:

- a) Kuantitas, artinya jumlah yang harus diselesaikan, pengukuran ini melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan (jumlah yang dihasilkan).
- b) Kualitas, artinya mutu yang dihasilkan. Pengukuran ini berkaitan dengan bentuk keluaran dan mencerminkan seberapa baik penyelesaiannya.
- c) Ketepatan waktu, artinya sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan. Pengukuran ini menentukan ketepatan waktu dalam penyelesaian suatu kegiatan.

Sedangkan Bernandi dan Russel (1993; 38) mengajukan enam kriteria primer yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja karyawan, yaitu:

- a) *Quality*

Quality adalah merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.

b) *Quantity*

Quantity adalah merupakan sejumlah yang dihasilkan, misalnya jumlah rupiah, jumlah unit, jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.

c) *Times Line*

Times Line adalah merupakan tingkat sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki dengan mempertimbangkan koordinasi output lain, serta waktu yang tersedia untuk kegiatan lain.

d) *Needs for Supervisor*

Needs for Supervisor yaitu tingkat sejauh mana seorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk menegasi tindakan yang kurang diinginkan.

e) *Cost Effectiveness*

Cost Effectiveness yaitu tingkat sejauh mana penerapan sumber daya manusia, keuangan, teknologi, material dimaksimalkan untuk mencapai hasil yang tinggi.

f) *Interpersonal*

Interpersonal adalah tingkat sejauh mana pegawai memelihara harga diri, nama baik dan kerjasama diantara rekan kerja dan bawahan.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja harus didasarkan atas suatu standar yang baku dan mempertimbangkan

kuantitas, kualitas dan ketepatan waktu. Namun tidak semua kriteria pengukuran kinerja dipakai untuk mengukur kinerja karyawan. Hal ini harus disesuaikan dengan jenis pekerjaan yang akan diukur. Terdapat standart yang meliputi cara pengukuran atas pelaksanaan kegiatan yang tercakup dalam 3 hal yaitu:

- a) Kuantitas – Jumlah yang harus diselesaikan.
- b) Kualitas – Mutu yang dihasilkan (baik-tidaknya).
- c) Ketetapan waktu – sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan.

Adanya kesepakatan tentang ukuran kinerja sangatlah penting, karena ukuran kinerja akan memberikan bukti apakah hasil yang dimaksud telah dicapai atau belum oleh karyawan. Hal ini sekaligus melihat besarnya penyimpangan dengan cara membandingkan antara hasil pekerjaan aktual dengan hasil yang diharapkan. Oleh karena itu adanya suatu standar yang baku merupakan tolak ukur bagi kinerja yang akan dievaluasi.

3. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja perlu dilakukan karena menyangkut kepentingan karyawan dan kepentingan organisasi. Bagi para karyawan penilaian tersebut berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, kekurangan yang pada akhirnya bermanfaat untuk menentukan rencana dan pengembangan karirnya. Sedangkan bagi organisasi penilaian kinerja dapat berperan dalam pengambilan keputusan personalia seperti, identifikasi kebutuhan program pendidikan dan pelatihan, rekrutmen, seleksi, penempatan, promosi dan berbagai aspek lainnya dari keseluruhan proses manajemen sumber daya manusia secara efektif.

Dalam melakukan penilaian penilai sering tidak berhasil untuk tidak melibatkan emosionalnya dalam menilai kinerja karyawan. Ini menyebabkan hasil evaluasi menjadi tidak akurat. Penilaian yang tidak obyektif ini dapat dihindari melalui tiga langkah sebagai berikut :

- a. Melatih para penilai tentang berbagai teknik penilaian yang obyektif.
- b. Memberikan umpan balik kepada para penilai tentang penggunaan cara-cara penilaian yang pernah diterapkan.
- c. Dengan bantuan bagian kepegawaian menemukan dan menggunakan teknik penilaian yang dipandang paling tepat (Siagian, 1998; 233).

Elemen penilaian prestasi kerja terdiri dari :

1) Mendefinisikan kinerja.

Sangatlah penting mendefinisikan kinerja secara teliti sehingga menunjang tujuan-tujuan strategik organisasi. Penetapan sasaran-sasaran yang jelas bagi masing-masing karyawan adalah komponen kritis dari manajemen kinerja.

2) Mengukur kinerja.

Mengukur kinerja tidak perlu dipahami secara sempit, tapi dapat menghasilkan juga beraneka macam jenis kinerja yang diukur lewat berbagai cara. Kuncinya adalah sering mengukur kinerja dan menggunakan informasi tersebut untuk koreksi-koreksi pertengahan periode.

3) Umpan balik dan pengarahan.

Untuk meningkatkan kinerja, karyawan-karyawan membutuhkan informasi atau umpan balik tentang kinerja mereka, disertai dengan arahan dalam

meraih tingkat hasil-hasil berikutnya. Tanpa umpan balik yang rajin, karyawan-karyawan kecil kemungkinannya mengetahui bahwa perilaku tersebut tidak sinkron dengan tujuan yang relevan (Simamora, 1997; 434).

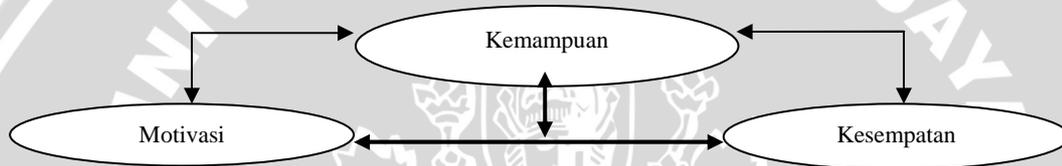
Keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan sangat dipengaruhi oleh kinerja individu karyawan. Setiap organisasi maupun perusahaan akan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawan, dengan harapan apa yang menjadi tujuan perusahaan akan tercapai. Kinerja adalah banyaknya upaya yang dikeluarkan individu dalam mencurahkan tenaga sejumlah tertentu pada pekerjaannya (Robbins, 2006; 684). Dalam mencapai kinerja karyawan faktor sumber daya manusia sangat dominan pengaruhnya. Sumber daya manusia yang berkualitas bisa dilihat pada hasil kerjanya, dalam kerangka profesionalisme kinerja yang baik adalah sebagaimana seorang karyawan mampu memperlihatkan perilaku kerja yang mengarah pada tercapainya maksud dan tujuan perusahaan, misalnya bagaimana caranya mengelola sumber daya manusia agar mengarah pada hasil kerja yang baik, karena manusia bisa menjadi pusat persoalan perusahaan ketika potensi mereka tidak dikembangkan secara optimal. Mengingat keberadaan manusia (tenaga kerja) dalam perusahaan sangat penting, maka setiap perusahaan banyak berlomba-lomba memberdayakan potensi karyawannya guna mencapai tingginya kinerja. Kinerja yang dicapai karyawan pada akhirnya akan memberikan kontribusi terhadap kinerja organisasi atau perusahaan.

4. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Kinerja (*Performance*) adalah fungsi dari interaksi kemampuan atau *ability* (A), motivasi atau *motivation* (M) dan kesempatan atau *opportunity* (O) ;

yaitu kinerja (*Performance*) $P = f(A \times M \times O)$. Artinya kinerja merupakan fungsi kemampuan, motivasi, kesempatan (Robbins, 1990: 55-73). Dengan kata lain, kinerja adalah tingkat-tingkat kinerja yang tinggi sebagian merupakan fungsi dari tiadanya rintangan-rintangan pengendali karyawan tersebut (Robbins, 2003). Meskipun seorang individu bersedia dan mampu, bisa saja ada rintangan yang menjadi penghambat, sebagaimana diperlihatkan pada Gambar berikut :

Gambar 4
Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja



Gambar : Hubungan Kinerja dengan Motivasi dan kesempatan
Sumber : Blumberg dan Pringle, 1993.

Bila sampai pada penilaian mengapa seseorang karyawan tidak menghasilkan kinerja pada suatu tingkat yang seharusnya dia mampu, maka perlu diperiksa lingkungan kerjanya untuk melihat apakah mendukung atau tidak terhadap pelaksanaan pekerjaannya. Jadi kinerja yang optimal selain didorong oleh kuatnya motivasi seseorang dan tingkat kemampuan yang memadai, juga didukung oleh lingkungan yang kondusif.

C. Hubungan Budaya Organisasi Dengan Kinerja.

Budaya organisasi selalu dihubungkan dengan kinerja anggota dan kinerja organisasi. Ketika individu menginternalisasi perilaku yang dianggap tepat oleh budaya organisasi, keberhasilan menyelesaikan perilaku yang merupakan imbalan tersendiri. Kinerja sukses dapat menciptakan perasaan percaya diri,

harga diri, dan kemampuan diri yang akan mendorong individu untuk berkinerja tinggi. Adanya keterkaitan hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja yang dapat dijelaskan dalam model diagnosis budaya organisasi bahwa semakin baik kualitas faktor-faktor yang terdapat dalam budaya organisasi makin baik kinerja organisasi tersebut (Djokosantoso, 2003; 42). Karyawan yang sudah memahami keseluruhan nilai-nilai organisasi akan menjadikan nilai-nilai tersebut sebagai suatu kepribadian organisasi. Nilai dan keyakinan tersebut akan diwujudkan menjadi perilaku keseharian mereka dalam bekerja, sehingga akan menjadi kinerja individual. Didukung dengan sumber daya manusia yang ada, sistem dan teknologi, strategi perusahaan dan logistik, masing-masing kinerja individu yang baik akan menimbulkan kinerja organisasi yang baik pula.

Kotter dan Heskett (1992; 166) telah menjawab pertanyaan tentang: *what kind corporate cultures enhance long-term economic performance?* (apa saja yang budaya perusahaan tingkatkan terhadap kinerja ekonomi jangka panjang?) yaitu *strong culture, strategically appropriate culture, adaptive culture, and eclectic culture* (budaya kuat, budaya strategis yang sesuai, budaya adaptif, dan budaya eclectic).

Robbins juga menyatakan pendapat tentang pentingnya budaya perusahaan dalam kaitannya dengan kinerja karyawan dimana mengungkapkan:

“Dalam kenyataannya, salah satu kajian budaya organisasi menemukan bahwa para karyawan di perusahaan yang budayanya kuat lebih berkomitmen pada perusahaan mereka daripada karyawan di perusahaan yang budayanya lemah. Perusahaan dengan budaya kuat juga menggunakan usaha-usaha perekrutan dan praktek-praktek sosialisasi mereka untuk membina komitmen karyawan. Dan semakin banyak bukti yang mengemukakan bahwa budaya kuat berkaitan dengan kinerja organisasi yang tinggi” (Robbins, 2004; 60).

Dampak budaya organisasi terhadap kinerja dapat dilihat pada beberapa contoh perusahaan yang memiliki kinerja yang tinggi, seperti *Singapore Airlines*

yang menekankan pada perubahan-perubahan yang berkesinambungan, inovatif dan menjadi yang terbaik. *Baxter International*, salah satu perusahaan terbesar di dunia, memiliki budaya *respect*, *responsiveness* dan *result*, dan nilai-nilai yang tampak disini adalah bagaimana mereka berperilaku ke arah orang lain, kepada *customer*, pemegang saham, *supplier* dan masyarakat (Pastin, 1986; 272).

Chatman dan Bersade (1997; 42) menambahkan bahwa budaya organisasi yang kuat dapat meningkatkan kinerja organisasi.

D. Kajian Empiris

- 1) Tesis Victor Lumban Gaol (2002) "Analisis Hubungan Unsur-unsur Karakteristik Budaya Perusahaan Dengan Kinerja Karyawan" Studi Kasus pada PT. Surya Zig Zag Kediri. Variabel yang digunakan antara lain asas tujuan, asas konsensus, asas keunggulan, asas kesatuan, asas prestasi, asas empirik, asas keakraban, asas integritas. Dari keenam variabel bebas yang paling dominan adalah variabel asas tujuan, karena dilatar belakangi kepentingan upah / gaji.
- 2) Skripsi Wiji Astuti (2003) "Pengaruh Karakteristik Budaya Organisasi terhadap Prestasi Kerja" (Studi terhadap Perusahaan Rokok TopPas Karangploso). Variabel yang digunakan antara lain Inovasi dan pengambilan resiko, perhatian kerincian, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim, keagresifan dan kemantapan (menurut P. Robbins 1994 : 289). Dari ke tujuh variabel bebas tersebut yang paling dominan mempengaruhi variabel terikat (prestasi kerja) adalah variabel kemantapan karyawan yang lebih dulu memperhitungkan / merencanakan dalam melakukan pekerjaan, adanya perasaan bangga dan ikut memiliki perusahaan, dapat memberi ide-ide yang bermanfaat akan sangat membantu perusahaan dalam mengambil keputusan dan memecahkan masalah sehingga dapat membawa perusahaan kearah tercapainya tujuan.
- 3) Skripsi Dewi Andayani (2008) "Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan"(Studi Kasus pada karyawan Telekomunikasi Kandatel Malang). Variabel yang digunakan menurut Robbins (2002,h.278) antara lain variabel inovasi, integrasi, perilaku kepemimpinan, stabilitas, orientasi detail, orientasi hasil. Besar kontribusi variabel X terhadap variabel Y sebesar 74%. Hal ini berarti hubungan variabel X dan Y tergolong dalam korelasi yang sangat kuat karena mempunyai nilai korelasi sebesar 0.861. Berdasar hasil uji t didapat bahwa variabel stabilitas mempunyai nilai yang paling besar, sehingga punya pengaruh dominan dibandingkan variabel yang lainnya.

Perbandingan kajian empirik di atas dijelaskan melalui tabel :

Tabel 1
Perbandingan Kajian Empirik

No	Judul Penelitian	Variabel	Hasil Penelitian
1	Analisis Hubungan Unsur-unsur Karakteristik Budaya Perusahaan Dengan Kinerja Karyawan (Victor Lumban Gaol,2002)	asas tujuan, asas konsensus, asas keunggulan, asas kesatuan, asas prestasi, asas empirik, asas keakraban, asas integritas	Dari keenam variabel bebas yang paling dominan adalah variabel asas tujuan, karena dilatar belakangi kepentingan upah / gaji
2	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (Wiji Astuti, 2003)	Inovasi dan pengambilan resiko, perhatian kerincian, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim, keagresifan dan kemantapan	Besar kontribusi variabel X terhadap variabel Y sebesar 74%. Hal ini berarti hubungan variabel X dan Y tergolong dalam korelasi yang sangat kuat karena mempunyai nilai korelasi sebesar 0.861. Berdasar hasil uji t didapat bahwa variabel stabilitas mempunyai nilai yang paling besar, sehingga punya pengaruh dominan dibandingkan variabel yang lainnya
3	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (Dewi Andayani, 2008)	inovasi, integrasi, perilaku kepemimpinan, stabilitas, orientasi detil, orientasi hasil	Besar kontribusi variabel X terhadap variabel Y sebesar 74%. Hal ini berarti hubungan variabel X dan Y tergolong dalam korelasi yang sangat kuat karena

		<p>mempunyai nilai korelasi sebesar 0.861. Berdasar hasil uji t didapat bahwa variabel stabilitas mempunyai nilai yang paling besar, sehingga punya pengaruh dominan dibandingkan variabel yang lainnya</p>
--	--	---

E. Hipotesis

1. Model Konsepsi

Variabel bebas ialah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahan atau timbulnya variabel terikat. Sedangkan variabel terikat adalah variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas. Dalam penelitian ini variabel bebas ialah Karakteristik Budaya Organisasi (X), sedangkan variabel terikatnya yaitu Kinerja (Y).

Gambar 5 Model Konsepsi



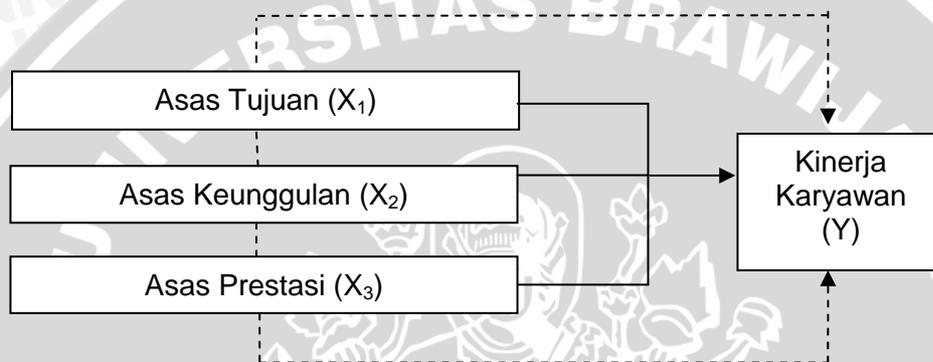
2. Model Hipotesis

Hipotesis sangat berguna dalam penelitian karena akan memberikan batasan serta akan memperkecil jangkauan penelitian. Menurut Sugiyono (2005; 70) hipotesis tak lain merupakan jawaban sementara atas rumusan masalah, dimana rumusan masalah penelitian



telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan. Sedangkan menurut Effendi dalam singarimbun dan Effendi (Ed, 1995; 43) hipotesis selalu dirumuskan dalam bentuk pernyataan yang menghubungkan antara dua variabel atau lebih.

