



**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN LAPANGAN PADA PERUSAHAAN  
ASURANSI JIWA BERSAMA BUMIPUTERA  
1912 CABANG BONDOWOSO**

*The Influence Of Organizational Culture To Employee Field Performance at  
Company Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Branch Bondowoso*

**SKRIPSI**

Oleh

**Imam Safi'i  
NIM 120910202060**

**PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI BISNIS  
JURUSAN ILMU ADMINISTRASI  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
UNIVERSITAS JEMBER  
2019**



**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN LAPANGAN PADA PERUSAHAAN  
ASURANSI Jiwa BERSAMA BUMIPUTERA  
1912 CABANG BONDOWOSO**

*The Influence Of Organizational Culture To Employee Field Performance at  
Company Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Branch Bondowoso*

**SKRIPSI**

diajukan guna melengkapi tugas akhir dan memenuhi salah satu syarat  
untuk menyelesaikan Program Studi Administrasi Bisnis (S1)  
dan mencapai gelar Sarjana Administrasi Bisnis

Oleh

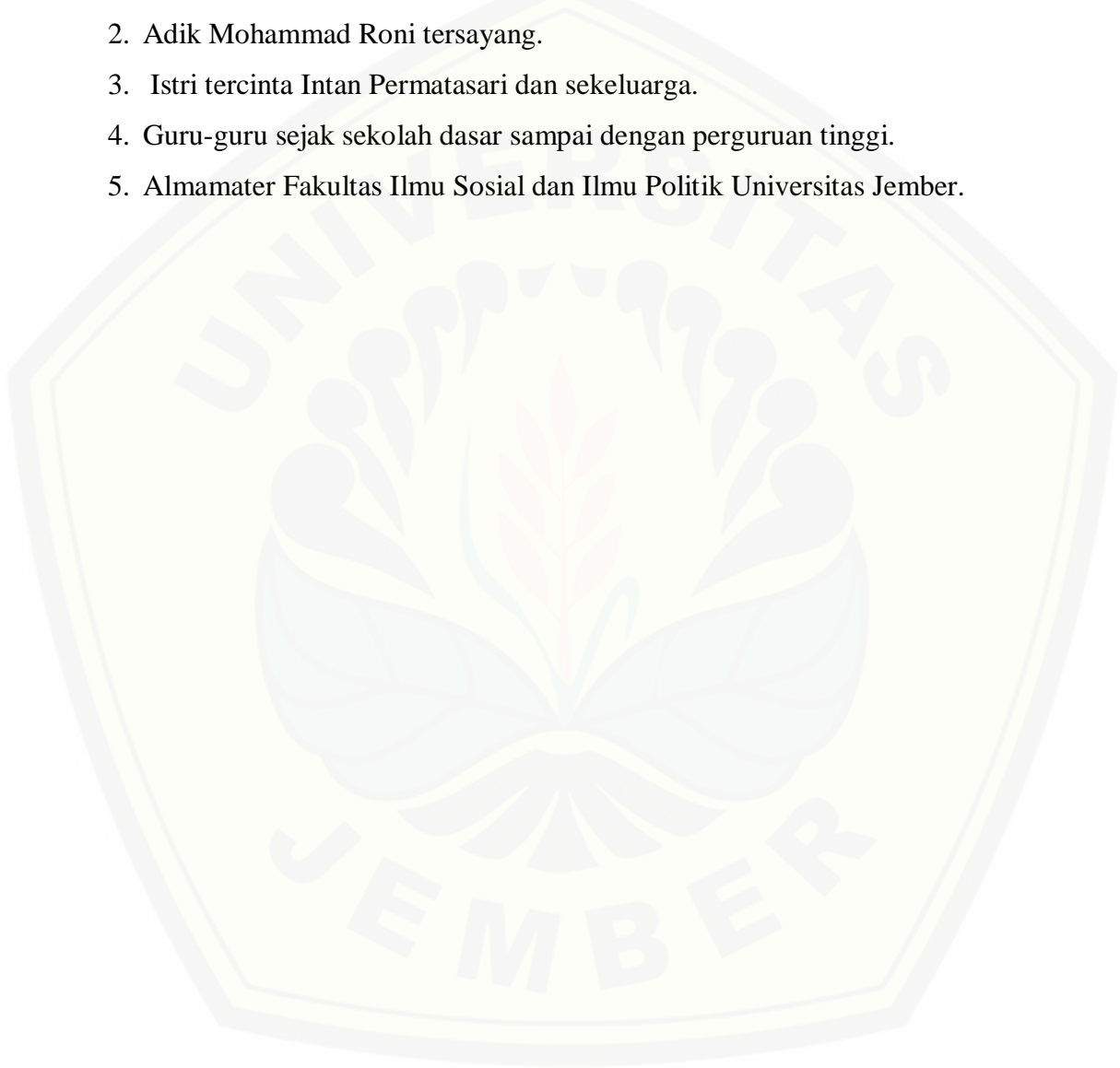
**Imam Safi'i**  
**NIM 120910202060**

**PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI BISNIS  
JURUSAN ILMU ADMINISTRASI  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
UNIVERSITAS JEMBER  
2019**

**PERSEMBAHAN**

Skripsi ini saya persembahkan untuk:

1. Ibunda Siti Zulaiha dan Ayahanda Tohari yang tercinta.
2. Adik Mohammad Roni tersayang.
3. Istri tercinta Intan Permatasari dan sekeluarga.
4. Guru-guru sejak sekolah dasar sampai dengan perguruan tinggi.
5. Almamater Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember.



**MOTTO**

“Untuk mewujudkan karya yang memiliki identitas dan berkesinambungan diperlukan filosofi, ide-ide, keyakinan dan norma agar karyanya bermanfaat, tidak merugikan dan menguntungkan bagi pihak-pihak berkepentingan”. \*)



---

\*)Poerwanto. 2008. *Budaya Perusahaan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

**PERNYATAAN**

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

nama : Imam Safi'i

NIM : 120910202060

menyatakan dengan sesungguhnya bahwa karya ilmiah yang berjudul **“Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Lapangan Pada Perusahaan Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Cabang Bondowoso”** adalah benar hasil karya sendiri, kecuali kutipan yang sudah saya sebutkan sumbernya, belum pernah diajukan pada institusi manapun, dan bukan karya jiplakan. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, tanpa ada tekanan dan paksaan dari pihak manapun serta mendapat sanksi akademik jika ternyata di kemudian hari pernyataan ini tidak benar.

Jember, 25 Juni 2019  
Yang menyatakan,

**IMAM SAFI'I**  
**NIM 120910202060**

**SKRIPSI**

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN LAPANGAN PADA PERUSAHAAN  
ASURANSI JIWA BERSAMA BUMIPUTERA  
1912 CABANG BONDOWOSO**

*The Influence Of Organizational Culture To Employee Field Performance at  
Company Asuransi Jiwa Bersama 1912 Branch Bondowoso)*

Oleh

**Imam Safi'i  
NIM 120910202060**

Dosen Pembimbing

Dosen Pembimbing I : Drs. Sutrisno, M.Si  
Dosen Pembimbing II : Drs. Rudy Eko Pramono, M.Si

**PENGESAHAN**

Skripsi ini yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Lapangan Pada Perusahaan Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Cabang Bondowoso” telah diuji dan disahkan pada:

Hari, tanggal : Selasa, 25 Juni 2019

Tempat : Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Jam : 08:30 WIB

Tim Penguji

Ketua

Anggota

**Dra. Dwi Windradini BP, M.Si**

**NIP. 196408141989022003**

**Dr. Djoko Poernomo, M.Si**

**NIP. 196002191987021001**

Mengetahui,  
Pembimbing

**Drs. Sutrisno, M.Si**

**NIP. 195807051985031002**

Mengesahkan

Penjabat Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
Universitas Jember

**Dr. Hadi Prayitno, M.Kes**

**NIP. 196106081988021001**

## RINGKASAN

**Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Lapangan Pada Perusahaan Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Cabang Bondowoso;** Imam Safi'i, 120910202060; 2019; 111 Halaman; Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis, Jurusan Ilmu Administrasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember.

Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 merupakan satu-satunya perusahaan asuransi di Indonesia yang berbentuk mutual. Perusahaan asuransi tersebut telah berdiri lebih dari satu abad dan memiliki beberapa kantor cabang, salah satunya ialah Perusahaan Asuransi Jiwa Bersama 1912 Cabang Bondowoso. Perusahaan AJB Bumiputera 1912 memiliki nilai budaya yang telah ada dan tetap dijadikan sebagai dasar perusahaan yaitu berorientasi pada kepuasan pelanggan, utamakan proses kerja yang benar, menjadi teladan dan panutan, ikut menjaga tradisi kebersamaan didasari rasa memiliki perusahaan, profitabilitas menjadi sasaran, ulet dalam melakukan pekerjaan, taat terhadap Tuhan Yang Maha Esa dan peraturan perusahaan, efisien dan efektif dalam segala kegiatan, ramah dan tulus ikhlas terhadap rekan kerja, serta amanah dalam mengemban tugas perusahaan. Selama satu tahun terakhir hasil kerja karyawan lapangan Perusahaan Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Cabang Bondowoso mengalami pasang surut atau naik turun, hal ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan lapangan mengalami fluktuatif di tiap bulannya. Berdasarkan persentase kehadiran karyawan lapangan selama kurun waktu satu tahun terakhir menunjukkan bahwa tingkat absensi karyawan lapangan cukup tinggi. Setiap bulannya terdapat karyawan lapangan yang tidak masuk kerja tanpa ijin atau tanpa sepengetahuan pimpinan perusahaan. Tingginya angka absensi tersebut dapat menyebabkan menurunnya kinerja karyawan yang dapat berdampak pada penurunan pendapatan perusahaan.