Gambar 6
Model hipotesis
Budaya Organisasi (X)



Keterangan:

- > = pengaruh simultan
- - - - -> = pengaruh parsial

Rumusan hipotesis :

1. Terdapat pengaruh simultan yang signifikan dari Budaya Organisasi yang terdiri dari variabel asas tujuan (X_1), asas keunggulan (X_2), dan asas prestasi (X_3) terhadap Kinerja Karyawan (Y).
2. Terdapat pengaruh parsial yang signifikan dari Budaya Organisasi yang terdiri dari variabel asas tujuan (X_1), asas keunggulan (X_2), dan asas prestasi (X_3) terhadap Kinerja Karyawan (Y).

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Metode merupakan cara yang digunakan untuk mencapai tujuan penelitian, yaitu untuk memecahkan masalah. Sehingga, langkah-langkah yang ditempuh dalam penelitian harus sesuai dengan masalah yang telah dirumuskan. Metode penelitian dipakai sebagai acuan untuk rencana dan prosedur bagaimana penelitian itu dilaksanakan. Dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode penelitian survey. Penelitian survey adalah penelitian yang mengambil sampel dari suatu populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpul data yang pokok (Dalam Singarimbun dan Effendi, 1995; 3). Alat analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda untuk menjelaskan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ini merupakan penelitian penjelasan (*Eksplanatory*). Adapun yang dimaksud penelitian penjelasan (*eksplanatory*) yaitu penelitian yang menyoroti hubungan antara variabel-variabel penelitian dan menguji hipotesa yang telah dirumuskan sebelumnya. Dalam (Singarimbun dan Effendi, Ed, 1995; 5) peneliti menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesa. Oleh karena itu, juga dinamakan *testing research* / pengujian hipotesa.

Alasan utama pemilihan jenis penelitian eksplanatori ini adalah untuk menguji hipotesis yang diajukan. Diharapkan melalui hipotesis tersebut, dapat

menjelaskan hubungan dan pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat yang terdapat dalam hipotesis tersebut, baik secara parsial maupun simultan.

B. Konsep, Variabel, Definisi Operasional, dan Skala Pengukuran

1. Konsep

Konsep merupakan perangkat pokok dalam penelitian. Pemahaman tentang konsep diperlukan untuk menggambarkan secara tepat fenomena yang hendak diteliti. Menurut Singarimbun dan Effendi (1995; 33), konsep adalah istilah dan definisi yang digunakan untuk menggambarkan secara abstrak kejadian, keadaan, kelompok atau individu yang menjadi pusat perhatian ilmu sosial. Dari pengertian tersebut, konsep dapat dikatakan sebagai definisi yang sifatnya abstrak, dimana tingkat-tingkat abstraksi dari masing-masing konsep tidaklah sama. Semakin dekat konsep pada realita maka semakin mudah konsep itu diukur.

Berdasarkan definisi di atas dan kajian teori yang telah dikemukakan sebelumnya maka diperoleh dua konsep utama yaitu konsep Budaya Organisasi (X) serta konsep Kinerja (Y). Dalam penelitian ini yang menjadi titik perhatian adalah pengaruh karakteristik budaya organisasi dengan kinerja karyawan pada PT AJB Bumiputera 1912 Cabang Kayutangan Malang. Variabel budaya organisasi dibatasi pada beberapa variabel yang relevan, variabel yang dipilih adalah konsep yang dikembangkan oleh Miller (1987; 13-70) yang menyebutkan tiga karakter yang menjadi variabel-variabel budaya organisasi yaitu : Asas Tujuan, Asas Keunggulan, dan Asas Prestasi. Sedangkan lingkup Kinerja menurut Dharma (1991; 46) meliputi: kuantitas, kualitas dan ketepatan waktu. Pengukuran kinerja karyawan menggunakan sistem evaluasi yang digunakan organisasi yang akan diteliti.

2. Variabel Penelitian

a. Klasifikasi Variabel

1) Variabel-variabel Budaya Organisasi (X) yang dianalisis sebagai variabel bebas antara lain : Asas Tujuan (X_1), Asas Keunggulan (X_2) dan Asas Prestasi (X_3).

2) Kinerja (Y) yang diukur dari : kuantitas, kualitas dan ketepatan waktu.

b. Definisi Konseptual Variabel.

1) Budaya Organisasi

Miller (1987; 13-70) menggolongkan nilai-nilai dalam Budaya Organisasi yaitu :

a. Asas Tujuan yaitu seberapa jauh karyawan memahami tujuan yang hendak dicapai perusahaan.

b. Asas Keunggulan yaitu seberapa besar kemampuan karyawan pada perusahaan menumbuhkan sikap untuk selalu menjadi yang terbaik dan berprestasi lebih baik dari yang sudah pernah dilakukan.

c. Asas Prestasi yaitu sikap perusahaan terhadap prestasi karyawannya.

2) Kinerja dalam tulisan ini adalah kinerja karyawan sebagai anggota organisasi PT AJB Bumiputera 1912 Cabang Kayutangan Malang, Menurut Dharma (1991; 46) pengukuran kinerja tersebut mencakup:

a. Kuantitas pekerjaan

b. Kualitas pekerjaan

c. Ketepatan waktu

3. Definisi Operasional

Definisi operasional digunakan untuk memperjelas pengertian dan penafsiran.

a. Definisi operasional untuk variabel bebas (X) dalam penelitian ini adalah (Miller 1987; 13-70) :

1) Asas Tujuan (X_1) yaitu seberapa jauh karyawan memahami tujuan yang hendak dicapai perusahaan. Asas Tujuan diukur dari indikator:

a) Non finansial : keuntungan yang didapat bukan dari faktor pendapatan. Antara lain menjadi item sebagai berikut :

1. Karyawan memberikan pelayanan yang tinggi dan kinerja terbaik demi kepuasan konsumen dan mitra usaha.
2. Perusahaan memberi motivasi dan pemahaman tentang tujuan berkinerja.
3. Karyawan mengetahui tujuan dalam bekerja.

b) Penanaman sikap moralitas pada perusahaan.

1. Karyawan menerapkan kode etik yang dibuat perusahaan.
2. Karyawan bekerja dengan sepenuh hati dan penuh kehati-hatian dalam mempertanggungjawabkan kinerjanya.
3. Karyawan berkomitmen dan bertanggung jawab untuk bekerja sebaik mungkin.

c) Finansial (memperoleh keuntungan).

1. Karyawan bekerja secara efektif dan efisien.
2. Perusahaan memberikan gaji kepada karyawan tepat pada waktunya.
3. Perusahaan memberikan gaji kepada karyawan sesuai kontribusi karyawan yang diberikan pada perusahaan.

2) Asas Keunggulan (X_2) yaitu seberapa besar kemampuan perusahaan menumbuhkan sikap untuk selalu menjadi yang terbaik dan berprestasi lebih baik dari yang sudah pernah dilakukan. Asas Keunggulan diukur dengan indikator :

a) Keinovatifan

1. Kemampuan karyawan untuk mengenal hal baru dan melakukan perubahan.
2. Karyawan berinisiatif menciptakan cara baru dan baik dalam berkinerja
3. Perusahaan menggunakan teknologi baru dalam berkinerja.

b) Kreatif

1. Kemampuan karyawan memiliki daya cipta/ menciptakan produk baru.
2. Karyawan menciptakan suasana yang kondusif dan menyenangkan di tempat kerja.
3. Karyawan diberi kesempatan untuk mengemukakan pendapat demi kemajuan perusahaan.

c) Mempertahankan standar tinggi.

1. Produktivitas yang dihasilkan karyawan dalam perusahaan memiliki kualitas yang lebih unggul dibandingkan perusahaan pesaing.
2. Karyawan menghasilkan produk sesuai ketentuan dan dengan cara yang benar.
3. Perusahaan mampu mempertahankan standart tinggi kinerjanya dengan memberi pemahaman acuan standart kualitas pada karyawan.

3) Asas Prestasi (X_3) yaitu sikap perusahaan terhadap prestasi karyawannya. Asas Prestasi diukur dengan indikator :

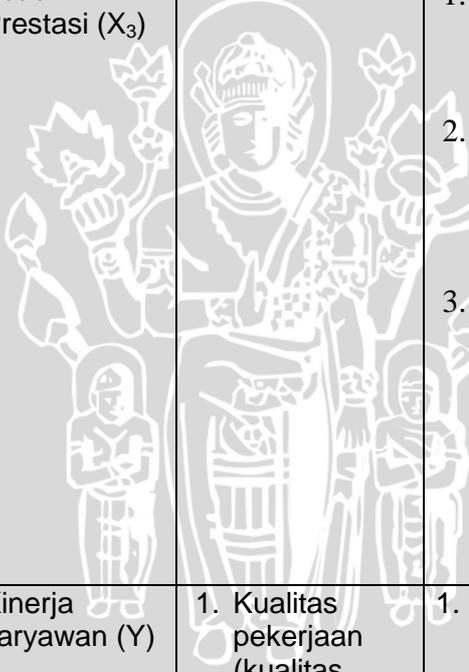
a) Stabilitas.

1. Kesiapan karyawan dalam menghadapi tantangan pekerjaan.
2. Kemampuan karyawan untuk mempertahankan prestasi kerja dalam perusahaan.
3. Adanya hubungan yang baik antara pemimpin perusahaan dengan karyawan.

Tabel 1
Konsep, Variabel, Indikator, dan Item Dalam Penelitian
Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

No.	Konsep	variabel	indikator	Item
1.	Karakteristik Budaya Organisasi (X)	a. Asas Tujuan (X ₁)	1. Non finansial.	1. Karyawan memberikan pelayanan yang tinggi dan kinerja terbaik demi kepuasan konsumen dan mitra usaha. 2. Perusahaan memberi motivasi dan pemahaman tentang tujuan berkinerja. 3. Karyawan mengetahui tujuan dalam bekerja
			2. Penanaman sikap moralitas pada perusahaan.	1. Karyawan menerapkan kode etik yang dibuat perusahaan. 2. Karyawan bekerja dengan sepenuh hati dan penuh kehati-hatian dalam mempertanggungjawabkan kinerjanya. 3. Karyawan berkomitmen dan bertanggung jawab untuk bekerja sebaik mungkin.
			3. Finansial (memperoleh keuntungan).	1. Karyawan bekerja secara efektif dan efisien. 2. Perusahaan memberikan gaji kepada karyawan tepat pada waktunya.

			3. Perusahaan memberikan gaji kepada karyawan sesuai kontribusi yang diberikan pada perusahaan.
	Asas Keunggulan (X ₂)	1. Keinovatifan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kemampuan karyawan untuk mengenal hal baru dan melakukan perubahan. 2. Karyawan berinisiatif menciptakan cara baru dan baik dalam berkinerja 3. Perusahaan menggunakan teknologi baru dalam berkinerja.
		2. Kreatif	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kemampuan karyawan memiliki daya cipta/ menciptakan produk baru. 2. Karyawan menciptakan suasana yang kondusif dan menyenangkan di tempat kerja. 3. Karyawan diberi kesempatan untuk mengemukakan pendapat demi kemajuan perusahaan.
		3. Mempertahankan standar tinggi.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Produktivitas yang dihasilkan karyawan dalam perusahaan memiliki kualitas yang lebih unggul dibandingkan perusahaan pesaing.

				<ol style="list-style-type: none"> 2. Karyawan menghasilkan produk sesuai ketentuan dan dengan cara yang benar. 3. Perusahaan mampu mempertahankan standart tinggi kinerjanya dengan memberi pemahaman acuan standart kualitas pada karyawan.
		<p>Asas Prestasi (X_3)</p> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. stabilitas 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kesiapan karyawan dalam menghadapi tantangan pekerjaan. 2. Kemampuan karyawan untuk mempertahankan prestasi kerja dalam perusahaan. 3. Adanya hubungan yang baik antara pemimpin perusahaan dengan karyawan.
2	Kinerja	Kinerja karyawan (Y)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kualitas pekerjaan (kualitas produk sesuai standart perusahaan) 2. Ketepatan Waktu 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan kualitas yang diharapkan. 2. Penuh ketelitian dalam berkinerja. 3. Memberikan hasil terbaik. 1. Sikap hati-hati dalam bekerja. 2. Berani mengambil resiko sesuai waktu. 3. Menyelesaikan pekerjaan sesuai pada waktunya.

			3. Kuantitas pekerjaan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Karyawan mampu bekerja sesuai target. 2. Menghasilkan kuantitas produk yang diharapkan. 3. Karyawan Berusaha meningkatkan kuantitas yang ditargetkan perusahaan.
--	--	--	------------------------	---

4. Skala pengukuran

Dalam penelitian, konsep harus dihubungkan dengan realita yang ada. Untuk itu, harus dilakukan dengan memberikan angka pada obyek atau kejadian yang diamati menurut peraturan tertentu (Singarimbun, 1989; 95). Jadi, dapat dikatakan bahwa pengukuran bertujuan untuk mendapatkan deskripsi yang tepat dari konsep-konsep yang telah diberikan.

Skala yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala Likert, yaitu skala yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Adapun jawaban dari setiap item instrumen yang menggunakan skala *Likert* dengan alternatif jawaban yaitu sangat setuju, setuju, kurang setuju, tidak setuju, sangat tidak setuju. Item-item tersebut dinilai dengan 5 skala pengukuran sebagai berikut:

- a. Jawaban sangat setuju diberi nilai 5
- b. Jawaban setuju diberi nilai 4
- c. Jawaban cukup setuju diberi nilai 3
- d. Jawaban tidak setuju diberi nilai 2
- e. Jawaban sangat tidak setuju diberi nilai 1



C. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Populasi menurut Singarimbun dan Effendi (1995; 152) adalah jumlah keseluruhan dari analisis yang ciri-cirinya akan diduga. Sedangkan Arikunto (2006; 131) menyatakan "populasi adalah keseluruhan subjek penelitian yang memiliki karakteristik yang sama". Sugiyono (2006; 89) menyatakan bahwa "populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan". Dengan demikian maka dapat ditarik kesimpulan bahwa populasi adalah keseluruhan subyek yang akan diteliti dengan karakteristik tertentu yang ditetapkan untuk menarik kesimpulan.

2. Sampel

Arikunto (2006; 131) menyebutkan bahwa "sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti". Sedangkan Sugiyono (2006; 90) menyebutkan bahwa "sampel adalah bagian dari jumlah yang dimiliki oleh populasi tersebut". Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa sampel adalah objek yang diteliti sebagai bagian dari populasi yang memiliki karakteristik yang sama dengan populasi. Untuk menentukan jumlah sampel yang diambil pada penelitian ini, digunakan rumus Slovin (Arikunto, 2006; 108) sebagai berikut:

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

Keterangan : n = ukuran sampel
 N = ukuran populasi

e = persen kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir atau diinginkan misalnya (5%).

Berdasarkan rumus diatas dari jumlah populasi yang akan diteliti yaitu sebanyak 74 orang pekerja maka sampel yang akan diambil adalah sebesar :

$$n = \frac{74}{1 + 74(0.05)^2}$$

$$n = 62,44 \longrightarrow 63 \text{ orang}$$

3. Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *Proportional Stratified Random Sampling* yaitu pengambilan sampel berstrata secara acak mengingat populasi tidak homogen.

$$\pi_i = \frac{N_i}{N} \times n$$

Dimana :

π_i = Jumlah sampel proporsional menurut bagian

N_i = Populasi masing-masing sampel

N = Populasi keseluruhan.

n = Jumlah anggota yang diinginkan.

D. Pengumpulan Data

1. Lokasi penelitian

Penelitian ini dilakukan pada karyawan Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera Cabang Kayu Tangan Malang yang beralamat di Jl. Basuki Rahmat no.14 C Malang. Peneliti melakukan penelitian di Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera Cabang Kayu Tangan Malang karena perusahaan menerapkan budaya organisasi yang sesuai dengan topik penelitian.

Selain itu lokasi penelitian sangat strategis yaitu di pusat kota Malang, sehingga mudah dijangkau oleh peneliti.

2. Sumber Data

Sumber data diartikan Arikunto (2002; 107) sebagai subyek dari mana data dapat diperoleh. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

a. Data Primer

Data primer merupakan data yang diperoleh secara langsung dari sumbernya, yaitu langsung diperoleh dari tempat penelitian. Data primer penelitian ini diperoleh dengan cara kuesioner yang disebarakan kepada responden yaitu karyawan bagian produksi mengenai pengaruh Budaya Organisasi terhadap meningkatkan Kinerja karyawan.

b. Data Sekunder

Merupakan data yang mendukung penelitian ini seperti sejarah perusahaan, komposisi karyawan, struktur organisasi. Data ini diperoleh dari bagian yang menangani masalah tersebut, dalam hal ini pada Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera Cabang Kayu Tangan Malang.

3. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

a. Kuesioner

Merupakan teknik pengumpulan data dengan menyebarkan kuesioner kepada responden yang sesuai dan diharapkan pengisian kuesioner dapat menjawab permasalahan dalam penelitian ini.

b. Wawancara

Wawancara digunakan untuk mengetahui kondisi dan fakta di perusahaan berkaitan dengan situasi kerja yang dihadapi para pegawai organisasi.

c. Dokumentasi

Dokumentasi adalah teknik pengumpulan data dengan mempelajari dokumen-dokumen yang berhubungan dengan obyek penelitian.

4. Instrumen Penelitian

Untuk mempermudah pengumpulan data dalam penelitian ini, maka digunakan instrumen penelitian sebagai berikut :

a. Kuesioner

Yaitu sejumlah daftar pertanyaan tertulis dan terstruktur yang diberikan kepada sejumlah responden sehingga diperoleh jawaban yang sesuai dengan tujuan penelitian.

b. Panduan Wawancara

Berupa pengindraan langsung terhadap benda, perilaku, proses, kondisi atau situasi dalam perusahaan untuk menunjang data yang dibutuhkan.

c. Dokumentasi

Berupa dokumen-dokumen dan data-data lain yang dapat menunjang penelitian yang dapat berupa sejarah perusahaan, struktur organisasi, dan komposisi karyawan.

E. Validitas dan Reliabilitas

1. Validitas

“Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan atau sesuatu instrumen” (Arikunto, 2002; 144). “Validitas menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur mengukur yang ingin diukur” (Umar, 2004; 78). Indriantoro dan Supomo (2002; 181) mengatakan bahwa “instrumen dikatakan valid jika instrumen tersebut mengukur apa yang seharusnya diukur”. Dengan demikian, maka dapat disimpulkan bahwa pengujian validitas merupakan suatu proses menguji butir-butir pertanyaan yang ada dalam sebuah angket, apakah isi dari butir-butir atau item-item pertanyaan sudah valid. Tinggi rendahnya validitas instrumen menunjukkan sejauh mana data terkumpul tidak menyimpang dari gambaran tentang validitas yang dimaksud.

Arikunto (2002; 146) mengemukakan bahwa pada penelitian ini uji validitas yang digunakan untuk mengetahui kesahihan dari instrumen kuesioner dengan menggunakan rumus korelasi *product moment* sebagai berikut :

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

Dimana :

- r = koefisien korelasi
- n = banyaknya sampel
- x = skor item
- y = total skor item

Instrumen dikatakan valid apabila probabilitas (p) pada masing-masing butir pertanyaan kurang dari 0,05. Dalam menganalisis penelitian yang merupakan penelitian korelasi ini, maka peneliti menggunakan *SPSS For Windows* dengan versi 11.5.

2. Reliabilitas

Reliabilitas menunjukkan pada satu pengertian bahwa suatu instrumen dapat dipercaya untuk dapat digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen tersebut sudah baik, dengan demikian reliabilitas menunjuk pada tingkat keterhandalan sesuatu. Rumus yang digunakan untuk mencari reliabilitas dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan rumus *alpha* (Arikunto, 2006: 171), karena instrumen yang digunakan memiliki rentang nilai rumus yang digunakan adalah sebagai berikut:

$$r_{11} = \left[\frac{k}{(k-1)} \right] \left[1 - \frac{\sigma_{\sum X_i^2}}{\sigma_1^2} \right]$$

Keterangan:

r_{11}	= reliabilitas instrumen
k	= banyaknya pertanyaan
$\sum_{i=1}^2 \sigma_i^2$	= jumlah varians butir
Σ	= varians total

Dasar pengambilan keputusan apakah suatu item atau variabel reliabel atau tidak adalah nilai α . Jika nilai α lebih besar dari 0,6 maka item pertanyaan tersebut dikatakan reliabel dan begitu sebaliknya jika nilai α kurang dari 0,6 maka item pertanyaan tersebut dikatakan tidak reliabel. Dalam hal ini, untuk mengetahui nilai reliabilitas, maka peneliti menggunakan *SPSS For Windows* dengan versi 11.5.

F. Teknik Analisis Data

Analisis data merupakan proses pelacakan dan pengaturan secara sistematis hasil wawancara dan hasil pengisian kuesioner dan bahan-bahan lain yang dikumpulkan untuk menambah pemahaman terhadap bahan-bahan tersebut agar dapat dipresentasikan ke orang lain. Tujuan dari analisis data ini adalah untuk menyederhanakan data ke dalam bentuk yang mudah dibaca sehingga dapat membantu dalam upaya memecahkan masalah penelitian.

1. Analisis Deskriptif Statistik

Analisis deskriptif digunakan untuk mengetahui unsur-unsur variabel budaya organisasi dan kinerja karyawan di PT Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Cabang Kayutangan Malang, dengan cara tabulasi skor hasil penelitian untuk mengetahui rata-rata skor variabel sehingga dapat diketahui seberapa jauh penerapan budaya organisasi dan seberapa tinggi kinerja yang dicapai karyawan.

2. Analisis Regresi Linier Berganda

Dalam menganalisis data, metode yang digunakan adalah rumus analisis regresi berganda untuk mempermudah proses analisis ini penulis menggunakan bantuan komputer dengan menggunakan program aplikasi pengolah data SPSS 11.5 For Windows..

a. Analisis Regresi Linier Berganda

Dalam penelitian ini model regresi yang digunakan yaitu:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + \dots + b_kX_k + e$$

Dimana :

Y = Variabel terikat (Pretasi Kerja)

- X_i = Variabel bebas (Budaya organisasi)
 a = konstanta
 b_i = koefisien regresi
 e = variabel pengganggu

3. Uji Hipotesis

a. Uji Hipotesis I (Uji F)

Untuk mengetahui apakah variabel bebas secara bersama sama berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat F digunakan rumus:

$$F_{\text{hitung}} = \frac{R^2 / k}{(1 - R^2) (n - k - 1)}$$

Dimana :

- F = F hitung selanjutnya dibandingkan dengan F tabel
 R^2 = Koefisien determinasi
 k = Jumlah variabel
 N = Banyaknya sampel

Dengan kriteria pengujiannya:

$$H_0 : B_1 = B_2 = B_3 = B_4 = B_5 = 0$$

$$H_a : \text{minimal satu koefisien } B_i \neq 0$$

Pengujian dengan uji F variansnya adalah dengan membandingkan F_{hitung} (F_h) dengan F_{tabel} (F_t) pada $\alpha = 0,05$ apabila hasil perhitungannya menunjukkan:

- 1) $F_h \geq F_t$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima

Artinya variasi dari model regresi berhasil menerangkan variasi variabel bebas secara keseluruhan, sejauh mana pengaruhnya terhadap variabel tidak bebas (variabel terikat).

- 2) $F_h < F_t$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak

Artinya variasi dari model regresi tidak berhasil menerangkan variasi variabel bebas secara keseluruhan, sejauh mana pengaruhnya terhadap variabel tidak bebas (variabel terikat).

b. Uji Hipotesis II (Uji t)

Untuk menguji koefisien regresi secara parsial guna mengetahui apakah variabel bebas secara individu berpengaruh terhadap variabel terikat digunakan uji t dengan rumus:

$$t \text{ hitung} = \frac{b}{S_b}$$

Dimana:

b = parameter estimasi dari X

s_b = standar error X

Dengan kriteria pengujian:

$$H_0 : B_1 = B_2 = B_3 = B_4 = B_5 = 0$$

$$H_a : \text{minimal satu koefisien } B_i \neq 0$$

Pengujian dilakukan melalui uji t dengan membandingkan t hitung (th) dengan t tabel (tt) pada $\alpha = 0,05$. Apabila hasil perhitungan menunjukkan:

1) $th \geq tt$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima

Artinya variasi variabel bebas dapat menerangkan variabel tidak bebas (variabel terikat) dan terdapat pengaruh diantara kedua variabel yang diuji.

2) $th < tt$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak

Artinya variasi variabel bebas tidak dapat menerangkan variabel tidak bebas (variabel terikat) dan terdapat pengaruh antara dua variabel yang diuji.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Lokasi Penelitian

1. Sejarah Singkat Perusahaan

Bumiputera berdiri atas prakarsa seorang guru sederhana bernama M. Ng. Dwidjosewojo – Sekertaris Persatuan Guru-guru Hindia-Belanda (PGHB) sekaligus Sekretaris I Pengurus Besar Budi Utomo. Dwidjosewojo menggagas pendirian perusahaan asuransi karena didorong oleh keprihatinan mendalam terhadap nasib para guru bumiputera (pribumi). Ia mencetuskan gagasannya pertama kali di kongres Budi Utomo, tahun 1910. dan kemudian terealisasi menjadi badan usaha sebagai salah satu keputusan Kongres pertama PGHB di Magelang, 12 Februari 1912.

Sebagai pengurus, selain M. Ng. Dwidjosewojo yang bertindak sbagai Presiden Komisaris, juga ditunjuk M.K.H Soebroto sebagai Direktur, dan M. Adimidjojo sebagai Bendahara. Ketiga orang inilah yang kemudian dikenal sebagai “tiga serangkai” pendiri Bumiputera, sekaligus peletak batu pertama industri asuransi nasional Indonesia.

Tidak seperti perusahaan berbentuk Perseroan Terbatas (PT) – yang kepemilikannya hanya oleh pemodal tertentu; sejak awal pendiriannya Bumiputera sudah menganut sistem kepemilikan dan kekuasaan yang unik, yakni bentuk badan usaha “mutual” atau “usaha bersama”. Semua pemegang polis adalah pemilik perusahaan – yang mempercayai wakil-wakil mereka di Badan Perwakilan Anggota (BPA) untuk mengawasi jalannya perusahaan. Asas mutualisme ini, yang kemudian dipadukan dengan dengan idealisme dan

profesionalisme pengelolanya, merupakan kekuatan utama Bumiputera hingga hari ini.

Perjalanan Bumiputera yang semula bernama Onderlinge Levensverzekering Maatschappij PGHB (O.L. Mij. PGHB) kini mencapai 9 dasawarsa. Sepanjang itu, tentu saja tidak lepas dari pasang surut. Sejarah Bumiputera sekaligus mencatat perjalanan bangsa Indonesia. Termasuk misalnya peristiwa sanering mata uang rupiah di tahun 1965 – yang memangkas asset perusahaan ini; dan bencana paling hangat- multikrisis di penghujung milenium kedua. Di luar itu, Bumiputera juga menyaksikan tumbuh, berkembang, dan tumbang nya perusahaan sejenis yang tidak sanggup menghadapi ujian zaman – mungkin karena persaingan atau badai krisis. Semua ini menjadi cermin berharga dari lingkungan yang menjadi bagian dari proses pembelajaran untuk upaya mempertahankan keberlangsungan.

Sekarang, memasuki millenium ketiga, Bumiputera yang mengkaryakan sekitar 18.000 pekerja, melindungi lebih dari 9,7 juta jiwa rakyat indonesia, dengan jaringan kantor sebanyak 576 di seluruh pelosok indonesia. Sejumlah perusahaan asing menyerbu dan masuk menggarap pasar domestik. Mereka menjadi rekan sepermainan yang ikut meramaikan dan bersama – sama membesarkan industri yang dirintis oleh pendiri Bumiputera, 91 tahun lampau.

Bagi Bumiputera, iklim kompetisi ini meniupkan semangat baru, karena makin menegaskan perlunya komitmen, kerja keras, dan profesionalisme. Namun berbekal pengalaman panjang melayani rakyat Indonesia berasuransi hampir seabad, menjadikan Bumiputera bertekad untuk tetap menjadi tuan rumah di negeri sendiri, menjadi asuransi Bangsa Indonesia – sebagaimana visi

awal pendirinya. Bumiputera ingin senantiasa berada di benak dan di hati rakyat Indonesia.

2. Falsafah, Visi, serta Misi Perusahaan.

a. Falsafah

sebagai perusahaan perjuangan, Bumiputera memiliki falsafah:

1) Idealisme

Senantiasa memelihara nilai – nilai kejujuran dalam mengangkat kemartabatan anak bangsa sesuai sejarah pendirian Bumiputera sebagai perusahaan perjuangan.

2) Kebersamaan

Mengedepankan sistem kebersamaan dalam pengelolaan perusahaan dengan memberdayakan potensi komunitas Bumiputera dari, oleh dan untuk komunitas Bumiputera sebagai manifestasi perusahaan rakyat.

3) Profesionalisme

Memiliki komitmen dalam pengelolaan perusahaan dengan mengedepankan tata kelola perusahaan yang baik (good corporate governance) dan senantiasa berusaha menyesuaikan diri terhadap tuntutan perubahan lingkungan.

b. Visi

AJB Bumiputera 1912 menjadi perusahaan asuransi jiwa nasional yang kuat, modern dan menguntungkan didukung oleh Sumber Daya Manusia (SDM) profesional yang menjunjung tinggi nilai – nilai idealisme serta mutualisme.

c. Misi

Menjadikan Bumiputera senantiasa berada di benak dan di hati masyarakat Indonesia dengan:

- 1) Menyediakan Pelayanan dan Produk Jasa Asuransi Jiwa Berkualitas.

Sebagai wujud partisipasi dalam pembangunan nasional melalui peningkatan kesejahteraan masyarakat Indonesia.

- 2) Menyelenggarakan Berbagai Pendidikan dan Pelatihan.

Untuk menjamin pertumbuhan kompetensi karyawan, peningkatan produktivitas dan peningkatan kesejahteraan, dalam kerangka peningkatan kualitas pelayanan perusahaan kepada pemegang polis.

- 3) Mendorong Terciptanya Iklim Kerja

Motivatif dan inovatif untuk mendukung proses bisnis internal perusahaan yang efektif dan efisien.

3. AJB Bumiputera 1912 Cabang Kayutangan.

- a. Lokasi AJB BUMIPUTERA 1912 Malang cabang Kayutangan.

AJB BUMIPUTERA 1912 Kantor Cabang Kayutangan bertempat di Jalan Basuki Rahmat No.14c. Lokasi tersebut sangat strategis karena berada di tengah-tengah kota. Di sebelah timur terdapat Gereja Katholik Kayutangan, sebelah barat terdapat Bank Antar Daerah, sebelah utara terdapat Pasar Burung Splendid dan sebelah selatan terdapat Kantor Telkom Kayutangan Malang. Dengan letaknya yang cukup strategis tersebut diharapkan AJB BUMIPUTERA

1912 Kantor cabang Kayutangan Malang dapat memberikan pelayanan yang luas kepada segenap masyarakat.

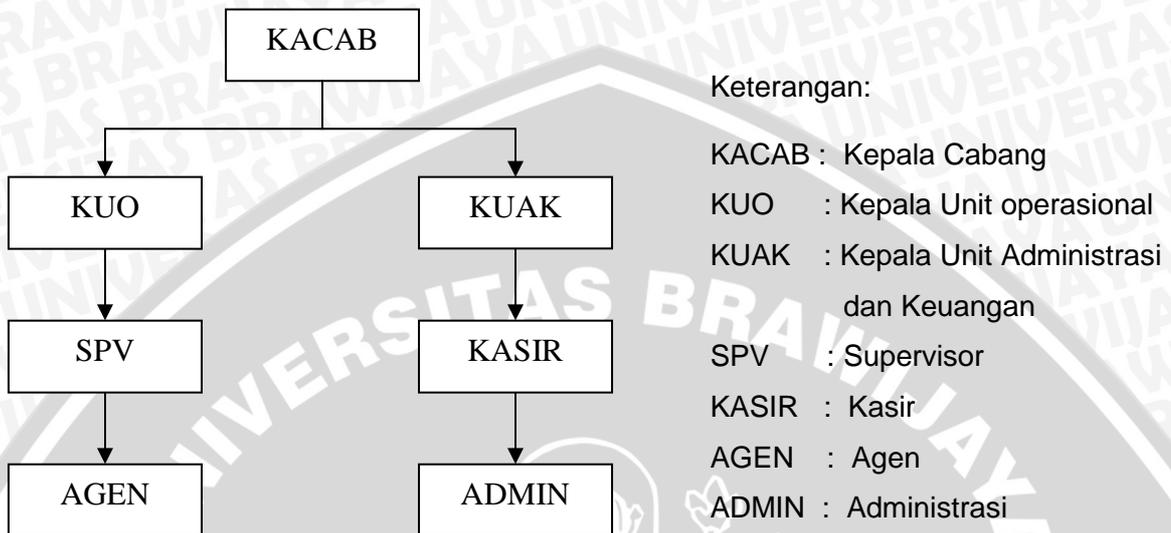
b. Struktur Organisasi

Struktur organisasi yang dipakai oleh AJB Bumiputera Cabang Kayutangan Malang yaitu sistem desentralisasi. Sardono, et, al (2004:139) mengemukakan desentralisasi mengacu pada memberi otoritas ke personel pada tingkat yang lebih rendah. Suatu organisasi yang didesentralisasi, tindakan dapat diambil dengan cepat untuk memecahkan permasalahan, lebih banyak orang memberikan masukan ke dalam keputusan, dan karyawan tidak merasa diasingkan dari mereka yang membuat keputusan yang mempengaruhi terus pekerjaan mereka. Kecenderungan perusahaan ke arah desentralisasi mencerminkan kebutuhan perusahaan terhadap keterbukaan dan lebih mendengarkan masukan pekerjaannya. Desentralisasi memberikan kesempatan kepada perusahaan untuk menangani masalah dengan lebih cepat, yaitu dengan melibatkan partisipasi seluruh pekerjaannya.