Penelitian ini berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Lapangan Pada Perusahaan Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Cabang Bondowoso”. Penelitian ini dilatar belakangi oleh adanya permasalahan budaya organisasi pada Perusahaan Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Cabang Bondowoso dimana dalam penerapan budaya organisasi tersebut belum maksimal, hal ini mengakibatkan tingkat kinerja karyawan dalam Perusahaan Asuransi Jiwa Bersama Bondowoso mengalami fluktuatif. Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan lapangan pada Perusahaan Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Cabang Bondowoso.

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan lapangan Perusahaan Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Cabang Bondowoso yang memenuhi karakteristik. Karakteristik yang ditetapkan oleh peneliti sebagai acuan dalam penentuan populasi ialah karyawan bagian lapangan perusahaan AJB Bumiputera 1912 Cabang Bondowoso, karyawan yang telah memiliki nomer induk atau telah terdaftar secara resmi sebagai karyawan perusahaan AJB Bumiputera 1912 Cabang Bondowoso, dan karyawan yang memiliki masa kerja di atas satu tahun. Berdasarkan kriteria yang telah ditentukan dalam penelitian ini, maka yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah karyawan bagian lapangan pada perusahaan Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Cabang Bondowoso yang berjumlah 33 orang. Teknik dalam penelitian ini adalah menggunakan sampel jenuh atau teknik sensus. Alat analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier sederhana, uji normalitas, uji validitas, uji reliabilitas, pengujian hipotesis melalui uji t, dan uji koefisien determinasi ( $R^2$ ). Berdasarkan hasil analisis diperoleh persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = 6,007 + 0,411X$$

Variabel independen yaitu budaya organisasi (X) diuji menggunakan uji t menunjukkan bahwa variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen yaitu kinerja karyawan (Y). Uji koefisien determinasi ( $R^2$ ) diperoleh nilai R Square sebesar 0,700, yang mengandung pengertian bahwa pengaruh variabel independen (budaya organisasi) terhadap variabel dependen (kinerja

karyawan) adalah sebesar 70%, sedangkan sisanya 30% dipengaruhi oleh faktor lain seperti gaya kepemimpinan, motivasi dan semangat kerja yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini.



## PRAKATA

Puji syukur ke hadirat Allah SWT atas segala rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Lapangan Pada Perusahaan Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Cabang Bondowoso”. Skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat menyelesaikan pendidikan strata satu (S1) pada Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis, Jurusan Ilmu Administrasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember.

Penyusunan skripsi ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak. Oleh karena itu penulis menyampaikan terima kasih kepada:

1. Dr Hadi Prayitno, Drs., M.Kes., selaku Penjabat Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember.
2. Dr. Akhmad Toha, M.Si., selaku Ketua Jurusan Ilmu Administrasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember.
3. Drs. Didik Eko Julianto, M.Si., selaku Ketu Program Studi Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember;
4. Drs. Sutrisno, M.Si., selaku Dosen Pembimbing I dan Drs. Rudi Eko Pramono, M.Si., selaku pembimbing II, yang telah melungkan waktu, pikiran, dan perhatian dalam penulisan skripsi ini.
5. Dr. I Ketut Mastika, MM., selaku Dosen Pembimbing Akademik yang telah membimbing selama penulis menjadi mahasiswa.
6. Seluruh Dosen dan Staff Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember yang telah membantu dalam bidang akademik maupun proses akademik sampai akhirnya penulis dapat menyelesaikan studi.
7. Seluruh Karyawan Perusahaan Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Cabang Bondowoso yang senantiasa memberikan masukan, serta waktu dan tempat kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
8. Seluruh teman-teman Program Studi Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember, terimakasih untuk do’a dan bantuannya.

9. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu-persatu.

Usaha semaksimal mungkin telah dilakukan dalam menyelesaikan skripsi ini, kritik serta saran dari semua pihak sangat diharapkan untuk menyempurnakan karya tulis ini. Akhirnya diharapkan, semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak.

Jember, 25 Juni 2019

Penulis



**DAFTAR ISI**

	Halaman
<b>HALAMAN SAMPUL</b> .....	i
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	ii
<b>PERSEMBAHAN</b> .....	iii
<b>MOTTO</b> .....	iv
<b>PERNYATAAN</b> .....	v
<b>HALAMAN PEMBIMBING</b> .....	vi
<b>PENGESAHAN</b> .....	vii
<b>RINGKASAN</b> .....	viii
<b>PRAKATA</b> .....	xi
<b>DAFTAR ISI</b> .....	xiii
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xvi
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xvii
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xviii
<b>BAB 1. PENDAHULUAN</b> .....	1
<b>1.1 Latar Belakang</b> .....	1
<b>1.2 Rumusan Masalah</b> .....	9
<b>1.3 Tujuan Penelitian</b> .....	9
<b>1.4 Manfaat Penelitian</b> .....	10
<b>BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	11
<b>2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia</b> .....	11
2.1.1 Manajemen.....	11
2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia.....	12
2.1.3 Prinsip Manajemen Sumber Daya Manusia.....	13
2.1.4 Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia.....	13
2.1.5 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia.....	14
<b>2.2 Budaya Organisasi</b> .....	17
2.2.1 Budaya Organisasi.....	17

2.2.3 Fungsi Budaya Organisasi.....	18
2.2.3 Indikator Budaya organisasi.....	18
2.2.4 Proses Terbentuknya Budaya Organisasi.....	20
2.2.5 Isi Budaya Organisasi .....	23
2.2.6 Unsur Pembentuk Budaya Organisasi .....	25
2.2.7 Budaya yang Kuat dan Budaya yang Lemah .....	26
2.2.8 Manfaat Budaya Organasasi .....	29
<b>2.3 Kinerja Karyawan.....</b>	<b>30</b>
2.3.1 Kinerja Karyawan.....	30
2.3.2 Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja .....	30
2.3.3 Standar Pengukuran Kinerja.....	32
2.3.4 Faktor Kinerja karyawan.....	32
<b>2.4 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan ..</b>	<b>33</b>
<b>2.5 Penelitian Terdahulu .....</b>	<b>34</b>
<b>2.6 Model Analisis .....</b>	<b>35</b>
<b>2.7 Hipotesis.....</b>	<b>36</b>
<b>BAB 3. METODE PENELITIAN.....</b>	<b>37</b>
<b>3.1 Rancangan Penelitian.....</b>	<b>37</b>
<b>3.2 Tahap Persiapan.....</b>	<b>37</b>
<b>3.3 Jenis dan Sumber Data .....</b>	<b>38</b>
<b>3.4 Tahap Pengolahan Data .....</b>	<b>39</b>
<b>3.3 Penentuan Populasi dan Sampel.....</b>	<b>40</b>
<b>3.6 Definisi Operasional Variabel.....</b>	<b>42</b>
<b>3.7 Teknik Pengukuran.....</b>	<b>46</b>
<b>3.7 Teknik Analisis Data .....</b>	<b>46</b>
3.7.1 Uji Instrumen.....	46
3.7.2 Analisis Deskriptif Statistik .....	47
3.7.4 Analisis Regresi Sederhana .....	48
3.7.3 Uji Normalitas .....	48
3.7.5 Uji Hipotesis.....	49
3.7.6 Koefisien Determinasi .....	49

<b>3.8 Tahap Penarikan Kesimpulan</b> .....	49
<b>BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN</b> .....	51
<b>4.1 Gambaran Umum Perusahaan</b> .....	51
4.1.1 Sejarah Singkat AJB Bumiputera 1912 .....	51
4.1.2 Lokasi Perusahaan .....	53
4.1.3 Falsafah, Visi dan Misi Perusahaan .....	53
4.1.4 Struktur Organisasi .....	54
4.1.5 Jam Kerja .....	57
4.1.6 Kegiatan Perusahaan .....	58
4.1.7 Daerah Pemasaran .....	58
4.1.8 Produk Asuransi .....	59
<b>4.2. Karakteristik Responden</b> .....	70
4.2.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia .....	70
4.2.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	71
4.2.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan .....	71
4.2.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja .....	72
<b>4.3 Uji Instrumen</b> .....	73
4.3.1 Uji Validitas .....	73
4.3.2 Uji Reliabilitas .....	75
4.3.3 Uji Normalitas .....	76
<b>4.4 Analisis Data</b> .....	75
4.4.1 Analisis Deskriptif Statistik .....	77
4.4.2 Analisis Regresi Linier Sederhana .....	77
4.4.3 Uji Hipotesis .....	78
4.4.4 Koefisien Determinasi .....	79
<b>4.5 Pembahasan</b> .....	80
<b>BAB 5. PENUTUP</b> .....	86
<b>5.1 Kesimpulan</b> .....	86
<b>5.2 Saran</b> .....	87
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	88
<b>LAMPIRAN</b> .....	91