Pelimpahan wewenang yang terdesentralisasi diperlukan karena dalam struktur yang terdesentralisasi para manajer/ bawahan diberikan wewenang dan tanggungjawab yang lebih besar dalam pengambilan keputusan. Sehingga, struktur organisasi yang terdesentralisasi pada dasarnya mampu untuk meningkatkan kinerja manajerial karena manajer akan bertanggung jawab pada tugas-tugas yang harus dilakukannya.

Adapun struktur organisasi AJB Bumiputera 1912 Cabang Kayutangan Malang adalah sebagai berikut:

Gambar 7
Struktur Organisasi AJB BUMIPUTERA 1912 Cabang Kayutangan



Sumber: Buku Panduan Mengelola Kantor Cabang Asuransi Jiwa Perorangan (2009).

c. Pembagian Tugas

Adapun pembagian tugas dari masing-masing departemen yang ada di AJB Bumiputera Malang Cabang Kayutangan adalah sebagai berikut:

1) Pimpinan Organisasi

Pemimpin organisasi pada AJB Bumiputera Malang Cabang Kayutangan adalah Kepala Cabang.

a) Hubungan Organisasi

Kepala cabang disini adalah sebagai pimpinan organisasi yang mengkoordinir Agen Koordinator dan membawahi Kepala Unit Administrasi dan Keuangan (KUAK).

b) Peran

Kepala Cabang berperan dalam melaksanakan kegiatan operasional produksi, operasional konservasi, operasional pengelolaan dana, kegiatan administrasi dan keuangan, pengembangan organisasi keagenan, dan pelayanan kepada pemegang polis, serta melaksanakan pengendalian dan evaluasi atas pelaksanaannya.

c) Tugas dan Kewajiban

1. Menetapkan rencana/sasaran penerimaan dan pengeluaran serta program kerja kantor cabang meliputi:

- a. Pertumbuhan kantor cabang.
- b. Produksi berdasarkan produk dan cara-bayar.
- c. Pencapaian konservasi, pengelolaan dana.
- d. Program kerja dan action plan kantor cabang.

2. Melaksanakan penyiapan pasar, meliputi:

- a. Menetapkan pasar sasaran dan skala prioritas penggarapan pasar.
- b. Melakukan pendataan pasar.
- c. Mengendalikan pelaksanaan pendataan pasar.
- d. Menganalisa potensi pasar berdasarkan data pasar.
- e. Melaporkan perkembangan bank data pasar.

3. Melaksanakan pemeliharaan dan pengembangan jaringan pasar serta sinergi operasi meliputi:

- a. Menginventarisir jaringan pasar yang ada.
- b. Membuat rencana kegiatan pengembangan jaringan pasar.

- c. Memelihara jaringan pasar yang dimiliki.
 - d. Melaksanakan sinergi operasional dengan kantor cabang lini bisnis lain dan Bumiputera Group.
 - e. Melaporkan perkembangan jaringan pasar dan implementasi sinergi.
4. Melaksanakan dan mengendalikan kegiatan mekanisme operasional meliputi:
 - a. Re-check produksi.
 - b. Operasional produksi.
 - c. Operasional konservasi.
 - d. Operasional pengelolaan dana.
 - e. Mengevaluasi efektifitas kegiatan TOA.
 5. Melaksanakan pengadaan dan pemberdayaan organisasi keagenan meliputi:
 - a. Merencanakan organisasi keagenan sesuai dengan kebutuhan dan potensi pasar.
 - b. Melakukan rekrut dan seleksi awal serta job orientasi calon agen.
 - c. Menempatkan agen koordinator dan agen sesuai dengan pasar garapannya.
 - d. Menyiapkan surat perjanjian keagenan dan mengawasi pelaksanaannya.
 - e. Melakukan pembinaan dan pengembangan organisasi keagenan.

- f. Mengusulkan pendidikan dan pelatihan, ratraining, refreshing, serta pengembangan keagenan.
 - g. Melaksanakan reward atau punishment.
 - h. Melaporkan perkembangan prestasi dan tingkat keberhasilan keagenan.
6. Mengawasi dan mengendalikan administrasi dan keuangan meliputi:
- a. Produksi dan provisi.
 - b. Premi, konservasi, dan portofolio.
 - c. Klaim dan pinjaman polis.
 - d. Keuangan dan utang piutang.
 - e. SDM pemasaran.
 - f. Sarana dan prasarana.
 - g. Cash-management.
 - h. Prinsip mengenal nasabah.
 - i. Mengamankan asset dan sarana dan prasarana kerja.
 - j. Melaporkan perkembangan kinerja.
7. Melaksanakan kegiatan komunikasi pemasaran, hubungan masyarakat untuk membangun citra perusahaan dan kepuasan pelanggan meliputi:
- a. Kehumasan dengan pusat pengaruh, tokoh masyarakat, pejabat pemerintah, dsb.
 - b. Social yang mengarah pada upaya peningkatan citra perusahaan dan pengembangan pasar.

- c. Menangani keluhan-keluhan pemegang polis, agen koordinator dan agen.
 - d. Melayani hak-hak pemegang polis, agen koordinator dan agen.
8. Melaksanakan hubungan kerja, meliputi:
- a. Memonitor kehadiran personil organic.
 - b. Merekomendasikan pengajuan cuti dan fasilitas pegawai.
 - c. Menjaga iklim kerja yang kondusif, motivatif dan kompetitif.
- d) Wewenang
1. Menyetujui atau menolak pembayaran klaim.
 2. Menolak produksi tidak sehat.
 3. Menyetujui atau menolak pengeluaran pinjaman polis.
 4. Merekomendasikan kegiatan komunikasi pemasaran.
 5. Merekomendasikan pengadaan sarana dan prasarana.
 6. Melaksanakan penilaian kinerja terhadap pegawai di unit kerjanya.
 7. Menggunakan seluruh sarana dan prasarana kerja yang ada di kantor cabangnya.
 8. Menandatangani perpanjangan atau pemutusan surat perjanjian kontrak agen.
 9. Menandatangani surat-surat keluar dari kantor cabangnya.
 10. Menandatangani atau memfiat dokumen-dokumen keuangan yang berkaitan dengan tugas dan tanggung jawabnya.
 11. Merekomendasikan pelaksanaan atau penundaan ijin cuti dan fasilitas pegawai di kantor cabangnya.

12. Memberikan teguran dan merekomendasikan schorsing pegawai atau agen, agen koordinator yang melaksanakan kesalahan sesuai ketentuan yang berlaku.
13. Mengusulkan promosi, demosi, mutasi dan alih tugas pegawai di kantor cabangnya.

e) Tanggung Jawab

Dalam melaksanakan kewajibannya, kepala cabang bertanggung jawab terhadap:

1. Terlaksananya pencapaian sasaran pertumbuhan bisnis meliputi produksi baru dan persistensi polis.
2. Terlaksananya pencapaian sasaran dan anggaran premi income, efisiensi biaya dan setoran neto.
3. Tercapainya produktivitas agen.
4. Terlaksananya mekanisme pelayanan terhadap hak-hak pemegang polis.
5. Terlaksananya penyelenggaraan pengeluaran pinjaman polis dan angsuran/pelunasan secara tertib dan benar.
6. Terlaksananya proses pemenuhan kebutuhan keagenan baik kuantitatif maupun kualitatif.
7. Terlaksananya pembinaan, pengembangan dan pemberdayaan organisasi keagenan.
8. Tercapainya peningkatannya kuantitas dan kualitas jaringan pemasaran.

9. Terlaksananya tertib administrasi-keuangan dan dokumentasi dengan baik di kantor cabang.
10. Terpeliharanya pengamanan asset-asset perusahaan serta sarana dan prasarana kerja yang tersedia.
11. Terlaksananya pelaporan yang akurat dan tepat waktu.
12. Terlaksananya penilaian unjuk kerja terhadap pejabat/pegawai di unit kerjanya.
13. Terlaksananya prinsip mengenal nasabah.
14. Terjaganya citra positif perusahaan.
15. Terlaksananya hubungan kerja yang baik.

2) Kepala Unit Administrasi dan Keuangan (KUAK)

a) Hubungan Organisasi

Kepala unit administrasi dan keuangan bertanggung jawab kepada kepala cabang dan membawahi: kasir atau pemegang kas, pegawai administrasi, petugas customer service (Kantor Cabang Eksekutif), tenaga kontrak (SPIK).

b) Peran

Kepala unit administrasi dan keuangan berperan dalam melaksanakan, membina, mengawasi dan mengendalikan kegiatan administrasi keuangan, serta pelayanan kepada pemegang polis, agen koordinator dan agen.

c) Tugas dan Kewajiban

1. Menyiapkan rencana sasaran/anggaran penerimaan dan pengeluaran kantor cabang, meliputi:

- a. Penerimaan premi, angsuran/pelunasan pinjaman polis, angsuran/pelunasan piutang pegawai, segel polis dan penerimaan lainnya.
 - b. Pengeluaran klaim, pinjaman polis, biaya pertama, biaya lanjutan, pinjaman pegawai, dan pengeluaran biaya lainnya.
 - c. Setoran netto ke kantor pusat.
2. Melaksanakan pengawasan dan pengendalian penerimaan dan pengeluaran uang meliputi:
- a. Validasi setiap transaksi keuangan di kantor cabang.
 - b. Transaksi keuangan di kantor cabang.
 - c. Melakukan rekonsiliasi/pencocokan antara pengeluaran dan penerimaan uang dengan bukti-bukti pendukung serta pelaporannya.
 - d. Saldo kas secara seharian.
3. Melaksanakan dan mengawasi tertib administrasi dan bidang umum meliputi:
- a. Administrasi produksi dan provisi.
 - b. Administrasi premi, konservasi, dan portofolio.
 - c. Administrasi klaim dan pinjaman polis.
 - d. Memelihara dan mengamankan asset perusahaan, sarana dan prasarana kerja.

4. Melaksanakan kegiatan pelayanan pelanggan:
 - a. Menangani dan menyelesaikan keluhan-keluhan pemegang polis.
 - b. Melaksanakan pelayanan terhadap hak-hak pemegang polis, agen dan agen coordinator.
5. Melaksanakan prinsip mengenal nasabah meliputi:
 - a. Memonitor transaksi yang mencurigakan.
 - b. Melaporkan transaksi yang mencurigakan.
6. Melaksanakan seluruh system aplikasi, meliputi:
 - a. Melaksanakan seluruh system aplikasi, meliputi: bank data pasar, data base keagenan, produksi baru, portofolio, setoran premi, klaim, pinjaman polis, keuangan/LBK, remunerasi, dan utang piutang.
 - b. Melaporkan kendala pelaksanaan system yang ditemukan.
7. Membuat laporan hasil kinerjanya, meliputi:
 - a. Hasil aktivitas operasional.
 - b. Keuangan kantor cabang.
8. Melaksanakan hubungan kerja, meliputi:
 - a. Mengawasi dan mengendalikan kehadiran pegawai di unit kerjanya.
 - b. Mengusulkan pengajuan cuti dan fasilitas pegawai.
 - c. Memelihara dan mengembangkan harmonisasi kerja.
 - d. Melakukan penilaian karya personil di unit kerjanya.

d) Wewenang

1. Menggunakan seluruh sarana dan prasarana kerja untuk kelancaran pelaksanaan tugas.
2. Menandatangani atau memfiat dokumen-dokumen keuangan yang berkaitan dengan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan ketentuan.
3. Merekomendasikan ijin cuti dan fasilitas pegawai di unit kerjanya.
4. Memberikan teguran kepada pegawai di unit kerjanya yang melakukan kesalahan sesuai ketentuan yang berlaku.
5. Memberikan penilaian unjuk kerja pegawai di unit kerjanya.
6. Mengusulkan promosi, demosi, mutasi dan alih tugas pegawai di unit kerjanya.
7. Merekomendasikan penugasan pegawai dalam rangka kedinasan yang terkait dengan kepentingan perusahaan.

e) Tanggung Jawab

Dalam melaksanakan kewajibannya, kepala unit administrasi dan keuangan bertanggung jawab terhadap:

1. Tersedianya rencana anggaran kantor cabang.
2. Tersedianya data dan evaluasi hasil kegiatan TOA.
3. Terlaksananya pengawasan dan pengendalian tertib administrasi serta dokumentasi secara baik.
4. Terlaksananya seluruh system aplikasi.
5. Terpelihara asset perusahaan serta sarana dan prasarana kerja yang tersedia.

6. Terlaksananya pelaporan yang akurat dan tepat waktu.
7. Terjaga kepuasan pelanggan dan citra positif perusahaan.
8. Terjaga keharmonisan kerja.

3) Kepala Unit Operasional (KUO)

a) Hubungan Organisasi

Kepala unit operasional bertanggung jawab kepada kepala cabang dan mengkoordinir agen dalam unit kerjanya.

b) Peran

Kepala unit operasional berperan dalam melaksanakan, membina, dan mengendalikan kegiatan operasional penjualan, operasional konservasi dan pelayanan kepada pemegang polis.

c) Tugas dan Kewajiban

Melakukan pengawasan, pengendalian, dan pembinaan terhadap agen Produksi dan/atau Agen Debit yang berada dibawah koordinasinya.

4) Kasir

Adapun tugas dan kewajiban kasir yaitu:

- a) Menerima dan mengeluarkan uang kas setelah mendapat persetujuan pejabat yang berwenang
- b) Membuat dan menyusun laporan keuangan:
 1. Rekapitulasi LBK harian/bulanan
 2. Daftar perincian sisa kas/bulan dan bank
 3. LBK

4. Bukti kas penerimaan/pengeluaran
 5. Lampiran-lampiran yang diperlukan
- c) Setoran pajak bulanan dan tahunan

5) Administrasi

Adapun tugas dan kewajiban administrasi yaitu:

- a) Melaksanakan kegiatan administrasi yang berhubungan dengan bank (setoran, kliring, pengambilan, transfer, R/C dan rekonsiliasi) dan pembayaran listrik, telepon, PAM
- b) Melaksanakan administrasi keuangan:
 1. Membuat voucher
 2. Menyusun LBK/LBB/Droping rupiah dan US
 3. Menyusun utang piutang
 4. Membuat kertas kerja setoran US
 5. Membuat biaya dinas
- c) Melaksanakan administrasi gaji:
 1. Membuat kuitansi administrasi pinjaman pegawai
 2. Membuat catatan buku check dan menyimpan check tersebut
 3. Menyimpan jaminan utang piutang
 4. Tertib administrasi keuangan secara lengkap

6) Supervisor

Supervisor memiliki peran dalam organisasi yaitu:

a) Planer

Dalam peran supervisor sebagai perencana, yang dilakukan yaitu

1. Analisa situasi, penetapan sasaran dan menentukan metode
2. Menyusun kebutuhan perekrutan, pelatihan, dan pembinaan
3. Menyusun jadwal/schedule, estimate KWJP, penetrasi pasar, dan rencana produksi
4. Menyusun premi LJT JT TMP
5. Menyusun premi income, polis dan angsuran pinjaman

b) Rekrutor

Dalam peran supervisor sebagai rekrutor, yang dilakukan yaitu merencanakan dan mendapatkan calon agen yang memenuhi syarat dan kualifikasi.

c) Trainer

Dalam peran supervisor sebagai trainer, yang dilakukan yaitu mengadakan pelatihan-pelatihan bagi para agen agar nantinya mampu bekerja secara benar efektif dan penuh kesadaran.

d) Selektor

Dalam peran supervisor sebagai selector, yang dilakukan yaitu:

1. Menganalisa bank prospek untuk mengetahui *need* dan *want* calon customer
2. Menyeleksi kuitansi-kuitansi premi dengan prinsip skala prioritas

e) Analisator

Dalam peran supervisor sebagai analisator, yang dilakukan yaitu:

1. Menganalisa agen yang perlu mendapat perhatian / pemisahaan khusus dan pemberian apresiasi / *reward* bagi yang berhasil
2. Menganalisa bank prospek untuk mengetahui *need* dan *want* calon

3. Menganalisa KW agen/hari
4. Menganalisa TKT keberhasilan agen/mingguan
5. Menganalisa penagihan kuitansi premi lanjutan
6. Menganalisa dan evaluasi premi tertunda sekaligus
7. Menganalisa penagihan angsuran pinjaman polis

f) Problem Solver

Dalam peran supervisor sebagai problem solver, yang dilakukan yaitu:

1. Mengidentifikasi masalah
2. Menganalisa masalah
3. Menentukan alternative dan pemecahan masalah

g) Supervisi

Dalam peran supervisor sebagai supervisi, yang dilakukan yaitu mengevaluasi hasil berbanding sasaran yang telah direncanakan sebelumnya.

7) Agen

Dalam melaksanakan tugasnya, agen dibagi menjadi 3 yaitu:

a. Agen Produksi

Agen Produksi adalah agen yang mempunyai kewajiban melakukan kegiatan penutupan produksi baru asuransi jiwa sesuai dengan segmen pasarnya. Agen bertanggung jawab kepada Agen Koordinator.

b. Agen Debit/Petugas *Customer Service*

Agen Debit/Petugas *Customer Service* adalah agen/petugas yang mengelola portofolio polis pada suatu wilayah debit dengan kewajiban

pokok melakukan kegiatan pengutipan premi dan pelayanan terhadap pemegang polis dalam wilayah debit, dibawah pengawasan dan koordinasi Agen Koordinator/Kepala Unit Operasional.

d. Kegiatan Usaha

PT. AJB BUMIPUTERA1912 Malang adalah suatu perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa. Adapun jenis layanan yang diselenggarakan oleh PT. AJB BUMIPUTERA1912 Malang adalah sebagai berikut :

1) Asuransi Kumpulan

Program asuransi kumpulan secara ekonomis memberikan jaminan berupa perlindungan bagi tertanggung terhadap kerugian financial yang disebabkan oleh resiko yang mungkin menimpa berupa kematian, cacat karena kecelakaan, kehilangan pekerjaan karena PHK atau pensiun.

Asuransi Kumpulan adalah asuransi yang diperuntukkan bagi karyawan/pekerjaan suatu perusahaan/instansi, anggota suatu organisasi/lambaga, debitur atau peserta suatu kegiatan/event tertentu yang pelaksanaannya diatur secara kumpulan atau grup.

Pemegang polis asuransi kumpulan adalah pimpinan instansi/perusahaan, pimpinan organisasi/lembaga, kreditur/penanggung jawab kegiatan/ event tertentu. Tertanggung (disebut juga peserta) dalam polis asuransi kumpulan adalah karyawan/ pekerja suatu perusahaan/ instansi, anggota suatu organisasi/ lembaga, debitur atau peserta suatu kegiatan/ event tertentu.

a) Asuransi Kredit

Asuransi kredit kumpulan adalah asuransi kumpulan untuk para debitur dari suatu lembaga keuangan (kreditur), terdiri dari :

1. Asuransi kredit eka waktu

Benefit berupa pelunasan pinjaman awal kepada kreditur apabila peserta meninggal dunia.

2. Asuransi kredit cicilan / tahunan

Benefit berupa pelunasan sisa pinjaman kepada kreditur apabila peserta meninggal dunia.

3. Asuransi Kredit Annuitas

4. Asuransi eka swarsa

Bersifat non seving, masa asuransi 1 tahun, memberikan benefit berupa uang pertanggungan kepada pemegang polis apabila peserta meninggal dunia.

5. Asuransi eka waktu

Bersifat non seving, masa asuransi sesuai kebutuhan (bias lebih atau kurang dari 1 tahun), memberikan benefit berupa uang pertanggungan kepada pemegang polis apabila peserta meninggal dunia.

- b) Asuransi kecelakaan

Memberikan benefit kepada peserta melalui pemegang polis akibat terjadinya resiko kecelakaan pada diri peserta pada masa asuransi.

- c) Asuransi rawat inap dan pembedahaan

Memberikan benefit kepada peserta berupa penggantian biaya rawat inap dan atau pembedahaan dirumah sakit dalam masa asuransi karena suatu penyakit atau kecelakaan. Jangka waktu asuransi ini 1 tahun dan dapat diperpanjang.macam penggantian

rawat inap dan pembedahan dalam program ini disajikan dalam 2 paket yaitu : paket basic dan paket lengkap.

d) Asuransi program kesejahteraan karyawan

Program asuransi jiwa ini dirancang dengan memberikan benefit bagi peserta / karyawan mengalami cacat total / yang tidak mampu bekerja sehingga tidak dapat menjalankan fungsinya / tugasnya lagi atau peserta / karyawan meninggal dunia.

e) Asuransi iuran dana mantap (Idaman)

Program asuransi ini memberikan benefit / manfaat berupa proteksi jika terjadi resiko sebesar uang pertanggungan dan nilai tunai. Dan jika peserta berhenti kepesertaannya akan dibayarkan sebesar nilai tunai.

f) Asuransi rakyat indonesia (Asri)

Program asuransi jiwa ini dirancang untuk seluruh anggota keluarga dengan memberikan santunan sebesar uang pertanggungan jika ada anggota keluarga yang menjadi peserta tertanggung meninggal dunia atau mengalami kecelakaan cacat tetap karena kecelakaan.

2) Pembayaran Premi

a) Mekanisme pembayaran premi:

1. Premi dari asuransi ini adalah premi tahunan dan dengan persetujuan Bumiputera dapat diangsur secara triwulanan, setengah tahunan, premi tunggal atau premi sekaligus berdasarkan premi tahunan.

2. Premi sekaligus berdasarkan premi tahunan adalah premi yang dibayar berdasarkan premi tahunan yang akan diperhitungkan untuk membayar premi tahunan pada saat jatuh tempo.

b) Penghentian pembayaran premi:

1. Manfaat asuransi tidak berlaku apabila pembayaran premi dihentikan atau tunggakan premi tidak dilunasi dalam masa leluasa (grace period).

2. Apabila pembayaran premi dihentikan atau tunggakan premi tidak dilunasi dalam masa leluasa sedangkan polis telah mempunyai nilai tunai, maka polis akan menjadi polis bebas premi dengan jumlah uang pertanggungan yang ditentukan oleh Bumiputera dan disebut uang pertanggungan bebas premi.

3. Uang pertanggungan bebas premi akan dibayarkan pada saat tertanggung meninggal dunia atau pada akhir masa asuransi.

c) Masa leluasa (Grace Periode)

Masa leluasa pembayaran premi (grace period): 30 terhitung sejak tanggal jatuh tempo, atau 1 bulan kalender.

3) Pengajuan Klaim

a) Secara Umum

Klaim adalah suatu tuntutan atas suatu hak, yang timbul karena persyaratan dalam perjanjian yang ditentukan sebelumnya telah dipenuhi.

b) Secara Khusus

Klaim Asuransi Jiwa adalah suatu tuntutan dari pihak pemegang polis/ yang ditunjuk kepada pihak asuransi, atas sejumlah pembayaran

uang pertanggungan (UP) atau nilai tunai yang timbul karena syarat-syarat dalam perjanjian asuransi telah dipenuhi.

Penyebab terjadinya klaim:

- a) Tertanggung meninggal dunia.
 - b) Pemegang polis menghentikan pembayaran preminya dan memutuskan perjanjian asuransinya pada saat polisnya sudah mempunyai nilai tunai.
 - c) Perjanjian asuransi sudah berakhir sesuai dengan jangka waktu yang tercantum dalam polis dan kewajiban pemegang polis telah terpenuhi atau polis dalam keadaan lapse tetapi telah mempunyai nilai tunai (habis kontrak bebas premi).
 - d) Tertanggung mendapat kecelakaan.
 - e) Tertanggung karena suatu penyakit perlu diopname atau rawat jalan.
- e. Budaya Perusahaan

Budaya organisasi atau budaya perusahaan di APJ Bumiputera antara lain:

1. Berorientasi pada kepuasan pelanggan.
2. Utamakan proses kerja yang benar.
3. Menjadi tauladan dan panutan.
4. Ikut menjaga tradisi kebersamaan dilandasi rasa memiliki perusahaan.
5. Profitabilitas menjadi sasaran.
6. Ulet dalam melakukan pekerjaan.
7. Taat kepada Tuhan Yang Maha Esa dan peraturan perusahaan.
8. Efisien dan efektif dalam segala kegiatan.
9. Ramah dan tulus ikhlas kepada rekan sekerja.
10. Amanah dalam mengemban tugas perusahaan.

B. Gambaran Umum Responden

Responden yang dilibatkan dalam penelitian ini berjumlah 63 orang yang merupakan sampel dari keseluruhan jumlah karyawan tetap AJB BUMIPUTERA 1912 yang berjumlah 74 orang. Para responden diberikan daftar pertanyaan yang terkait dengan konsep variabel kepuasan kerja dan komitmen karyawan. Sebanyak 63 kuisioner telah disebar dan telah di kembalikan serta telah terisi. Gambaran umum responden diuraikan sebagai berikut.

1. Jumlah Responden berdasarkan jenis kelamin dan Usia

Dari hasil penelitian tersebut, jumlah responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 3
Jumlah Responden berdasarkan Jenis Kelamin dan Usia

No	Jenis Kelamin	Usia Kurang dari 30 tahun	Usia 30-40 tahun	Usia Diatas 40 tahun	Total
1.	Laki-laki	3 Orang 4,8%	2 Orang 3,1 %	3 Orang 4,8%	8 Orang 12,7%
2.	Perempuan	17 Orang 27,0%	14 Orang 22,2%	24 Orang 38,1%	55 Orang 87,3%
	Total	20 Orang 31,8%	16 Orang 25,3%	27 Orang 42,9%	63 Orang 100%

Sumber : Data Diolah 2010

Dalam penelitian ini jumlah responden yang berjenis kelamin laki-laki adalah sebanyak 8 orang, atau 12,7% dengan rincian 3 orang (4,8%) masing-masing berusia kurang dari 30 tahun, 2 orang (3,1%) berusia antara 30-40 tahun. Sedangkan 55 orang lainnya, atau 87,3% adalah berjenis kelamin perempuan dengan rincian 17 orang (27%) berusia kurang dari 30 tahun, 14

orang (22,2%) berusia kurang dari 30 tahun, 14 orang berusia antara 30-40 tahun, dan 24 (38,1%) berusia lebih dari 40 tahun.

2. Jumlah Responden Berdasarkan Struktur Organisasi.

Jumlah responden berdasarkan Struktur Organisasi dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4
Jumlah Responden Berdasarkan Jabatan dan Tingkat Pendidikan

No.	Jabatan	Tamat SD	Tamat SMP	Tamat SMA	Tamat Sarjana S1	Pasca Sarjana S2/S3	Total
1.	Agen Koordinator	0	0	6 Orang 9,5 %	3 Orang 4,8%	0	9 Orang 14,3%
2.	Agen Produksi	0	1 Orang 1,6%	19 Orang 30,1%	10 Orang 15,9%	0	30 Orang 47,6%
3.	Agen Debit	0	0	10 Orang 15,9%	5 Orang 7,9%	0	15 Orang 23,8%
4.	Staf Layanan	0	0	1 Orang 1,6%	1 Orang 1,6%	0	2 Orang 3,2%
5.	Staf Administrasi	0	0	4 Orang 6,3%	3 Orang 4,8%	0	7 Orang 11,1%
6.	Tenaga SPIK	0	0	0	0	0	0 Orang 0
	Total	0	1 Orang 1,6%	40 Orang 63,4%	22 Orang 35,0%	0	63 Orang 100%

Sumber: Data diolah 2010

Berdasarkan data di atas jumlah responden terbesar adalah Agen Produksi dengan jumlah 30 orang (47,6%) yang terdiri dari 1 orang (1,6%) tamat SMP, 19 orang (30,1%) tamatan SMA, 10 orang (15,9%) sarjana S1, disusul responden Agen Debit dengan jumlah 15 orang (23,8%) dengan rincian 10 orang (15,9%) tamat SMA, dan 5 orang (7,9%) sarjana S1, kemudian responden Agen Koordinator dengan jumlah 9 orang (14,3%) terdiri dari 6 orang (9,5%) tamat SMA, dan 3 orang (4,8%) sarjana S1, lalu responden staf administrasi dengan jumlah 7 orang (11,1%) terdiri dari 4

orang (6,3%) tamat SMA, dan 3 orang (4,8%) sarjana S1 dan yang terendah adalah responden Staf Layanan dengan jumlah 2 orang (3,2%) dengan rincian masing-masing 1 orang (1,6%) tamatan SMA dan sarjana S1.

C. Analisis Data dan Interpretasi

1. Analisis Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif merupakan proses transformasi data penelitian agar mudah dipahami dan diinterpretasikan, yang biasanya menyajikan ringkasan penyusunan data dalam bentuk tabel numerik dan grafik. Dalam penelitian ini, analisis statistik deskriptif digunakan untuk memberikan informasi mengenai karakteristik variabel yang diangkat, yaitu variabel bebas budaya organisasi yang terdiri dari asas tujuan (X_1), asas keunggulan (X_2), asas prestasi serta variabel terikat yaitu kinerja karyawan (Y). Agar variabel dapat terdeskriptifkan maka hasil rata-rata skor di kelompokkan berdasarkan rentang sebagai berikut:

- a. Skor terendah = 1
- b. Skor tertinggi = 5
- c. Jumlah kelas = 5

Atas dasar rentang skor diatas maka interval yang di peroleh = (skor tertinggi – skor terendah) / jumlah kelas = $(5-1) / 5 = 0,8$. Sehingga dapat di tentukan interval dari masing-masing kelas adalah sebagai berikut :

- a. 1,00 – 1,80 = sangat rendah /sangat kecil
- b. 1,81 – 2,61 = rendah / kecil
- c. 2,62 – 3,42 = cukup
- d. 3,43 – 4,23 = tinggi / besar

- e. 4,24 – 5,04 = sangat tinggi / sangat besar

Distribusi frekuensi jawaban responden dapat diketahui jumlah skor untuk masing-masing item dan rata-rata skor untuk tiap-tiap variabel dengan menggunakan skala campuran hasil transformasi (Ordinal dan Interval), yaitu :

- a. Skor 1 = untuk jawaban sangat tidak setuju
- b. Skor 2 = untuk jawaban tidak setuju
- c. Skor 3 = untuk jawaban ragu-ragu
- d. Skor 4 = untuk jawaban setuju
- e. Skor 5 = untuk jawaban sangat setuju

Pada analisis statistik deskriptif ini berturut-turut akan disajikan tentang pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen karyawan pada AJB BUMIPUTERA 1912 kantor cabang Kayutangan Malang.

Analisis ini memberikan gambaran tentang karakteristik data sebagaimana adanya serta menyusun distribusi frekuensi dengan menggunakan data dari kuesioner yang telah diberikan kepada responden, dengan demikian diperoleh frekuensi, persentase, dan rata-rata skor jawaban responden untuk masing-masing item variabel yang menggambarkan respon atau tanggapan responden terhadap setiap item pernyataan yang diberikan pada setiap variabel. Berdasarkan skor yang diperoleh pada masing-masing item variabel tersebut kemudian dianalisis guna mengungkapkan fenomena yang terdapat pada setiap variabel sesuai dengan persepsi responden.

Dari populasi obyek penelitian yaitu sebanyak 74 orang, diambil sampel dengan menggunakan rumus Slovin (Arikunto, 2006:108) dan

didapatkan sampel sebanyak 63 orang yang kemudian juga dianggap sebagai responden.

Berdasarkan kuesioner yang telah diberikan kepada responden, maka dapat diketahui persentase distribusi untuk masing-masing item dari setiap variabel penelitian sebagai berikut:

a) Asas Tujuan (X_1)

Tabel 5
Distribusi Frekuensi Asas Tujuan (X_1)

No	Item	Jawaban Responden										Mean
		Skor 1		Skor 2		Skor 3		Skor 4		Skor 5		
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
1	$X_{1.1}$	5	7,9	9	14,3	22	34,9	24	38,1	3	4,8	3,17
2	$X_{1.2}$	5	7,9	4	6,3	26	41,3	24	38,1	4	6,3	3,29
3	$X_{1.3}$	4	6,3	4	6,3	26	41,3	26	41,3	3	4,8	3,32
4	$X_{1.4}$	4	6,3	10	15,9	22	34,9	23	36,5	4	6,3	3,21
5	$X_{1.5}$	4	6,3	5	7,9	27	42,9	24	38,1	3	4,8	3,27
6	$X_{1.6}$	4	6,3	4	6,3	26	41,3	26	41,3	3	4,8	3,32
7	$X_{1.7}$	4	6,3	9	14,3	21	33,3	23	36,5	6	9,5	3,29
8	$X_{1.8}$	4	6,3	5	7,9	28	44,4	25	39,7	1	1,6	3,22
9	$X_{1.9}$	4	6,3	3	4,8	26	41,3	27	42,9	3	4,8	3,35
Mean											3,27	

Sumber: Data Primer (2010)

Keterangan:

- X1.1 Karyawan memberikan pelayanan yang tinggi dan kinerja terbaik demi kepuasan konsumen dan mitra usaha.
- X1.2 Perusahaan memberi motivasi dan pemahaman tentang tujuan berkinerja.
- X1.3 Karyawan mengetahui tujuan dalam berkinerja.
- X1.4 Karyawan menerapkan kode etik yang dibuat perusahaan.
- X1.5 Karyawan bekerja dengan sepenuh hati dan penuh kehati-hatian dalam mempertanggungjawabkan kinerjanya.
- X1.6 Karyawan berkomitmen dan bertanggung jawab untuk bekerja sebaik mungkin.
- X1.7 Karyawan bekerja secara efektif dan efisien.
- X1.8 Perusahaan memberikan gaji tepat pada waktunya
- X1.9 Perusahaan memberikan gaji karyawan sesuai kontribusi yang diberikan pada perusahaan.