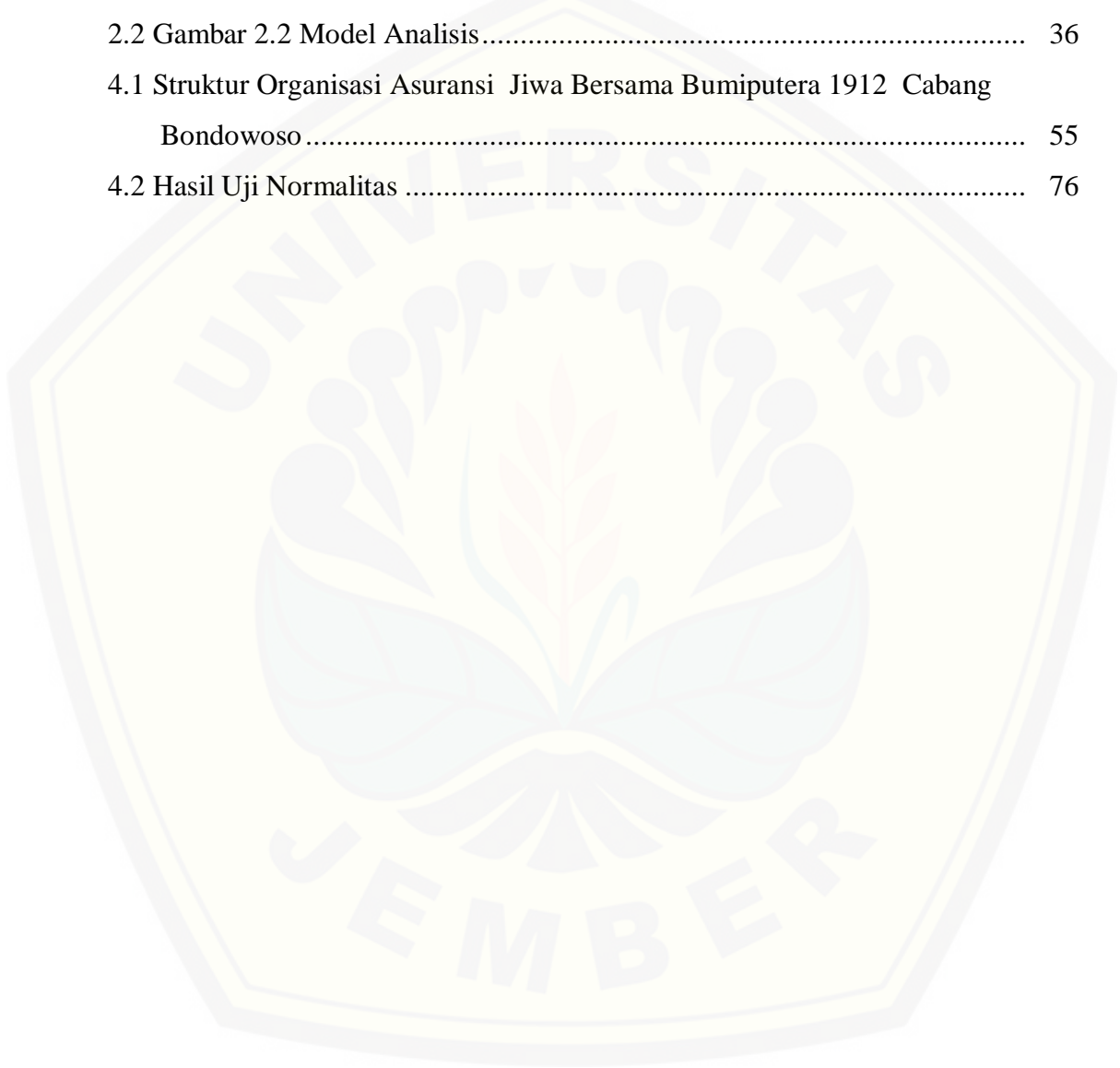
**DAFTAR TABEL**

	Halaman
1.1 Data Nasabah Perusahaan AJB Bumiputera 1912 Cabang Bondowoso.....	7
1.2 Persentase Kehadiran Karyawan Lapangan AJB Bumiputera 1912 Cabang Bondowoso .....	8
2.2 Tinjauan Penelitian Terdahulu dan Sekarang .....	34
3.1 Data Karyawan Lapangan Perusahaan Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Cabang Bondowoso.....	40
3.2 Definisi Operasional Variabel .....	43
4.2.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia .....	70
4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	71
4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan.....	72
4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja.....	73
4.5 Hasil Uji Validitas.....	74
4.6 Hasil Uji Reliabilitas .....	75
4.7 Hasil Analisis Deskriptif Statistik.....	77
4.8 Hasil Uji koefisien determinasi ( $R^2$ ) .....	78



**DAFTAR GAMBAR**

	Halaman
2.1 Proses Terbentuknya Budaya Organisasi .....	21
2.2 Gambar 2.2 Model Analisis.....	36
4.1 Struktur Organisasi Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Cabang Bondowoso .....	55
4.2 Hasil Uji Normalitas .....	76



**DAFTAR LAMPIRAN**

	Halaman
1. Kuisisioner Penelitian .....	92
2. Rekapitulasi Jawaban Responden .....	96
3. Hasil Uji Normalitas .....	98
4. Hasil Uji Validitas.....	99
5. Hasil Uji Reliabilitas .....	103
6. Hasil Analisis Deskriptif Statistik.....	105
7. Hasil Uji Regresi Linear Sederhana.....	106
8. Tabel t.....	107
9. Tabel R .....	108
10. Surat Ijin Lembaga Penelitian .....	109
11. Surat Ijin Penelitian Dari Perusahaan .....	110
12. Surat Keterangan Selesai Penelitian .....	111

## BAB 1. PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Perkembangan dunia bisnis saat ini sangat pesat, hal ini dipengaruhi oleh semakin majunya berbagai aspek kehidupan di era globalisasi. Perkembangan dunia bisnis tersebut ditandai dengan tingkat persaingan yang semakin meningkat dan ketat antar perusahaan. Perusahaan tidak hanya dituntut untuk bersaing dalam lingkup regional, namun juga harus bisa bersaing dalam merebut pangsa pasar internasional. Perusahaan harus dapat menciptakan dan mengembangkan berbagai sumber daya agar mampu bertahan dan semakin kompetitif dalam mencapai tujuan dan sasaran organisasi. Sumber daya manusia merupakan hal yang penting dalam organisasi, karena sangat berpengaruh terhadap upaya perusahaan untuk mencapai tujuan.

Persaingan pasar internasional menuntut perusahaan untuk menciptakan identitas bisnis sebagai pembeda dari pesaingnya. Membangun identitas sama halnya dengan membangun budaya organisasi sebagai landasan kerja setiap karyawan dalam perusahaan guna mencapai sasaran. Budaya organisasi merupakan ciri khas yang dimiliki oleh suatu perusahaan. Budaya organisasi juga digunakan untuk membentuk karakter, perilaku, serta kebiasaan dalam pencapaian visi dan misi serta tujuan perusahaan. Suatu pedoman atau prinsip-prinsip yang dianut dan dipahami bersama diperlukan sebagai landasan sikap dan perilaku karyawan dalam perusahaan untuk mewujudkan tujuan perusahaan.

Budaya organisasi telah lama dikenal oleh manusia, namun manusia belum sepenuhnya menyadari bahwa keberhasilan kerja berasal dari nilai-nilai yang dimiliki dan perilaku yang menjadi kebiasaan. Nilai-nilai tersebut bermula dari adat, norma agama, serta kaidah yang menjadi keyakinan dan kebiasaan dalam perilaku organisasi/perusahaan. Budaya organisasi merupakan seperangkat asumsi dasar, nilai-nilai, prinsip-prinsip, tradisi, serta cara-cara bekerja yang dianut bersama oleh para anggota organisasi yang kemudian dikembangkan untuk mengatasi masalah internal maupun eksternal (Robbins, 2006:6). Budaya

organisasi memiliki tujuan untuk mengubah sikap dan perilaku sumber daya manusia.

Budaya organisasi erat hubungannya dengan pemberdayaan karyawan (*employee empowerment*) dalam organisasi. Budaya dapat membantu kinerja karyawan, karena dapat menciptakan motivasi yang besar bagi karyawan untuk memberikan kemampuan terbaik dalam memanfaatkan kesempatan yang diberikan oleh organisasi. Budaya organisasi yang kuat akan memberikan dampak positif bagi organisasi. Budaya yang lemah akan merugikan perusahaan seperti menurunnya tingkat produktivitas dan kinerja karyawan. Semakin kuat budaya organisasi, maka semakin besar dorongan para karyawan untuk bekerja lebih baik. Budaya organisasi akan memiliki dampak pada efisiensi dan efektivitas organisasi. Berdasarkan hal tersebut, pengenalan, penciptaan serta pengembangan budaya organisasi yang efektif dan efisien harus sesuai dengan visi dan misi yang ingin dicapai oleh organisasi.

Ditengah perkembangan dunia bisnis yang semakin maju baik industri barang maupun jasa pasti memiliki risiko yang tinggi dalam menjalankan bisnisnya, oleh karena itu mereka mengalihkan sebagian aset perusahaan ke pihak lain untuk menghindari risiko-risiko yang tidak diinginkan. Salah satu caranya adalah dengan mengikuti program asuransi. Asuransi adalah salah satu produk jasa keuangan yang berkembang di Indonesia seiring dengan tumbuhnya perekonomian nasional. Asuransi mulai banyak dirasakan manfaatnya baik secara individual, kelompok masyarakat maupun dunia bisnis. Fungsi primer dari asuransi pada dasarnya memberikan perlindungan kepada nasabah atau pihak bertanggung atas risiko yang akan dihadapi. Risiko bagi perorangan dapat berupa kehilangan nyawa (kematian), cacat tetap atau menghadapi risiko atas harta benda yang dimiliki.

Salah satu perusahaan asuransi jiwa yang telah sukses dan tetap eksis di Indonesia adalah Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 yang merupakan asuransi pertama dan telah berdiri selama lebih dari satu abad. Keberhasilan perusahaan Asuransi Jiwa Bersama (AJB) Bumiputera 1912 dalam menjaga eksistensinya tidak terlepas dari keberhasilan perusahaan dalam membentuk

budaya yang kuat. Perusahaan AJB Bumiputera 1912 memiliki nilai budaya yang telah ada dan tetap dijadikan sebagai dasar perusahaan yaitu berorientasi pada kepuasan pelanggan, utamakan proses kerja yang benar, menjadi teladan dan panutan, ikut menjaga tradisi kebersamaan didasari rasa memiliki perusahaan, profitabilitas menjadi sasaran, ulet dalam melakukan pekerjaan, taat terhadap Tuhan Yang Maha Esa dan peraturan perusahaan, efisien dan efektif dalam segala kegiatan, ramah dan tulus ikhlas terhadap rekan kerja, serta amanah dalam mengemban tugas perusahaan.

Menghadapi iklim kompetisi yang semakin ketat, AJB Bumiputera 1912 membentuk suatu asas dalam mengelola perusahaan yaitu asas mutualisme yang dipadukan dengan idealisme dan profesionalisme pengelola. Asas tersebut menjadi landasan pertumbuhan AJB Bumiputera 1912 hingga hari ini sekaligus untuk menghadapi tantangan di masa depan. Asas itu dituangkan dalam visi misi yang mencakup idealisme, yaitu senantiasa memelihara nilai-nilai kejuangan dalam mengangkat kemartabatan anak bangsa sesuai sejarah pendirian Bumiputera 1912 sebagai perusahaan perjuangan. Kebersamaan, yaitu mengedepankan sistem kebersamaan dalam pengelolaan perusahaan dengan memberdayakan potensi komunitas Bumiputera 1912 dari, oleh dan untuk komunitas Bumiputera 1912 sebagai manifestasi perusahaan rakyat. Profesionalisme, yaitu memiliki komitmen dalam pengelolaan perusahaan dengan mengedepankan tata kelola perusahaan yang baik (*good corporate governance*) dan senantiasa menyesuaikan terhadap tuntutan perubahan lingkungan.

Visi besarnya adalah menjadi perusahaan asuransi jiwa nasional yang kuat, modern dan menguntungkan dengan didukung oleh Sumber Daya Manusia (SDM) profesional yang menjunjung tinggi nilai-nilai idealisme serta mutualisme. Dari visi itu, keluarga besar AJB Bumiputera 1912 mengkongkritkannya lewat misi untuk menjadikan Bumiputera 1912 senantiasa berada dibenak dan dihati masyarakat Indonesia, yaitu dengan:

- a. Menyediakan pelayanan produk jasa asuransi jiwa berkualitas sebagai wujud partisipasi dalam pembangunan nasional melalui peningkatan kesejahteraan masyarakat

- b. Menyelenggarakan berbagai pendidikan dan pelatihan untuk menjamin pertumbuhan kompetensi karyawan, peningkatan produktifitas dan kesejahteraan dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan perusahaan kepada pemegang polis.
- c. Mendorong terciptanya iklim kerja yang motivatif dan inovatif untuk mendorong proses bisnis internal perusahaan yang efektif dan efisien.

Dalam kurun waktu yang panjang, AJB Bumiputera 1912 terbukti telah mampu menjadikan dirinya sebagai sosok perusahaan asuransi yang hingga saat ini dipercaya masyarakat Indonesia khususnya para pemegang polis. Selama lebih dari 100 tahun, AJB Bumiputera 1912 tumbuh berkembang mengikuti pasang surut zaman serta gelombang perjalanan negeri dan bangsa hingga kini dan tetap eksis dalam industri asuransi Indonesia. Salah Satu kekuatan AJB Bumiputera 1912 adalah kepemilikan dan bentuk perusahaan yang unik. Berbeda dengan perusahaan berbentuk Perseroan Terbatas (PT) yang kepemilikannya hanya pada pemodal tertentu. Sejak didirikan Bumiputera 1912 menganut sistem kepemilikan dan kepengurusan berbentuk usaha mutual atau usaha bersama.

AJB Bumiputera 1912 merupakan satu-satunya perusahaan asuransi di Indonesia yang berbentuk mutual maka di perusahaan AJB Bumiputera 1912 seluruh pemegang polis adalah pemilik perusahaan. Premi yang dibayarkan ke Bumiputera 1912 sekaligus dianggap sebagai modal. Pemegang polis sebagai pemilik perusahaan mempercayakan wakil-wakil mereka di Badan Perwakilan Anggota (BPA) untuk menentukan kebijakan, memilih dan mengangkat direksi, serta mengawasi jalannya perusahaan. Berbekal pengalaman panjang lebih dari satu abad lamanya dalam melayani rakyat Indonesia dalam berasuransi, AJB Bumiputera 1912 bertekad untuk tetap menjadi tuan rumah di negeri sendiri dengan menjadi Perusahaan Asuransi Jiwa terkemuka di Indonesia. AJB Bumiputera 1912 ingin senantiasa berada dibenak dan dihati rakyat Indonesia. Untuk mencapai cita-cita dan memperluas pasar, AJB Bumiputera 1912 membuka kantor-kantor cabang di tiap wilayah, salah satunya adalah Kantor Cabang Bondowoso. Kantor Cabang Bondowoso letaknya sangat strategis, yaitu berada di jantung kota Bondowoso sehingga mudah di jangkau oleh masyarakat.

AJB Bumiputera 1912 Cabang Bondowoso dalam menjalankan roda organisasi menganut sistem dan budaya yang sama dengan kantor-kantor cabang yang lainnya. Budaya kerja sangat ditekankan kepada karyawan sebagai pedoman dalam menjalankan tugas yang menjadi kewajiban para karyawan. Karyawan dituntut untuk bekerja sesuai dengan apa yang telah diatur oleh atasan dan disepakati bersama oleh seluruh karyawan. Meskipun AJB Bumiputera 1912 Cabang Bondowoso memiliki visi dan misi yang sama dengan kantor pusat dan kantor-kantor cabang di daerah lainnya, namun AJB Bumiputera 1912 Cabang Bondowoso memiliki beberapa budaya/tradisi unik tersendiri. Pada umumnya karyawan suatu perusahaan diwajibkan menggunakan seragam khusus saat bekerja sebagai identitas atau tanda pengenal suatu organisasi, namun hal ini tidak berlaku di AJB Bumiputera 1912 Cabang Bondowoso. AJB Bumiputera 1912 Cabang Bondowoso memberikan kebebasan terkait seragam/atribut kerja. Karyawan bebas dan berhak menggunakan pakaian sesuai dengan keinginannya. Akan tetapi, pakaian yang digunakan karyawan saat bekerja di kantor maupun di lapangan harus terlihat rapi dan mencerminkan bahwa karyawan tersebut adalah karyawan AJB Bumiputera 1912 Cabang Bondowoso.