Dari tabel tentang variabel Asas Tujuan ($X_{1.1}$) untuk item “Budaya organisasi mendorong karyawan untuk memberikan kinerja yang terbaik”, diketahui bahwa sebagian besar responden yaitu sebanyak 3 orang (4,8%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 24 orang (38,1%) menyatakan setuju, sebanyak 22 orang (34,9%) menyatakan ragu-ragu sebanyak 9 orang (14,3%) menjawab tidak setuju dan sebanyak 5 (7,9%) orang menyatakan sangat tidak setuju.

Untuk item kedua dari variabel Asas Tujuan ($X_{1.2}$) yaitu “Budaya organisasi mendorong perusahaan untuk memberi motivasi dan pemahaman tentang tujuan bbekerja”, sebagian besar responden sebanyak 26 orang (41,3%) menyatakan ragu-ragu, 24 orang (38,1%) menyatakan setuju, 5 orang (7,9%) menyatakan sangat tidak setuju, dan masing-masing 4 orang (6,3%) menyatakan sangat setuju dan tidak setuju.

Untuk item ketiga dari variabel Asas Tujuan ($X_{1.3}$) yaitu “Budaya organisasi mendorong karyawan untuk mengetahui tujuan dalam bekerja”, sebagian besar responden sebanyak 26 orang (41,3%) menyatakan setuju dan ragu-ragu, 4

orang (6,3%) menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju, dan 3 orang (4,8%) menyatakan sangat setuju.

Untuk item keempat dari variabel Asas Tujuan ($X_{1,4}$) yaitu "Budaya organisasi mendorong karyawan untuk menerapkan kode etik yang dibuat perusahaan", sebagian besar responden sebanyak 23 orang (36,5%) menyatakan setuju, 22 orang (34,9%) menyatakan ragu-ragu, 10 orang (15,9%) menyatakan tidak setuju, dan 4 orang (6,3%) menyatakan sangat tidak setuju dan sangat setuju.

Untuk item kelima dari variabel Asas Tujuan ($X_{1,5}$) yaitu "Budaya organisasi mendorong karyawan bekerja dengan sepenuh hati", sebagian besar responden sebanyak 27 orang (42,9%) menyatakan ragu ragu, 24 orang (38,1%) menyatakan setuju, 5 orang (7,9%) menyatakan tidak setuju, 4 orang (6,3%) menyatakan sangat tidak setuju, dan 3 orang (4,8%) menyatakan sangat setuju.

Untuk item keenam dari variabel Asas Tujuan ($X_{1,6}$) yaitu "Budaya organisasi mendorong karyawan untuk berkomitmen dan bertanggung jawab untuk bekerja sebaik mungkin", sebagian besar responden sebanyak 26 orang (41,3%) menyatakan setuju dan ragu-ragu, 4 orang (6,3%) menyatakan sangat tidak setuju dan tidak setuju, dan 3 orang (4,8%) menyatakan sangat setuju.

Untuk item ketujuh dari variabel Asas Tujuan ($X_{1,7}$) yaitu "Budaya organisasi mendorong karyawan untuk bekerja secara efektif dan efisien", sebagian besar responden sebanyak 23 orang (36,5%) menyatakan setuju, 21 orang (33,3%) menyatakan ragu-ragu, 9 orang (14,3%) menyatakan tidak setuju, dan 6 orang (9,5%) menyatakan sangat setuju, dan 4 orang (6,3%) menyatakan sangat tidak setuju.

Untuk item kedelapan dari variabel Asas Tujuan ($X_{1.8}$) yaitu “Budaya organisasi mendorong perusahaan untuk memberikan gaji kepada karyawan tepat pada waktunya”, sebagian besar responden sebanyak 28 orang (44,4%) menyatakan ragu-ragu, 25 orang (39,7%) menyatakan setuju, 5 orang (7,9%) menyatakan tidak setuju, 4 orang (6,3%) menyatakan sangat tidak setuju, dan 1 orang (1,6%) menyatakan sangat setuju.

Untuk item kesembilan dari variabel Asas Tujuan ($X_{1.9}$) yaitu “Budaya organisasi mendorong perusahaan untuk memberikan imbalan sesuai kontribusi karyawan”, sebagian besar responden sebanyak 27 orang (42,9%) menyatakan setuju, 26 orang (41,3%) menyatakan ragu-ragu, 4 orang (6,3%) menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju, dan 3 orang (4,8%) menyatakan sangat setuju.

Rata-rata jawaban dari responden pada variabel Asas Tujuan (X_1) yang terdiri dari sembilan item yaitu item “mendorong karyawan untuk memberikan pelayanan tinggi dan kinerja terbaik demi kepuasan konsumen dan mitra kerja, mendorong perusahaan untuk memberi motivasi dan pemahaman tentang tujuan bekerja, mendorong karyawan untuk mengetahui tujuan bekerja, mendorong karyawan untuk menerapkan kode etik yang dibuat perusahaan, mendorong karyawan untuk bekerja dengan sepenuh hati, mendorong karyawan untuk berkomitmen dan bertanggung jawab untuk bekerja sebaik mungkin, mendorong karyawan untuk bekerja secara efektif dan efisien, mendorong perusahaan untuk memberikan gaji kepada karyawan tepat pada waktunya, dan mendorong perusahaan untuk memberikan imbalan sesuai kontribusi yang diberikan kepada perusahaan, berkisar pada nilai 3,27. Hal ini menunjukkan bahwa responden

cukup setuju bahwa budaya perusahaan/ organisasi mendorong karyawan untuk melakukan kesembilan hal yang disebutkan diatas.

b) Asas Keunggulan (X₂)

Tabel 6
Distribusi Frekuensi Asas Keunggulan (X₂)

No	Item	Jawaban Responden										Mean
		Skor 1		Skor 2		Skor 3		Skor 4		Skor 5		
		f	%	f	%	F	%	f	%	f	%	
1	X _{2.1}	3	4,8	16	25,4	15	23,8	25	39,7	2	3,2	3,13
2	X _{2.2}	3	4,8	12	19,0	21	33,3	26	41,3	1	1,6	3,16
3	X _{2.3}	2	3,2	15	23,8	21	33,3	23	36,5	2	3,2	3,13
4	X _{2.4}	3	4,8	17	27,0	16	25,4	26	41,3	1	1,6	3,08
5	X _{2.5}	3	4,8	12	19,0	22	34,9	23	36,5	3	4,8	3,17
6	X _{2.6}	2	3,2	16	25,4	21	33,3	23	36,5	1	1,6	3,08
7	X _{2.7}	3	4,8	16	25,4	18	28,6	22	34,9	4	6,3	3,13
8	X _{2.8}	3	4,8	12	19,0	20	31,7	26	41,3	2	3,2	3,19
9	X _{2.9}	2	3,2	16	25,4	21	33,3	23	36,5	1	1,6	3,08
											Mean	3,13

Sumber: Data Primer (2010)

Keterangan:

- X2.1 Karyawan mampu mengenal hal baru dan melakukan perubahan.
- X2.2 Karyawan berinisiatif menciptakan cara baru dan baik dalam bekerja.
- X2.3 Perusahaan menggunakan teknologi baru dalam berkinerja.
- X2.4 Kemampuan memiliki daya cipta/ menciptakan produk baru.

- X2.5 Karyawan menciptakan suasana yang kondusif dan menyenangkan di tempat kerja.
- X2.6 Karyawan diberi kesempatan untuk mengemukakan pendapat demi kemajuan perusahaan.
- X2.7 Produktivitas yang dihasilkan karyawan dalam perusahaan memiliki kualitas yang lebih unggul dibandingkan perusahaan lain.
- X2.8 Karyawan menghasilkan produk sesuai ketentuan dan dengan cara yang benar.
- X2.9 Perusahaan mampu mempertahankan standar tinggi kinerjanya dengan memberi pemahaman acuan standar kualitas pada karyawan.

Dari tabel tentang variabel Asas Keunggulan ($X_{2.1}$) untuk item “Budaya organisasi mendorong karyawan untuk mampu mengenal hal baru dan melakukan perubahan.”, diketahui bahwa sebagian besar responden yaitu sebanyak 25 orang (39,7%) menyatakan setuju, sebanyak 16 orang (25,4%) menyatakan tidak setuju, sebanyak 15 orang (23,8%) menyatakan ragu-ragu, sebanyak 3 orang (4,8%) menjawab sangat tidak setuju, dan sebanyak 2 orang (3,2%) menjawab sangat setuju.

Untuk item kedua dari variabel Asas Keunggulan ($X_{2.2}$) yaitu “Budaya organisasi mendorong karyawan untuk berinisiatif menciptakan cara baru dan baik dalam bekerja”, sebagian besar responden sebanyak 26 orang (41,3%) menyatakan setuju, 21 orang (33,3%) menyatakan ragu-ragu, 12 orang (19,0%) menyatakan tidak setuju, 3 orang (4,8%) menyatakan sangat tidak setuju, dan 1 orang (1,6%) menyatakan sangat setuju.

Untuk item ketiga dari variabel Asas Keunggulan ($X_{2.3}$) yaitu “Budaya organisasi mendorong perusahaan untuk menciptaka teknologi baru dalam berkinerja”, sebagian besar responden sebanyak 23 orang (36,5%) menyatakan setuju, 21 orang (33,3%) menyatakan ragu-ragu, 15 orang (23,8%) menyatakan tidak setuju, dan 2 orang (3,2%) menyatakan sangat tidak setuju dan sangat.

Untuk item keempat dari variabel Asas Keunggulan ($X_{2,4}$) yaitu “Budaya organisasi mendorong karyawan untuk mampu memiliki daya cipta/ menciptakan produk baru”, sebagian besar responden sebanyak 26 orang (41,3%) menyatakan setuju, 17 orang (27,0%) menyatakan tidak setuju, 1627,0 orang (25,4%) menyatakan ragu-ragu, 3 orang (4,8%) menyatakan sangat tidak setuju, dan 1 orang (1,6%) menyatakan sangat setuju).

Untuk item kelima dari variabel Asas Keunggulan ($X_{2,5}$) yaitu “Budaya organisasi mendorong karyawan untuk menciptakan suasana yang kondusif dan menyenangkan di tempat kerja”, sebagian besar responden sebanyak 23 orang (36,5%) menyatakan setuju, 22 orang (34,9%) menyatakan ragu-ragu, 12 orang (19,0%) menyatakan tidak setuju, dan 3 orang (4,8%) menyatakan sangat setuju dan sangat tidak setuju.

Untuk item keenam dari variabel Asas Keunggulan ($X_{2,6}$) yaitu “Budaya organisasi mendorong karyawan untuk mengemukakan pendapat demi kemajuan perusahaan”, sebagian besar responden sebanyak 23 orang (36,5%) menyatakan setuju, 21 orang (33,3%) menyatakan ragu-ragu, 16 orang (25,4%) menyatakan tidak setuju, 2 orang (3,2%) menyatakan sangat tidak setuju, dan 1 orang (1,6%) menyatakan sangat setuju.

Untuk item ketujuh dari variabel Asas Keunggulan ($X_{2,7}$) yaitu “Budaya organisasi mendorong karyawan menghasilkan kualitas yang lebih unggul dibandingkan perusahaan pesaing”, sebagian besar responden sebanyak 22 orang (34,9%) menyatakan setuju, 18 orang (28,6%) menyatakan ragu-ragu, 16 orang (25,4%) menyatakan tidak setuju, 4 orang (6,3%) menyatakan sangat setuju, dan 3 orang (4,8%) menyatakan sangat tidak setuju.

Untuk item kedelapan dari variabel Asas Keunggulan ($X_{2.8}$) yaitu “Budaya organisasi mendorong karyawan untuk menghasilkan produk sesuai ketentuan dan dengan cara yang benar”, sebagian besar responden sebanyak 26 orang (41,3%) menyatakan setuju, 20 orang (31,7%) menyatakan ragu-ragu, 12 orang (19,0%) menyatakan tidak setuju, 3 orang (4,8%) menyatakan sangat tidak setuju, dan 2 orang (3,2%) menyatakan sangat setuju.

Untuk item kesembilan dari variabel Asas Keunggulan ($X_{2.9}$) yaitu “Budaya organisasi mendorong karyawan untuk mampu mempertahankan standart tinggi kinerja/produksinya dengan memberi acuan standart kualitas produksi yang dihasilkan kepada karyawan”, sebagian besar responden sebanyak 23 orang (36,5%) menyatakan setuju, 21 orang (33,3%) menyatakan ragu-ragu, 16 orang (25,4%) menyatakan cukup setuju, dan 2 orang (3,2%) menyatakan sangat tidak setuju, dan 1 orang (1,6%) menyatakan sangat setuju.

Rata-rata jawaban dari responden pada variabel Asas Keunggulan (X_2) yang terdiri dari sembilan item yaitu item “karyawan mampu mengenal hal baru dan melakukan perubahan, karyawan berinisiatif menciptakan cara baru dan baik dalam bekerja, perusahaan menggunakan teknologi baru dalam berkinerja, kemampuan memiliki daya cipta/ menciptakan produk baru, karyawan menciptakan suasana yang kondusif dan menyenangkan di tempat kerja, karyawan diberi kesempatan untuk mengemukakan pendapat demi kemajuan perusahaan, produktivitas yang dihasilkan karyawan dalam perusahaan memiliki kualitas yang lebih unggul dibandingkan perusahaan lain, karyawan menghasilkan produk sesuai ketentuan dan dengan cara yang benar, perusahaan mampu memperthankan standar tinggi kinerjanya dengan memberi pemahaman acuan standar kualitas pada karyawan berkisar pada nilai 3,13. Hal

ini menunjukkan bahwa responden cukup setuju bahwa perusahaan mendorong karyawan untuk melakukan kesembilan hal yang disebutkan diatas.

c) Asas Prestasi (X_3)

Tabel 7
Distribusi Frekuensi Asas Prestasi (X_3)

No	Item	Jawaban Responden										Mean
		Skor 1		Skor 2		Skor 3		Skor 4		Skor 5		
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
1	$X_{3.1}$	7	11,1	13	20,6	14	22,2	28	44,4	1	1,6	3,05
2	$X_{3.2}$	5	7,9	15	23,8	13	20,6	29	46,0	1	1,6	3,10
3	$X_{3.3}$	5	7,9	17	27,0	12	19,0	28	44,4	1	1,6	3,05
											Mean	3,06

Sumber: Data Primer (2010)

Keterangan:

- X3.1 Karyawan senantiasa siap dalam menghadapi tantangan pekerjaan.
- X3.2 Karyawan mampu untuk mempertahankan prestasi kerja dalam perusahaan.
- X3.3 Terdapat hubungan yang baik antara pimpinan perusahaan dengan karyawan.

Pada tabel di atas menampilkan distribusi frekuensi jawaban responden tentang item variabel Asas Prestasi (X_3). Pada tabel ini dapat diketahui untuk item ($X_{3.1}$) "Budaya organisasi mendorong karyawan untuk senantiasa siap dalam menghadapi tantangan pekerjaan." sebagian besar responden sebanyak 28 orang (44,4%) menyatakan setuju, 14 orang (22,2%) responden menyatakan ragu-ragu, 13 orang (20,6%) menyatakan tidak setuju, 7 orang (11,1%) menyatakan sangat tidak setuju dan 1 orang (1,6%) menyatakan sangat setuju.

Untuk item variabel Asas Prestasi ($X_{3.2}$) yaitu “Budaya organisasi mendorong karyawan untuk mampu mempertahankan prestasi kerja dalam perusahaan.” mayoritas responden sebanyak 29 orang (46,0%) menyatakan setuju, sebanyak 15 orang (23,8%) menyatakan tidak setuju, 13 orang (20,6%) menyatakan ragu-ragu, 5 orang (7,9%) menyatakan sangat tidak setuju, dan 1 orang (1,6%) menyatakan sangat setuju.

Untuk item variabel Asas Prestasi ($X_{3.3}$) yaitu “Budaya organisasi menjalin hubungan yang baik antara pemimpin perusahaan dan karyawan.” mayoritas responden sebanyak 28 orang (44,4%) menyatakan setuju, sebanyak 17 orang (27,0%) menyatakan tidak setuju, 12 orang (19,0%) menyatakan ragu-ragu, 5 orang (7,9%) menyatakan sangat tidak setuju, dan 1 orang (1,6%) menyatakan sangat setuju.