Upaya perusahaan dalam meningkatkan sumber daya manusia (SDM) di perusahaan AJB Bumiputera 1912 Cabang Bondowoso agar kinerjanya lebih baik, perusahaan memiliki suatu program, yaitu adanya sistem predikat terhadap prestasi karyawan. Prestasi tersebut dihitung berdasarkan hasil kerja karyawan dilapangan sekaligus absensi harian. Karyawan yang memiliki prestasi tinggi mendapat suatu bentuk *reward*, apresiasi penghargaan, dan hadiah-hadiah lainnya. Selain itu, AJB Bumiputera 1912 Cabang Bondowoso juga memiliki budaya yang khas untuk meningkatkan nilai-nilai ketaqwaan serta mempererat tali silaturahmi antar karyawan. Budaya tersebut diantaranya adalah adanya agenda mingguan, yaitu acara *Istighosah* yang dilaksanakan setiap hari Jum'at sore di gedung AJB Bumiputera 1912 Cabang Bondowoso.

AJB Bumiputera 1912 dalam mengikuti perkembangan jaman melakukan beberapa perubahan dalam sistem dan mekanisme asuransi. Pada awalnya AJB Bumiputera 1912 menggunakan sistem sederhana dalam sistem pembayaran

premi asuransi. Nasabah membayar premi asuransi dengan menyetor langsung ke kantor AJB Bumiputera 1912 atau menitipkannya pada karyawan lapangan. Saat ini, dengan semakin majunya teknologi AJB Bumiputera 1912 melakukan pengembangan dan pembaruan sistem pembayaran premi. AJB Bumiputera 1912 menggunakan sistem *online* dan bekerjasama dengan perusahaan-perusahaan perbankan dan beberapa minimarket. Nasabah dapat melakukan pembayaran premi asuransi diluar kantor AJB Bumiputera 1912, yaitu dengan melakukan penyetoran/transfer di perusahaan perbankan yang bekerjasama dengan AJB Bumiputera 1912. Selain itu nasabah juga dapat melakukan pembayaran secara *online* di beberapa minimarket yang telah terhubung dengan perusahaan AJB Bumiputera 1912.

Suatu organisasi tidak terlepas dari kontribusi para karyawan dalam mencapai tujuannya. Kinerja karyawan berperan penting bagi suatu organisasi, karena kinerja setiap karyawan merupakan sumbangan bagi tercapainya kinerja setiap fungsi organisasi dan pada gilirannya kinerja fungsi-fungsi organisasi memberi sumbangan terhadap pencapaian kinerja organisasi atau perusahaan. Rendahnya kinerja karyawan dalam suatu organisasi dapat mengakibatkan terhambatnya suatu organisasi dalam mencapai tujuan. Dengan kinerja yang baik juga dapat mencerminkan budaya yang baik pula dalam perusahaan tersebut (Sedarmayanti, 2007:21).

Perusahaan Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Cabang Bondowoso memiliki dua jenis karyawan, yaitu karyawan dalam dan karyawan lapangan/agen. Karyawan dalam bertanggung jawab sebagai tenaga administrasi dan melakukan manajemen terhadap sumberdaya yang dimiliki perusahaan. Sedangkan karyawan lapangan bertugas sebagai tenaga lapangan. Tugas dan tanggung jawab karyawan lapangan perusahaan AJB Bumiputera 1912 adalah mencari nasabah baru dan merawat polis yang ada dengan cara melakukan penagihan kepada nasabah yang telat melakukan pembayaran.



Tabel 1.1 Data Nasabah Perusahaan AJB Bumiputera 1912 Cabang Bondowoso

NO	BULAN	NASABAH LAMA	NASABAH BARU	TOTAL
1	Oktober 2016	2440	103	2543
2	November 2016	2543	119	2662
3	Desember 2016	2662	83	2745
4	Januari 2017	2745	43	2788
5	Februari 2107	2788	42	2830
6	Maret 2017	2830	120	2950
7	April 2017	2950	136	3086
8	Mei 2017	3086	72	3158
9	Juni 2017	3158	125	3283
10	Juli 2017	3283	40	3323
11	Agustus 2107	3323	92	3415
12	September 2017	3415	85	3500

Sumber: Perusahaan AJB Bumiputera 1912 Cabang Bondowoso, 2017

Tabel 1.1 di atas menunjukkan tingkat kinerja karyawan lapangan perusahaan AJB Bumiputera 1912 Cabang Bondowoso selama satu tahun. Setiap karyawan lapangan berusaha menawarkan produk asuransi kepada masyarakat atau calon nasabah sesuai dengan kemampuannya. Selama satu tahun terakhir jumlah dari perolehan nasabah yang berhasil menjadi nasabah baru mengalami pasang surut atau naik turun, hal ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan lapangan mengalami fluktuatif di tiap bulannya. Perolehan nasabah baru di perusahaan AJB Bumiputera 1912 Cabang Bondowoso tersebut mengalami naik turun disebabkan oleh beberapa faktor, diantaranya adalah : 1. Faktor keuangan konsumen, dimana konsumen tidak selalu memiliki uang ketika ditawarkan produk asuransi; 2. Faktor cuaca yang mempengaruhi mobilitas para karyawan dalam menawarkan produk; 3. Faktor musim pertanian; 4. Promosi dan tata cara promosi yang kurang bagus; 5. Produk yang ditawarkan kurang menarik minat calon nasabah; 6. Faktor sifat dan karakter karyawan.

Kinerja karyawan sebagai salah satu faktor penerapan dari budaya organisasi. Budaya organisasi dibuat agar karyawan memiliki kemampuan untuk memiliki proses perencanaan, pelaksanaan, pengontrolan, dan perbaikan secara terus menerus yang mampu membuat kinerja perusahaan meningkat. Karyawan

yang mampu mengaplikasikan budaya organisasi akan memiliki mental yang kuat untuk menjadi yang terbaik layaknya seorang juara, dengan selalu berfikir positif dan cerdas dalam kegiatan sehari-hari.

Tabel 1.2 Persentase Kehadiran Karyawan Lapangan AJB Bumiputera 1912 Cabang Bondowoso

NO	BULAN	JUMLAH KARYAWAN	HARI KERJA	TOTAL HARI KERJA KARYAWAN	JUMLAH HADIR	JUMLAH ABSEN	PERSENTASE (%)
1	Oktober 2016	39	21	819	778	41	94.99
2	November 2016	39	22	858	678	180	79.02
3	Desember 2106	39	21	819	628	191	76.68
4	Januari 2017	39	22	858	738	120	86.01
5	Februari 2017	39	20	780	617	163	79.10
6	Maret 2017	39	22	858	798	60	93.01
7	April 2017	39	18	702	637	65	90.74
8	Mei 2017	39	22	858	718	140	83.68
9	Juni 2017	39	21	819	762	57	93.04
10	Juli 2017	39	21	819	667	152	81.44
11	Agustus 2017	39	22	858	758	100	88.34
12	September 2017	39	19	741	603	138	81.38
<b>TOTAL</b>			<b>251</b>	<b>9789</b>	<b>8382</b>	<b>1407</b>	<b>85.63</b>

Sumber: Perusahaan AJB Bumiputera 1912 Cabang Bondowoso, 2017

Kinerja adalah hasil yang dicapai melalui serangkaian kegiatan dan tata cara tertentu dengan menggunakan sumber daya perusahaan untuk mencapai sasaran perusahaan yang ditetapkan (Mangkunegara, 2007:43). Sementara kinerja individu adalah hasil kerja karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan. Persentase kehadiran karyawan lapangan selama kurun waktu satu tahun terakhir menunjukkan bahwa tingkat absensi karyawan lapangan cukup tinggi. Setiap bulannya terdapat karyawan lapangan yang tidak masuk kerja tanpa ijin atau tanpa sepengetahuan pimpinan perusahaan. Tingginya angka absensi tersebut dapat menyebabkan menurunnya kinerja karyawan yang dapat berdampak pada penurunan pendapatan perusahaan.

Budaya organisasi akan berdampak pada kinerja yang diawali dari input organisasi yang meliputi inovasi dan pengembangan risiko, perhatian ke rincian, orientasi hasil, orientasi manusia, orientasi tim, keagresifan, dan kemantapan yang

kemudian dipersepsikan sebagai budaya organisasi yang akan menjadi sebuah kekuatan yang tinggi atau rendah yang berdampak pada tingkat kinerja dan kepuasan karyawan (Robbins dalam Widuri dan Paramita, 2007:136). Dalam budaya organisasi, perilaku positif karyawan dengan sendirinya akan menentukan bagaimana kinerja yang dapat ditampilkan oleh para karyawannya. Karena keberhasilan perusahaan tidak lepas dari kinerja para karyawannya. Budaya organisasi dapat menjadi keunggulan kompetitif yang utama jika budaya organisasi tersebut mendukung strategi organisasi dan dapat menjawab tantangan lingkungan organisasi.