Dari tabel yang menunjukkan jawaban responden mengenai item variabel Asas Prestasi (X_3) jawaban didapatkan nilai rata-rata 3,06. Hal ini menunjukkan bahwa responden cukup setuju bahwa perusahaan mendorong karyawan untuk melakukan kesembilan hal yang disebutkan diatas.

d) Kinerja Karyawan (Y)

Tabel 8
Distribusi Frekuensi Kinerja Karyawan (Y)

No	Item	Jawaban Responden										Mean
		Skor 1		Skor 2		Skor 3		Skor 4		Skor 5		
		f	%	f	%	F	%	f	%	f	%	
1	Y ₁	2	3,2	2	3,2	13	20,6	32	50,8	14	22,2	3,86
2	Y ₂	2	3,2	1	1,6	16	25,4	30	47,6	14	22,2	3,84
3	Y ₃	2	3,2	1	1,6	10	15,9	40	63,5	14	22,2	3,87
4	Y ₄	2	3,2	2	3,2	14	22,2	32	50,8	13	20,6	3,83
5	Y ₅	2	3,2	1	1,6	20	31,7	29	46,0	11	17,5	3,73
6	Y ₆	2	3,2	1	1,6	12	19,0	40	63,5	8	12,7	3,81
7	Y ₇	2	3,2	2	3,2	14	22,2	33	52,4	12	19,0	3,81
8	Y ₈	2	3,2	1	1,6	16	25,4	35	55,5	9	14,3	3,76
9	Y ₉	2	3,2	1	1,6	10	15,9	42	66,6	8	12,7	3,84
											Mean	3,82

Sumber: Data Primer (2010)

Keterangan:

- Y1 Karyawan mampu meningkatkan kualitas yang diharapkan.
- Y2 Karyawan penuh ketelitian dalam berkinerja.
- Y3 Karyawan memberikan hasil terbaik.
- Y4 Karyawan bersikap dalam bekerja.
- Y5 Karyawan berani mengambil resiko sesuai waktu.
- Y6 Mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai pada waktunya.
- Y7 Karyawan mampu bekerja sesuai target.
- Y8 Karyawan menghasilkan kuantitas produk yang diharapkan.

Y9 Karyawan Berusaha meningkatkan kuantitas yang ditargetkan perusahaan.

Pada tabel di atas menampilkan distribusi frekuensi jawaban responden tentang item variabel Kinerja Karyawan (Y). Pada tabel ini dapat diketahui untuk item (Y₁) "Karyawan mampu meningkatkan kualitas yang diharapkan." sebagian besar responden sebanyak 32 orang (50,8%) menyatakan mampu, 14 orang (22,2%) responden menyatakan sangat mampu, 13 orang (20,6%) menyatakan ragu-ragu, dan masing-masing 2 orang (3,2%) menyatakan tidak mampu dan sangat tidak mampu.

Untuk item (Y₂) "Karyawan penuh ketelitian dalam berkinerja." mayoritas responden sebanyak 30 orang (47,6%) menyatakan teliti, sebanyak 16 orang (25,4%) menyatakan ragu-ragu, 14 orang (22,2%) menyatakan sangat teliti, 2 orang (3,2%) menyatakan sangat tidak teliti, dan 1 orang (1,6%) menyatakan tidak teliti.

Untuk item (Y₃) "Karyawan memberikan hasil terbaik." sebagian besar responden yaitu sebanyak 40 orang (63,5%) menyatakan setuju dengan pernyataan tersebut, yang menyatakan sangat setuju dengan pernyataan tersebut terdapat 14 orang (22,2%), 10 orang (15,9%) menyatakan ragu-ragu dengan pernyataan tersebut, 2 orang (3,2%) menyatakan sangat tidak setuju dengan pernyataan tersebut, dan 1 orang (1,6%) menyatakan tidak setuju dengan pernyataan tersebut.

Berikutnya pada item (Y₄) "Karyawan bersikap hati-hati dalam bekerja." mayoritas responden sebanyak 32 orang (50,8%) menyatakan berhati-hati dalam bekerja, 14 orang (22,2%) menyatakan ragu-ragu, sebanyak 13 orang (20,8%) menyatakan sangat berhati-hati dalam bekerja, dan 2 orang (3,2%) masing-

masing menyatakan tidak berhati-hati dalam bekerja dan sangat tidak berhati-hati dalam bekerja.

Selanjutnya untuk item (Y_5) "Karyawan berani mengambil resiko sesuai waktu." sebagian besar responden menyatakan berani yaitu sebanyak 29 orang (46,0%), terdapat sebanyak 20 orang (31,7%) menyatakan ragu-ragu, yang menyatakan sangat berani sebanyak 11 orang (17,5%), terdapat 2 orang (3,2%) menyatakan sangat tidak berani, dan 1 orang (1,6%) tidak berani.

Sedangkan untuk item (Y_6) "Mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai pada waktunya." sebagian besar responden sebanyak 40 orang (63,5%) menyatakan mampu, sedangkan yang menyatakan ragu-ragu terdapat 12 orang (19,0%), sebanyak 8 orang (12,7%) menyatakan sangat mampu, 2 orang (3,2%) menyatakan sangat tidak mampu, dan sebanyak 1 orang (1,6%) menyatakan tidak mampu.

Berikutnya pada item (Y_7) "Karyawan mampu bekerja sesuai target." mayoritas responden sebanyak 33 orang (52,4%) menyatakan mampu, 14 orang (22,2%) menyatakan ragu-ragu, sebanyak 12 orang (19,0%) menyatakan sangat mampu, dan 2 orang (3,2%) masing-masing menyatakan tidak mampu dan sangat tidak mampu.

Selanjutnya untuk item (Y_8) "Karyawan mampu menghasilkan kuantitas produk yang diharapkan." sebagian besar responden menyatakan mampu yaitu sebanyak 35 orang (55,5%), terdapat sebanyak 16 orang (25,4%) menyatakan ragu-ragu, yang menyatakan sangat mampu sebanyak 9 orang (14,3%), terdapat 2 orang (3,2%) menyatakan sangat tidak mampu, dan 1 orang (1,6%) tidak mampu.

Selanjutnya untuk item (Y_9) “Karyawan berusaha meningkatkan kuantitas produk yang ditargetkan perusahaan.” sebagian besar responden menyatakan berusaha yaitu sebanyak 42 orang (66,6%), terdapat sebanyak 10 orang (15,9%) menyatakan ragu-ragu, yang menyatakan sangat berusaha sebanyak 8 orang (12,7%), terdapat 2 orang (3,2%) menyatakan sangat tidak berusaha, dan 1 orang (1,6%) tidak berusaha.

Dari tabel diatas yang menunjukkan jawaban responden mengenai item variabel Kinerja Karyawan (Y) jawaban didapatkan nilai rata-rata 3,82. Dari nilai rata-rata ini dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan item variabel Kinerja Karyawan (Y) dapat dikatakan baik/ tinggi. Responden setuju bahwa dilihat dari sisi Karyawan mampu meningkatkan kualitas yang diharapkan, Karyawan penuh ketelitian dalam berkinerja, Karyawan memberikan hasil terbaik, Karyawan bersikap dalam bekerja, Karyawan berani mengambil resiko sesuai waktu, Mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai pada waktunya, Karyawan mampu bekerja sesuai target, Karyawan menghasilkan kuantitas produk yang diharapkan, Karyawan Berusaha meningkatkan kuantitas yang ditargetkan perusahaan.

2. Analisis Regresi linear berganda

Analisis regresi ini digunakan untuk menghitung besarnya pengaruh antara variabel bebas Karakteristik Budaya Organisasi yang terdiri dari Asas Tujuan (X_1), Asas Keunggulan (X_2), Asas Prestasi (X_3), dengan variabel terikat Kinerja Karyawan (Y) Pada AJB BUMIPUTERA 1912 Kantor Cabang Kayutangan Malang.

Dalam Pengolahan data dengan menggunakan regresi linear berganda, dilakukan beberapa tahapan untuk mencari hubungan antara variabel independen dan variabel dependen. Hasil regresi dapat dilihat di tabel berikut:

Tabel 9
Rekapitulasi Hasil Uji Regresi Linier Berganda

Variabel	B	α	Sig.t	Hasil Uji Hipotesis
Asas Tujuan (X_1)	0,404	0,05	0,000	Signifikan
Asas Keunggulan (X_2)	0,206	0,05	0,001	Signifikan
Asas Prestasi (X_3)	0,678	0,05	0,000	Signifikan
Konstanta	: 10,443			
R	: 0,853			
R square	: 0,728			
Adjusted R Square	: 0,714			
F hitung	: 52,562			
Sig. F	: 0,000			

Sumber: Data Primer Diolah (2010)

Hasil perhitungan diketahui bahwa besarnya variabel asas tujuan (X_1), asas keunggulan (X_2) dan asas prestasi (X_3) terhadap kinerja karyawan (Y) yang ditunjukkan oleh nilai *R Square* yaitu sebesar 0,728. Angka ini menunjukkan bahwa variabel asas tujuan (X_1), asas keunggulan (X_2) dan asas prestasi (X_3) yang digunakan dalam persamaan regresi ini memberikan

kontribusi terhadap variabel kinerja karyawan (Y) sebesar 72,8% sedangkan sisanya 27,2% dipengaruhi oleh variabel di luar variabel asas tujuan (X_1), asas keunggulan (X_2) dan asas prestasi (X_3).

Pada nilai R (koefisien korelasi) diketahui sebesar 0,853. hal ini menunjukkan bahwa kontribusi variabel asas tujuan (X_1), asas keunggulan (X_2) dan asas prestasi (X_3) secara simultan terhadap kinerja karyawan (Y) adalah kuat.

Dari *adjusted R square* menunjukkan 0,714. berarti model yang terbentuk dapat menjelaskan keragaman Y (kinerja karyawan) sebesar 71,4%. Sementara 28,6% sisanya dapat dijelaskan oleh variabel di luar model tersebut.

Dari data tersebut dapat ditarik suatu kesimpulan dengan menggunakan rumus:

$$Y = 10,443 + 0,404 X_1 + 0,206 X_2 + 0,678 X_3$$

Penjelasan dari fungsi regresi berganda diatas adalah sebagai berikut:

- Setiap kenaikan satu satuan X_1 maka Y akan naik sebesar 0,404 satuan, dengan menganggap bahwa X_2 dan X_3 konstan.
- Setiap kenaikan satu satuan X_2 maka Y akan naik sebesar 0,206 satuan, dengan menganggap X_1 dan X_3 konstan.
- Setiap kenaikan satu satuan X_3 maka Y akan naik sebesar 0,678 satuan, dengan menganggap X_1 dan X_2 konstan.

Berdasarkan hasil pada tabel Rekapitulasi Hasil Uji Regresi Linier Berganda diatas maka dapat diketahui pengaruh setiap variabel bebas nyata atau tidak. Jika sig. kurang dari α maka dapat dikatakan bahwa variabel

bebas tersebut secara parsial memberikan pengaruh yang nyata/signifikan terhadap variabel terikatnya. Penjelasan adalah sebagai berikut:

- a. Pada tabel dapat dilihat bahwa X_1 memiliki sig.= 0,000 kurang dari $\alpha = 0,05$ sehingga dapat disimpulkan bahwa X_1 memberikan pengaruh yang nyata terhadap Y.
- b. Pada tabel dapat dilihat bahwa X_2 memiliki sig.= 0,001 kurang dari $\alpha = 0,05$ sehingga dapat disimpulkan bahwa X_2 memberikan pengaruh yang nyata terhadap Y.
- c. Pada tabel dapat dilihat bahwa X_3 memiliki sig.= 0,000 kurang dari $\alpha = 0,05$ sehingga dapat disimpulkan bahwa X_3 memberikan pengaruh yang nyata terhadap Y.

Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda tersebut disimpulkan bahwa ketiga variabel bebas yaitu variabel asas tujuan (X_1), asas keunggulan (X_2) dan asas prestasi (X_3) memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel terikat yaitu kinerja karyawan.

D. Pengujian Hipotesis

Berdasarkan hasil analisis data penelitian, terdapat 2 buah hipotesis yang akan diuji dalam penelitian ini. Pengaruh variabel bebas (asas tujuan, asas keunggulan, asas prestasi) terhadap variabel terikat (kinerja karyawan) secara simultan. Kemudian pengaruh variabel bebas (asas tujuan, asas keunggulan, asas prestasi) terhadap variabel terikat (kinerja karyawan) secara parsial. Adapun hasil analisis hipotesis tersebut tertuang sebagai berikut:

1. Uji Serempak/Uji F

Pengujian terhadap hipotesis uji serempak/uji F bertujuan untuk mengetahui pengaruh secara simultan dari variabel bebas yang terdiri dari asas tujuan, asas keunggulan dan asas prestasi terhadap variabel terikat yaitu kinerja karyawan AJB BUMIPUTERA 1912 cabang Kayutangan Malang yang dapat dilihat di tabel berikut:

Tabel 10
Pengaruh Asas Tujuan, Asas Keunggulan, Asas Prestasi Secara Simultan Terhadap Kinerja Karyawan

Hipotesis	Nilai	Hasil Uji Hipotesis
Variabel asas tujuan, asas keunggulan, asas prestasi, kinerja karyawan	Sig F = 0,000 $\alpha = 0,05$	Signifikan

Sumber: Data Primer Diolah (2010)

Hasil analisis data menunjukkan bahwa pada tabel Anova menghasilkan sig = ,000 (lebih kecil dari $\alpha = 0,05$) maka dapat disimpulkan bahwa variabel bebas secara simultan memberikan pengaruh yang nyata terhadap variabel terikat. Dengan demikian H_0 yang berbunyi tidak terdapat pengaruh yang signifikan secara simultan antara asas tujuan, asas keunggulan dan asas prestasi terhadap kinerja karyawan ditolak sehingga H_a yang berbunyi ada pengaruh yang signifikan antara asas tujuan, asas keunggulan dan asas prestasi terhadap kinerja karyawan diterima. Hasil ini memberikan kesimpulan bahwa secara simultan variabel bebas asas tujuan, asas keunggulan dan asas prestasi

berpengaruh terhadap variabel terikat kinerja karyawan AJB BUMIPUTERA 1912 MALANG Kantor Cabang Kayutangan.

Berdasarkan hasil pengujian regresi linier berganda, diketahui R (koefisien korelasi) sebesar 0,853. Hal ini menunjukkan bahwa kontribusi variabel asas tujuan (X_1), asas keunggulan (X_2) dan asas prestasi (X_3) secara simultan terhadap variabel kinerja karyawan (Y) adalah kuat. Sedangkan nilai koefisien determinasinya (R^2) adalah $0,853^2 = 0,727$. Angka ini menunjukkan bahwa variabel asas tujuan (X_1), asas keunggulan (X_2) dan asas prestasi (X_3) secara simultan mempunyai kontribusi sebesar 72,7% terhadap variabel kinerja karyawan (Y) sedangkan sisanya 27,3% dipengaruhi oleh variabel lain di luar asas tujuan (X_1), asas keunggulan (X_2) dan asas prestasi (X_3).

2. Uji Parsial (Uji t)

Uji Parsial (Uji t) bertujuan untuk mengetahui pengaruh secara parsial dari variabel bebas kesempatan asas tujuan, asas keunggulan dan asas prestasi terhadap variabel terikat kinerja karyawan AJB BUMIPUTERA 1912 MALANG Kantor Cabang Kayutangan. Pada uji parsial dapat diketahui pengaruh setiap variabel bebas nyata atau tidak. Jika sig. kurang dari α maka dapat dikatakan bahwa variabel bebas (X) tersebut secara parsial memberikan pengaruh yang nyata/signifikan terhadap variabel terikat (Y).

Tabel 11
Pengaruh Asas Tujuan, Asas keunggulan, dan Asas Prestasi Secara Parsial Terhadap Kinerja Karyawan

Variabel bebas	Variabel terikat	Koefisien Regresi	α	Nilai Sig t	Hasil Uji Hipotesis
Asas Tujuan (X_1)	Kinerja Karyawan (Y)	0,404	0,05	0,000	signifikan
Asas Keunggulan (X_2)		0,206	0,05	0,001	signifikan
Asas Prestasi (X_3)		0,678	0,05	0,000	signifikan

Sumber: Data Primer Diolah (2010)

a. Pengaruh asas tujuan (X_1) terhadap kinerja karyawan (Y).

Hasil analisis data menunjukkan bahwa X_1 memiliki sig.= 0,000 kurang dari $\alpha = 0,05$ sehingga dapat disimpulkan bahwa X_1 memberikan pengaruh yang nyata terhadap Y. Dengan demikian H_0 yang berbunyi tidak ada pengaruh yang signifikan antara asas tujuan terhadap kinerja karyawan ditolak, sehingga H_a yang berbunyi ada pengaruh yang signifikan antara asas tujuan terhadap kinerja karyawan diterima. Secara rinci hasil analisis dapat dilihat pada lampiran hasil penelitian.

b. Pengaruh asas keunggulan (X_2) terhadap kinerja karyawan (Y).

Hasil analisis data menunjukkan bahwa X_2 memiliki sig.= 0,001 kurang dari $\alpha = 0,05$ sehingga dapat disimpulkan bahwa X_2 memberikan pengaruh yang nyata terhadap Y. Dengan demikian H_0 yang berbunyi tidak ada pengaruh yang signifikan antara asas keunggulan terhadap komitmen karyawan ditolak,

sehingga H_a yang berbunyi ada pengaruh yang signifikan antara asas keunggulan terhadap kinerja karyawan diterima. Secara rinci hasil analisis dapat dilihat pada lampiran hasil penelitian.

c. Pengaruh asas prestasi (X_3) terhadap kinerja karyawan (Y).