Pertumbuhan perusahaan tidak akan tercapai apabila tidak mempunyai kualitas sumber daya manusia (SDM) dan pelayanan yang baik. Jika karyawan tidak memiliki budaya organisasi dan kinerja yang baik maka perusahaan tidak akan berjalan dengan baik. Peneliti tertarik untuk meneliti lebih lanjut dalam bentuk karya ilmiah yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Lapangan Pada Perusahaan Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Cabang Bondowoso”.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Budaya organisasi memiliki peranan yang penting terhadap kinerja karyawan pada saat bekerja menjalankan tugas dalam pencapaian kinerja karyawan yang optimal. Perusahaan AJB Bumiputera 1912 Cabang Bondowoso berupaya membentuk budaya organisasi yang kuat yang harapannya akan berpengaruh positif pada kinerja sumber daya manusia yang dimiliki. Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan sebelumnya maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah “Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan lapangan Perusahaan Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Cabang Bondowoso?”

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dijelaskan di atas, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menjelaskan

pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan lapangan pada Perusahaan Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Cabang Bondowoso.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Bagi Organisasi

Hasil penelitian ini dapat memberi masukan yang positif bagi perusahaan khususnya pimpinan dalam mengelola budaya organisasi pada karyawan sehingga mampu meningkatkan kinerja guna mendukung keamanan organisasi.

b. Bagi Penulis

Penelitian ini dapat dijadikan sarana untuk menerapkan teori-teori dari mata kuliah yang pernah dipelajari selama dalam perkuliahan maupun dari luar perkuliahan, dengan demikian dapat memperdalam wawasan dan pengetahuan serta berguna dalam dunia kerja nantinya.

c. Bagi Pihak Lain

Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai referensi yang dapat menambah khasanah ilmu pengetahuan serta rujukan dalam melakukan penelitian pada bidang yang sama dimasa mendatang.

## BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

#### 2.1.1 Manajemen

Manajemen merupakan inti dari administrasi, karena manajemen merupakan alat pelaksana utama/inti dari administrasi, dan organisasi merupakan wadah dari kegiatan yang dilakukan, sebagai pelaksana inti, manajemen mempunyai fungsi untuk mendayagunakan, mengkoordinasi dan mengendalikan semua fungsi sumber organisasi. Fungsi pendayagunaan berkaitan dengan proses kerjasama dalam kepengurusan agar sumber-sumber organisasi mampu digerakkan atau dimanfaatkan untuk kepentingan yang lebih besar dan berdayaguna bagi pihak-pihak berkepentingan melalui desain yang proporsional. Fungsi koordinasi adalah mengatur organisasi dan sub bagian-sub bagiannya untuk bekerja sesuai dengan struktur tugas dan kewenangan. Fungsi pengendalian adalah penegakan dan pengawasan terhadap proses kerja sama (Poerwanto, 2006:39).

Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Manajemen ini terdiri dari enam unsur (6M) yaitu: *men, money, method, materials, machines, dan market* (Hasibuan, 2013:9). Manajemen adalah proses kerjasama antara dua orang atau lebih dalam rangka mencapai tujuan-tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya. Manajemen terdiri dari proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian. Manajer adalah mereka yang menyatukan orang, uang, bahan, dan mesin, yang diperlukan untuk mengoperasikan suatu organisasi/perusahaan (Gaol, 2014:38). Manajemen adalah perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian/pengawasan manusia serta sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi secara efisien dan efektif. Sumber daya yang dimiliki organisasi meliputi manusia dan keahliannya, keterampilan dan pengetahuan,

mesin, bahan-bahan mentah, computer dan teknologi informasi, serta modal keuangan (Jones & George dalam Gaol, 2014:40).

Penelitian ini dapat disimpulkan bahwa manajemen sangat perlu bagi setiap lembaga untuk mengatur, mengelola serta memaksimalkan asset-aset yang dimilikinya. Kegiatan manajemen tidak terlepas dari pengawasan manajer. Pengawasan yang berkelanjutan akan meminimalisir kesalahan yang tidak diharapkan, hal ini dilakukan agar sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan, dengan demikian harapan dari lembaga akan dapat dicapai.

### 2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia (*human resources management*) adalah pendayagunaan, pengembangan, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok karyawan. Manajemen sumber daya manusia juga menyangkut desain dan implementasi sistem perencanaan, penyusunan karyawan, pengembangan karyawan, pengelolaan karir, evaluasi kerja, kompensasi karyawan, dan hubungan ketenaga kerjaan yang baik (Simamora, 2006:4). Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat (Hasibuan, 2013:10). Manajemen sumber daya manusia adalah proses perencanaan, mengorganisir atau mengorganisasikan, mengarahkan, dan mengendalikan pengadaan, pengembangan, kompensasi, penyatuan, perawatan, pemeliharaan dan pemisahan/pelepasan sumber daya manusia kepada tujuan-tujuan akhir individu organisasi dan masyarakat yang telah dicapai (Edwin B. Filippo dalam Gaol, 2014:59). Berdasarkan pengertian yang dikemukakan oleh beberapa ahli, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu pola atau tatacara yang dilaksanakan untuk mengatur sumber daya manusia dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

### 2.1.3 Prinsip Manajemen Sumber Daya Manusia

Prinsip pendekatan manajemen sumber daya manusia sebagai berikut (Fathoni, 2006:11):

- a. Sumber daya manusia merupakan kekayaan yang paling penting, yang dimiliki oleh suatu organisasi, sedangkan manajemen yang efektif adalah kunci bagi keberhasilan organisasi tersebut.
- b. Keberhasilan sangat mungkin dicapai manakala peraturan atau kebijakan dan prosedur, serta mekanisme kerja, yang bertalian dengan manusia dan perusahaan tersebut saling berhubungan dan memberikan sumbangan terhadap pencapaian tujuan perusahaan dan pencapaian strategis.
- c. Budaya dan nilai perusahaan, suasana organisasi dan perilaku manajerial yang berasal dari kultur tersebut akan memberikan pengaruh yang besar terhadap hasil pencapaian terbaik.
- d. Manajemen sumber daya manusia berhubungan secara integrasi, menjadikan semua anggota organisasi terlibat untuk mencapai tujuan.
- e. Empat prinsip tersebut harus tertanam dalam diri setiap anggota (manusia).

Pendekatan prinsip huruf c menunjukkan adanya keterkaitan antara manajemen sumber daya manusia dengan budaya organisasi yang memberikan pengaruh besar terhadap hasil pencapaian terbaik. Budaya organisasi memiliki satu kesatuan cara-cara bekerja yang dianut bersama oleh para anggota organisasi dan mempengaruhi cara mereka bertindak.

### 2.1.4 Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

Hasibuan (2013:14) mengatakan bahwa manajemen sumber daya manusia mengatur dan menetapkan program-program kepegawaian yang mencakup masalah-masalah berikut:

- a. Menetapkan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif seduai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description*, *job specification*, *job recruitment*, dan *job evaluation*.
- b. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan asas *the right man in the place and the right man in the right job*.

- c. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.
- d. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
- e. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
- f. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis.
- g. Memonitor kemajuan teknik perkembangan serikat buruh.
- h. Melaksanakan pendidikan, latihan, dan penilaian prestasi karyawan.
- i. Mengatur mutasi karyawan baik vertical maupun horizontal.
- j. Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya.

#### 2.1.5 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi beberapa kriteria yang dapat dijelaskan sebagai berikut (Hasibuan, 2013:21):

##### a. Perencanaan

Perencanaan (*human resources planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan. Program kepegawaian yang baik akan membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

##### b. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*). Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.



c. Pengarahan

Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menegaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

d. Pengendalian

Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan *bekerja* sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku kerja, kerja sama, pelaksanaan pekerjaan, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

e. Pengadaan Tenaga Kerja

Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

f. Pengembangan

Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

g. Kompensasi

Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

#### h. Pengintegrasian

Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam manajemen sumber daya manusia, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

#### i. Pemeliharaan

Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

#### j. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

#### k. Pemberhentian

Pemberhentian (*separation*) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

Hasil kerja yang dilakukan oleh sumber daya manusia harus dipertanggung jawabkan, karena akan berguna pada aset organisasi atau perusahaan tersebut. Fungsi dari manajemen sumberdaya manusia saling berkaitan dengan budaya organisasi. Fungsi manajemen sumberdaya manusia yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, pengintegrasian, pemeliharaan, dan kedisiplinan. Penerapan dari fungsi-fungsi tersebut akan berdampak pada hasil kinerja karyawan dalam suatu organisasi.

## 2.2 Budaya Organisasi

### 2.2.1 Budaya Organisasi

Beberapa ahli memberikan bermacam-macam pengertian mengenai budaya organisasi, antara lain menurut Amnuai (dalam Ndraha, 2005:76) “Budaya organisasi adalah seperangkat asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh anggota-anggota organisasi, kemudian dikembangkan dan diwariskan guna mengatasi masalah-masalah adaptasi eksternal dan masalah internal”. Robbins (2006:63) dalam bukunya mengatakan:

“Budaya organisasi (*organizational culture*) telah ditengahkan sebagai nilai-nilai, prinsip-prinsip, tradisi, dan cara-cara bekerja yang dianut bersama oleh para anggota organisasi dan mempengaruhi cara mereka bertindak. Dalam kebanyakan organisasi, nilai-nilai dan praktik-praktik yang dianut bersama (*shared*) ini telah berkembang pesat seiring dengan perkembangan zaman dan benar-benar sangat mempengaruhi bagaimana sebuah organisasi dijalankan”.