Hasil analisis data menunjukkan bahwa X_3 memiliki $\text{sig.} = 0,000$ kurang dari $\alpha = 0,05$ sehingga dapat disimpulkan bahwa X_3 memberikan pengaruh yang nyata terhadap Y. Dengan demikian H_0 yang berbunyi tidak ada pengaruh yang signifikan antara asas prestasi terhadap kinerja karyawan ditolak, sehingga H_a yang berbunyi ada pengaruh yang signifikan antara asas prestasi terhadap kinerja karyawan diterima. Secara rinci hasil analisis dapat dilihat pada lampiran hasil penelitian.

3. Variabel yang Paling Dominan

Untuk mengetahui variabel bebas mana yang paling dominan diketahui dari kontribusi masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat. Variabel bebas yang memiliki kontribusi besar adalah yang paling dominan pengaruhnya. Nilai kontribusi dapat dilihat dari nilai *standardized coefficients* atau dari nilai t hitung.

Berdasarkan hasil analisis regresi dapat diketahui bahwa variabel asas tujuan (X_1) mempunyai nilai t hitung yang paling tinggi dibanding variabel yang lain yaitu sebesar 6,066 sehingga dapat diartikan bahwa variabel asas tujuan (X_1) memiliki pengaruh dominan terhadap variabel terikat yaitu kinerja karyawan (Y). Dimana Karyawan menilai sendiri bahwa mereka merasa puas terhadap pekerjaannya dan memiliki kinerja terbaik terhadap perusahaan dan memberi pelayanan yang tinggi demi kepuasan konsumen dan mitra kerja karena

didukung oleh berbagai hal antara lain perusahaan memberi motivasi dan pemahaman tentang tujuan bekerja, karyawan mengetahui tujuan bekerja, karyawan menerapkan kode etik yang dibuat perusahaan, karyawan bekerja dengan sepenuh hati dan penuh kehati-hatian dalam mempertanggungjawabkan kinerjanya, karyawan berkomitmen untuk bekerja sebaik mungkin, karyawan bekerja secara efektif dan efisien, perusahaan memberikan gaji kepada karyawan tepat pada waktunya, serta perusahaan memberikan imbalan sesuai kontribusi yang diberikan kepada perusahaan.

Kriteria-kriteria variabel asas tujuan di atas merupakan faktor yang mempengaruhi karyawan untuk memberikan kinerja yang terbaik terhadap perusahaan. Ini bukan berarti bahwa variabel asas keunggulan (X_2), asas prestasi (X_3) tidak mempunyai pengaruh. Dalam hal ini variabel asas keunggulan (X_2), asas prestasi (X_3) mempunyai pengaruh positif namun pengaruhnya lebih kecil dibandingkan dengan asas tujuan (X_1).

E. Pembahasan Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil analisis deskriptif mengenai Variabel Asas Tujuan (X_1), karyawan AJB BUMIPUTERA 1912 cabang Kayutangan Malang berpendapat bahwasanya asas tujuan yang ada cukup baik. Hal ini terbukti dari 39,15% jawaban responden adalah setuju dan 5,29% jawaban responden adalah sangat setuju. Begitu juga untuk variabel asas keunggulan (X_2), karyawan berpendapat bahwasanya asas keunggulan yang ada cukup baik. Hal ini terbukti dari 38,27% jawaban responden adalah setuju dan 2,99% adalah sangat setuju. Untuk variabel asas prestasi (X_3), karyawan berpendapat bahwasanya asas

prestasi mereka dalam pekerjaan mereka sudah baik. Hal ini terbukti dari 44,97% jawaban responden adalah setuju dan 1,58% jawaban adalah sangat setuju.

Hasil analisis tersebut membuktikan bahwa asas tujuan, asas keunggulan, dan asas prestasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan AJB BUMIPUTERA 1912 cabang Kayutangan Malang. Berdasarkan hasil analisis deskriptif juga telah diketahui bahwa variabel asas tujuan memiliki pengaruh yang terbesar terhadap komitmen karyawan.

Pengaruh asas tujuan (X_1), asas keunggulan (X_2), dan asas prestasi secara parsial dapat juga dilihat dari hasil analisis deskriptif diatas. Hasil analisis data menunjukkan bahwa variabel asas tujuan (X_1) memiliki nilai *standardized coefficients* = 0,458; nilai $\beta_1 = 0,404$ yang artinya setiap kenaikan satu satuan X_1 , maka Y akan naik sebesar 0,404 dan nilai sinifikansi t-nya kurang dari nilai $\alpha = 0,05$ yaitu 0,000. maka hal ini membuktikan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara asas tujuan terhadap kinerja karyawan. Untuk variabel asas keunggulan (X_2), hasil analisis data menunjukkan bahwa nilai *standardized coefficients* = 0,060; nilai $\beta_2 = 0,206$ yang artinya setiap kenaikan satu satuan X_2 , maka Y akan naik sebesar 0,206 dan nilai sinifikansi t-nya kurang dari nilai $\alpha = 0,05$ yaitu 0,001. maka hal ini membuktikan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara asas keunggulan terhadap kinerja karyawan. Hasil analisis data variabel asas prestasi (X_3) menunjukkan bahwa nilai *standardized coefficients* = 0,326; nilai $\beta_3 = 0,678$ yang artinya setiap kenaikan satu satuan X_3 , maka Y akan naik sebesar 0,678 dan nilai sinifikansi t-nya kurang dari nilai $\alpha = 0,05$ yaitu 0,000. maka hal ini membuktikan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara asas prestasi terhadap kinerja karyawan.

Maka dapat diketahui bahwa variabel bebas yang paling dominan mempengaruhi variabel kinerja karyawan (Y) adalah variabel asas tujuan (X_1) dikarenakan variabel tersebut mempunyai nilai *standardized coefficients* terbesar. Variabel bebas yang paling menentukan (dominan) dalam mempengaruhi nilai dependen variabel dalam suatu model regresi linier digunakan Koefisien Beta yang terstandarisasi (*Standardized Coefficient*).

Pengaruh asas tujuan (X_1), asas keunggulan (X_2), asas prestasi (X_3) secara simultan terhadap kinerja karyawan menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi (X) mampu mempengaruhi variabel kinerja karyawan (Y) AJB BUMIPUTERA 1912 cabang Kayutangan Malang. Hal ini dapat dilihat dari hasil analisis data yang menunjukkan bahwa pada tabel Anova menghasilkan nilai sig = 0,000 (lebih kecil dari $\alpha = 0,05$) maka dapat disimpulkan bahwa variabel bebas secara simultan memberikan pengaruh yang nyata/ signifikan terhadap variabel terikat.

Persamaan regresi linier berganda semakin baik jika nilai *R Square* semakin besar atau mendekati 1. Berdasarkan hasil perhitungan maka nilai *R Square* yang diperoleh adalah sebesar 0,728. Berdasarkan hasil dari regresi linier berganda dapat diketahui bahwa *Adjusted R Square* sebesar 0,714 mempunyai pengaruh sebesar 71,4%. Angka ini menunjukkan bahwa variabel Budaya Organisasi yang terdiri dari Asas Tujuan (X_1), Asas Keunggulan (X_2), Asas Prestasi (X_3), yang digunakan dalam persamaan regresi ini telah mampu memberikan sumbangan atau kontribusi terhadap variabel kinerja karyawan (Y) sebesar 71,4% sedangkan sisanya sebesar 28,6% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini antara lain faktor interaksi kemampuan atau *ability*, motivasi atau *motivation* dan kesempatan atau *opportunity*.

Berdasarkan hasil pembahasan, dapat diketahui bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan baik secara simultan maupun parsial terhadap kinerja karyawan. Kinerja karyawan dapat terlihat dari keinginan untuk bekerja keras, loyalitas karyawan, serta penerimaan tujuan organisasi. Hal ini terlihat pada jawaban sebagian besar karyawan yang mengindikasikan bahwa dengan tingkat budaya organisasi yang baik maka kinerja karyawan AJB BUMIPUTERA 1912 Malang dapat mengalami peningkatan. Dengan tingginya kinerja karyawan, maka hal tersebut akan berdampak langsung pada organisasi.

Berdasarkan analisis data yang ada, jelaslah sudah bahwa dengan budaya organisasi yang tinggi maka kinerja karyawan terhadap perusahaan juga akan meningkat. Peningkatan tersebut secara langsung akan berdampak pada karyawan itu sendiri maupun organisasi. Diantara variabel asa tujuan, asas keunggulan, asas prestasi yang paling dominan terhadap kinerja karyawan adalah variabel asas tujuan. Hal ini disebabkan karena perusahaan lebih mengutamakan kepuasan pelanggan dan profitabilitas.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian tentang analisis pengaruh karakteristik budaya organisasi yang terdiri dari Asas Tujuan (X_1), Asas Keunggulan (X_2), dan Asas Prestasi (X_3) terhadap kinerja karyawan pada AJB BUMIPUTERA 1912 Kantor Cabang Kayutangan Malang dan berdasarkan pada uraian pembahasan serta analisis pembahasan, maka dapat diambil kesimpulan dan beberapa saran sebagai berikut:

1. Berdasarkan gambaran umum responden dapat diketahui karyawan AJB BUMIPUTERA 1912 Kantor Cabang Kayutangan Malang, jika dilihat dari usia, maka jumlah terbanyak adalah karyawan usia diatas 40 tahun dengan jumlah 27 orang (42,9%) disusul karyawan dibawah 30 tahun dengan jumlah 20 orang (31,7%), berdasarkan tingkat jabatan dalam struktur oorganisasi, mayoritas responden dengan jabatan sebagai agen produksi dengan jumlah 30 orang (47,6%) diikuti karyawan dengan jabatan agen debit dengan jumlah 15 orang (23,8%), namun berdasarkan tingkatan pendidikan yang terbanyak adalah karyawan berpendidikan terakhir SMA dengan jumlah 40 orang (63,5%) dan disusul karyawan berpendidikan terakhir S1 dengan jumlah 20 orang (31,7%) sehingga dapat disimpulkan rata rata karyawan memiliki pendidikan yang cukup baik dengan jenis kelamin terbanyak adalah perempuan [55 orang (87,3%)].

2. Hipotesis yang menyatakan terdapat pengaruh signifikan antara variabel Asas Tujuan (X_1) Asas Keunggulan (X_2) dan Asas Prestasi (X_3) terhadap Kinerja Karyawan (Y) secara simultan terbukti atau dapat diterima. Hal ini dapat dilihat dari hasil analisis data dan interpretasi data dengan menggunakan analisis regresi berganda yang menunjukkan nilai signifikansi F yaitu $0.000 < 0.05$ (α) dan nilai *adjusted R square* yaitu sebesar 0,714. Hal ini menunjukkan bahwa kontribusi variabel Budaya Organisasi adalah sebesar 71,4% dan sisanya sebesar 28,6% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Dalam penelitian ini, nilai R (koefisien korelasi) sebesar 0,853 menunjukkan bahwa ada hubungan korelasi yang *kuat* antara variabel Asas Tujuan (X_1), Asas Keunggulan (X_2) dan Asas Prestasi (X_3) dengan Kinerja Karyawan (Y). Demikian dapat disimpulkan bahwa Budaya Organisasi yang terdiri dari variabel Asas Tujuan (X_1) Asas Keunggulan (X_2) dan Asas Prestasi (X_3) jika secara bersama-sama (simultan) ditingkatkan implementasinya maka akan meningkat pula Kinerja Karyawan (Y). Demikian pula sebaliknya, apabila penerapan Karakteristik Budaya Organisasi diturunkan maka akan menurunkan pula Kinerja Karyawan.
3. Hasil regresi secara parsial Asas Tujuan (X_1) didapatkan nilai probabilitas (sig-t) dengan tingkat signifikansi yang digunakan yaitu 5%. Nilai probabilitas X_1 sebesar $0.001 < 0.05$, maka keputusannya adalah H_0 ditolak sehingga dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara variabel Asas Tujuan (X_1) terhadap peningkatan variabel Kinerja Karyawan (Y). Nilai koefisien regresi (B) untuk variabel Asas Tujuan (X_1)

adalah sebesar 0,404 bertanda positif. Hal ini menunjukkan bahwa antara variabel Asas Tujuan (X_1) terhadap variabel Kinerja Karyawan adalah searah dimana apabila penerapan Asas Tujuan (X_1) semakin meningkat maka akan semakin meningkat pula Kinerja Karyawan. Dengan signifikansi hasil penelitian ini maka penerapan variabel Asas Tujuan (X_1) pada AJB BUMIPUTERA 1912 Kantor Cabang Kayutangan Malang ini menjadi salah satu hal yang menentukan baik atau tidaknya Kinerja Karyawan (Y).

4. Hasil regresi secara parsial Asas Keunggulan (X_2) didapatkan nilai probabilitas (sig-t) dengan tingkat signifikansi yang digunakan yaitu 5%. Nilai probabilitas X_2 sebesar $0.001 < 0.05$, maka keputusannya adalah H_0 ditolak sehingga dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara variabel Asas Keunggulan (X_2) terhadap peningkatan variabel Kinerja Karyawan (Y). Nilai koefisien regresi (B) untuk variabel Asas Keunggulan (X_2) adalah sebesar 0,206 bertanda positif. Hal ini menunjukkan bahwa antara variabel Asas Keunggulan (X_2) terhadap variabel Kinerja Karyawan adalah searah dimana apabila penerapan Asas Keunggulan (X_2) semakin meningkat maka akan semakin meningkat pula Kinerja Karyawan. Dengan signifikansi hasil penelitian ini maka penerapan variabel Asas Keunggulan (X_2) pada AJB BUMIPUTERA 1912 Kantor Cabang Kayutangan Malang ini menjadi salah satu hal yang menentukan baik atau tidaknya Kinerja Karyawan (Y).
5. Hasil regresi secara parsial Asas Prestasi (X_3) didapatkan nilai probabilitas (sig-t) dengan tingkat signifikansi yang digunakan yaitu 5%. Nilai probabilitas X_3 sebesar $0.000 < 0.05$, maka keputusannya adalah H_0

ditolak sehingga dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara variabel Asas Prestasi (X_3) terhadap peningkatan variabel Kinerja Karyawan (Y). Nilai koefisien regresi (B) untuk variabel Nilai Terminal (X_1) adalah sebesar 0,678 bertanda positif. Hal ini menunjukkan bahwa antara variabel Asas Prestasi (X_3) terhadap variabel Kinerja Karyawan adalah searah dimana apabila penerapan Asas Prestasi (X_3) semakin meningkat maka akan semakin meningkat pula Kinerja Karyawan. Dengan signifikansi hasil penelitian ini maka penerapan variabel Asas prestasi (X_3) pada AJB BUMIPUTERA 1912 Kantor Cabang Kayutangan Malang ini menjadi salah satu hal yang menentukan baik atau tidaknya Kinerja Karyawan (Y).

6. Kenyataan empiris yang menunjukkan bahwa diantara variabel Budaya Organisasi yang lain, variabel Asas Tujuan (X_1) adalah variabel yang dominan atau yang paling berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y). Pengaruh yang diberikan dari variabel Asas Tujuan (X_1) adalah searah dengan Kinerja Karyawan (Y) karena variabel Asas Tujuan (X_1) mempunyai nilai t hitung yang paling tinggi dibanding variabel yang lain yaitu sebesar 6,066. Serta mempunyai nilai Beta paling tinggi diantara variabel lain yaitu sebesar 0,488 artinya variabel Asas Tujuan mempunyai pengaruh sebesar 48,8% terhadap Kinerja Karyawan, dan sisanya sebesar 51,2% dipengaruhi oleh variabel lain seperti *Motivasi*, *Ability*, dan *Opportunity*.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan yang diambil, maka dapat dirumuskan beberapa saran sebagai berikut :

1. Variabel Asas Tujuan adalah variabel yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Alangkah baiknya jika perusahaan memberi motivasi kembali kepada karyawan untuk mengoptimalkan langkah-langkah pada Asas Keunggulan dan Asas Prestasi agar seimbang dan tepat sasaran walaupun sebenarnya tanpa pengoptimalan asas keunggulan dan asas prestasi, asas tujuan pun dapat berjalan baik. Namun penyeimbangan harus tetap dilakukan dengan diadakannya penyuluhan dan pengetahuan/ wawasan tambahan terhadap karyawan tentang pentingnya pencapaian hasil akhir output yang benar dan sesuai standart sehingga hal-hal yang tidak diinginkan bisa dicegah dan dihindari.
2. Variabel Asas Tujuan dari Budaya Organisasi memiliki nilai Beta kurang dari 50%. Hal ini menunjukkan bahwa Variabel Asas Tujuan merupakan Asas Paling berpengaruh dari Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan pada AJB BUMIPUTERA 1912 Cabang Kayutangan Malang kurang maksimal. Dikarenakan mayoritas karyawan lulusan SMA, sehingga karyawan kurang memahami Budaya Organisasi dalam perusahaan. Sebaiknya pimpinan lebih sering Mensosialisasikan Budaya Organisasi yang ada di perusahaan.
3. Bagi peneliti berikutnya disarankan memasukkan variabel yang yang belum diteliti yang bisa mempengaruhi kinerja yaitu variabel kemampuan (*Ability*), variabel motivasi (*Motivation*), dan variabel kesempatan (*Opportuniti*) (Robbins, 1990: 55-73).