Budaya organisasi yang menjadi budaya kerja merupakan suatu rangkaian dari nilai-nilai, norma dan asumsi-asumsi yang dimiliki para karyawan sehingga dapat membedakan perusahaan yang satu dengan perusahaan yang lain (Utaminingsih, 20014:30).

Sina (2016:120) mendefinisikan budaya organisasi adalah suatu falsafah yang didasari oleh pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan kekuatan pendorong, membudaya dalam kehidupan suatu kelompok masyarakat atau organisasi, kemudian tercermin dari sikap dan perilaku, kepercayaan, cita-cita, pendapat dan tindakan yang terwujud sebagai "kerja" atau "bekerja". Berdasarkan penjelasan dari beberapa ahli, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah seperangkat asumsi dasar, nilai-nilai, prinsip-prinsip, tradisi, dan cara-cara bekerja yang dianut bersama oleh para anggota organisasi yang kemudian dikembangkan guna untuk mengatasi masalah internal maupun eksternal. Tindakan pemimpin sangat menentukan dalam budaya organisasi karena dapat menerapkan keyakinan pada organisasi untuk menciptakan nilai-nilai yang diinginkan.

### 2.2.2 Fungsi Budaya Organisasi

Budaya organisasi dalam hubungannya dengan segi sosial menurut Gordon (dalam Sutrisno, 2010:11) berfungsi sebagai perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh karyawan. Pada akhirnya budaya organisasi berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.

Budaya organisasi sangat penting untuk diketahui oleh setiap karyawan dalam organisasi karena memiliki fungsi-fungsi penting. Robbin (dalam Sutrisno, 2010:10) menjelaskan fungsi budaya organisasi sebagai berikut:

- a. Budaya mempunyai suatu peran pembeda, hal itu berarti bahwa budaya kerja menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan yang lain.
- b. Budaya organisasi membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
- c. Budaya organisasi mempermudah timbul pertumbuhan komitmen pada sesuatu yang lebih luas dari pada kepentingan diri individual.
- d. Budaya organisasi itu meningkatkan kemantapan sistem sosial.

Fungsi budaya organisasi adalah sebagai perekat sosial dalam mempersatukan anggota-anggota dalam mencapai tujuan organisasi berupa ketentuan-ketentuan atau nilai-nilai yang harus di dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan, hal ini dapat berfungsi pula sebagai kontrol atas perilaku para karyawan.

### 2.2.3 Indikator Budaya Organisasi

Desmon Graves (dalam Busro, 2018:23) mengungkapkan sepuluh *item research tool* (dimensi kriteria) indikator budaya organisasi yaitu:

- a. Jaminan diri (*self assurance*)
- b. Ketegasan dalam bersikap (*decisiveness*)
- c. Kemampuan dalam pengawasan (*supervisory ability*)
- d. Kecerdasan emosi (*intelligence*)
- e. Kebutuhan akan pencapaian prestasi (*need for achievement*)
- f. Kebutuhan akan aktualisasi diri (*need for self actualization*)

- g. Kebutuhan akan jabatan/posisi (*need for power*)
- h. Kebutuhan akan penghargaan (*need for reward*)
- i. Kebutuhan akan rasa aman (*need for security*)

Robbins (dalam Romli, 2014:202) mengatakan bahwa terdapat sepuluh karakteristik penting yang dapat dipakai sebagai acuan/indikator dalam memahami serta mengukur keberadaan budaya organisasi, yaitu:

- a. Inisiatif individual, yaitu tingkat tanggung jawab, kebebasan, dan interdependensi yang dimiliki individu.
- b. Toleransi terhadap tindakan yang beresiko, yaitu sejauh mana para anggota organisasi dianjurkan untuk bertindak agresif, inovatif, dan berani mengambil resiko.
- c. Arah, yaitu sejauh mana organisasi tersebut menciptakan sasaran atau tujuan dan harapan mengenai prestasi dengan jelas.
- d. Integrasi, yaitu sejauh mana unit-unit dalam organisasi didorong untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi.
- e. Dukungan dari manajemen, yaitu sejauh mana para manajer dapat berkomunikasi dengan jelas, memberi bantuan serta dukungan terhadap bawahan mereka.
- f. Kontrol, yaitu sejumlah pengaturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku anggota organisasi.
- g. Identitas, yaitu sejauh mana para anggota mengidentifikasi dirinya secara keseluruhan dengan organisasinya daripada dengan kelompok kerja tertentu atau dengan keahlian profesional.
- h. Sistem imbalan, yaitu sejauh mana alokasi imbalan (misalnya kenaikan gaji dan promosi jabatan) didasarkan atas kriteria prestasi karyawan sebagai kebalikan dari senioritas, sikap pilih kasih, dan sebagainya.
- i. Toleransi terhadap konflik, yaitu tingkat sejauh mana para anggota organisasi didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka.
- j. Pola-pola komunikasi, yaitu sejauh mana komunikasi organisasi dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal.

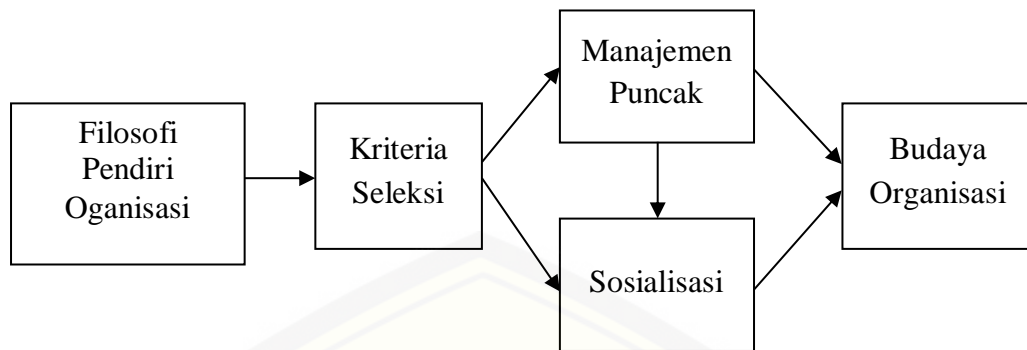
Sepuluh karakteristik menurut Robbins (dalam Romli, 2014:202) digunakan sebagai indikator dalam penelitian ini untuk mengukur variabel budaya organisasi pada Perusahaan Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Cabang Bondowoso. Hasil observasi awal pada Perusahaan Asuransi Jiwa Bersama 1912 Cabang Bondowoso menunjukkan bahwa pendapat dari Robbins lebih cocok digunakan sebagai indikator untuk mengukur budaya organisasi karena sesuai dengan situasi dan kondisi dalam Perusahaan Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Cabang Bondowoso. Berdasarkan teori, dari sepuluh karakteristik tersebut dapat menciptakan kekuatan dari sumber daya manusia terhadap organisasinya dalam mencapai tujuan. Budaya organisasi merupakan jiwa bagi suatu organisasi, dimana keberadaannya akan memberi warna bagi organisasi tersebut sehingga dapat dipahami bahwa budaya organisasi dapat menjadi suatu kekuatan organisasi dalam kesehariannya.

#### 2.2.4 Proses Terbentuknya Budaya Organisasi

Budaya organisasi tidak muncul begitu saja, tetapi dibuat untuk pedoman semua organisasi dengan nilai falsafah yang tinggi. Para pendiri secara tradisional mempunyai dampak utama pada budaya awal pada perusahaan itu. Mereka mempunyai suatu visi mengenai bagaimana seharusnya organisasi berjalan.

Budaya organisasi dapat dipahami dengan benar dan mendalam, maka sumber daya manusia mengetahui terlebih dahulu bagaimana terbentuknya budaya organisasi. Robbins (2010:66) mengatakan bahwa “Para pendiri organisasi tidak harus terikat dengan kebiasaan-kebiasaan dan pendekatan yang telah ada sebelumnya, sehingga mereka dapat menegakkan budaya baru dengan cara mengkonsumsi gagasan mereka tentang seperti apa organisasi yang dianggap ideal kepada para penerusnya”.

Robbins (dalam Utaminingsih, 2014:31) menjelaskan pembentukan budaya organisasi sebagai berikut:



Gambar 2.1 Proses Terbentuknya Budaya Organisasi (Sumber: Robbins dalam Utaminingsih, 2014:31)

Robbins menguraikan budaya organisasi terbentuk diawali oleh filsafat dari pendiri organisasi kemudian di teruskan kepada para karyawan dengan penjelasan sebagai berikut:

a. Filosofi Pendiri Organisasi

Filosofi pendiri organisasi merupakan sumber utama sebuah budaya organisasi. Artinya para pendiri organisasi secara tradisional mempunyai dampak yang penting dalam pembentukan budaya organisasi. Mereka memiliki visi & misi mengenai bagaimana bentuk organisasi tersebut seharusnya.

b. Kriteria Seleksi

Proses seleksi ini bertujuan mengidentifikasi dan mempekerjakan individu-individu yang mempunyai pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan untuk melakukan pekerjaan dengan sukses dalam organisasi.

c. Manajemen Puncak

Tindakan manajemen puncak mempunyai dampak besar pada budaya organisasi. Ucapan-ucapan dan perilaku mereka dalam melaksanakan norma-norma sangat berpengaruh terhadap anggota organisasi.

d. Sosialisasi

Sosialisasi dimaksudkan agar para karyawan baru dapat menyesuaikan diri dengan budaya organisasi.

e. Budaya Organisasi

Hasil implementasi dari filosofi pendiri organisasi yang disosialisasikan oleh manajer kepada karyawan baru akan menjadi budaya yang harus dijadikan pedoman dalam organisasi.

Dari Gambar 2.1, dapat dijelaskan bahwa budaya organisasi dibentuk oleh filosofi dari pendiri organisasi dengan melalui kriteria yang dianut, kemudian ditetapkan oleh manajemen puncak (*top management*), yang implementasinya dilakukan dengan cara disosialisasikan ke seluruh elemen organisasi (proses transformasi budaya ke seluruh anggota organisasi), setelah diseleksi dengan kriteria tertentu yang telah disepakati bersama berdasarkan nilai, norma, dan asumsi yang bersumber dari filosofi pendiri organisasi. Dengan kata lain, budaya organisasi diciptakan oleh pendiri organisasi/perusahaan atau pimpinan paling atas (*top management*) sebagai falsafah dan strategi, yang ditetapkan menjadi petunjuk dan pedoman anggota organisasi dalam melaksanakan seluruh aktifitas atau dalam menjalankan tugas.

Implementasi budaya organisasi dengan cara disosialisasikan kepada seluruh karyawan, sehingga sikap dan perilaku karyawan akan sesuai dengan apa yang diinginkan oleh organisasi. Sosialisasi yang efektif akan menghasilkan karyawan yang mempunyai tingkat penyesuaian yang baik, yang pada akhirnya akan dapat menurunkan gejala tekanan psikologis, menurunkan dorongan keinginan untuk meninggalkan organisasi (meningkatkan komitmen berkelanjutan pada organisasi), dan akan dapat meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Apabila implementasinya berhasil dan dapat bertahan maka filosofi atau visi yang diyakini akan berkembang menjadi budaya yang kuat ditempat itu.

Selain mengetahui terbentuknya budaya organisasi, karyawan juga dapat mempelajari budaya organisasi melalui cara-cara yang mudah. Menurut Robbins (dalam Tika, 2006:61) bahwa ada empat cara bagaimana budaya ditularkan kepada karyawan yaitu:

a. Cerita

Cerita merupakan suatu narasi peristiwa pimpinan organisasi, pendiri organisasi, kepuasan penting yang memberi dampak terhadap jalannya organisasi di masa akan datang dan mengenai manajer puncak saat ini.



b. Ritual

Ritual merupakan kegiatan periodik yang mengungkapkan dan memperkuat nilai-nilai utama organisasi, tujuan apakah yang paling penting, orang-orang manakah yang penting dan manakah yang dapat dikorbankan.

c. Simbol Material

Simbol material dapat berupa desain serta pemanfaatan fisik ruangan dan gedung, perabotan kantor, cara berpakaian, dan sebagainya.

d. Bahasa

Bahasa organisasi dan unit dalam organisasi menggunakan bahasa sebagai suatu cara untuk mengidentifikasikan suatu budaya organisasi.

Jadi budaya organisasi diajarkan, ditularkan dan dikenalkan kepada karyawan baru yang pertama kali (bergabung) dalam suatu perusahaan melalui cerita, kegiatan ritual, adanya simbol, dan bahasa. Harapannya dengan cara tersebut karyawan dapat memahami dan mengerti dengan budaya organisasi di tempat mereka bekerja. Perusahaan menerapkan budaya organisasi kepada karyawan dengan tujuan agar kinerjanya dapat ditingkatkan secara optimal. Perusahaan Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Cabang Bondowoso dalam menciptakan dan menularkan budaya organisasi dilakukan dengan menyerap falsafah, pedoman, dan tatacara bekerja yang diciptakan oleh pendiri dan manajer puncak yang kemudian diteruskan kepada para karyawan. Proses sosialisasi budaya organisasi dilakukan seiring berjalannya waktu dalam aktivitas sehari-hari melalui cerita, bahasa yang digunakan di dalam perusahaan, dan simbol-simbol lain yang sifatnya lebih fleksibel. Perusahaan Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Cabang Bondowoso juga melaksanakan ritual-ritual rutin seperti rapat terbuka dan kegiatan istigosa untuk memperkuat budaya organisasi, meningkatkan dan mempererat tali silaturahmi antar karyawan.

#### 2.2.5 Isi Budaya Organisasi

Schein (dalam Tika, 2006:22) mendeskripsikan lebih luas tentang isi budaya organisasi. Menurutnya terdapat tiga tingkatan budaya organisasi yang berinteraksi dalam proses, yaitu:

a. Artifak dan Kreasi

Artifak mencakup semua fenomena yang bisa dilihat, didengarkan, dan dirasakan. Pada level artifak dan kreasi, konstruksinya dilakukan secara lingkungan fisik dan sosial, dalam hal ini termasuk:

1) Gaya Berpakaian

Gaya berpakaian yang dimaksudkan yaitu seragam yang ditetapkan dan harus digunakan pada saat karyawan bekerja setiap harinya.

2) Arsitektur Gedung

Arsitektur gedung yaitu bentuk atau ciri khas bangunan gedung perusahaan.

3) Ritual seremonial. Ritual seremonial yang dimaksudkan adalah peringatan hari besar yang dilakukan oleh perusahaan.

b. Nilai-nilai

Nilai-nilai adalah solusi yang muncul dari seorang pemimpin dalam organisasi dengan maksud memecahkan masalah-masalah rutin dalam organisasi tersebut. Jika suatu kelompok ingin menciptakan atau dihadapkan pada tugas-tugas organisasi, masalah atau isu penting organisasi, maka solusi yang pertama muncul datangnya dari individu yang berpengaruh dalam kelompok tersebut. Nilai-nilai dapat dicerminkan melalui:

1) Visi dan Misi

Visi perusahaan adalah suatu pandangan jauh tentang perusahaan, tujuan-tujuan perusahaan, dan apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut pada masa yang akan datang. Sedangkan misi adalah pernyataan tentang apa yang harus dikerjakan oleh lembaga dalam usahanya mewujudkan visi.

2) Tujuan Organisasi

Tujuan organisasi adalah tujuan yang diinginkan organisasi di waktu yang akan datang dalam kegiatan organisasi.

3) Larangan-larangan Organisasi

Larangan-larangan yang diterapkan pada suatu organisasi.

### c. Asumsi Dasar

Asumsi dasar ini merupakan bagian budaya organisasi yang paling utama. Asumsi dasar menjadi jaminan bahwa seseorang menemukan variasi kecil dalam unit budaya. Dalam asumsi dasar terdapat petunjuk yang harus dipatuhi anggota kelompok yaitu bagaimana merasakan dan memikirkan segala sesuatu. Dalam hal ini yang termasuk asumsi dasar sebagai berikut:

#### 1) Hakikat Hubungan Dengan Lingkungan

Asumsi menyangkut hubungan organisasi dengan lingkungan tidak hanya menjelaskan isi-isu pokok, tetapi juga menyangkut wilayah inti.

#### 2) Hakikat Realitas, Ruang dan Waktu

Asumsi mengenai realitas dan kebenaran terkait dengan hubungan manusia, namun arahnya terfokus pada bagaimana anggota kelompok melakukan tindakan, bagaimana mereka menentukan informasi yang relevan.

#### 3) Hakikat Sifat Manusia

Hakikat sifat manusia di tingkat organisasi adalah bagaimana karyawan dan manajer di pandang bukan saja mencerminkan asumsi dasar budaya tuan rumah, tetapi juga dapat mengembangkan budayanya.

Berdasarkan penjelasan di atas, isi budaya organisasi tersebut saling berkaitan dan terbentuk dari lingkungan tempat manusia itu berada dan didukung oleh nilai-nilai yang tumbuh sebagai peraturan pembentuk tujuan perusahaan. Pengaruh pemimpin sangat penting dalam pembentukan budaya organisasi sebagai penentu dan pengarah dari isi budaya organisasi.

### 2.2.6 Unsur Pembentuk Budaya Organisasi

Dalam budaya organisasi terdapat isi yang menjadi ciri khas suatu organisasi atau perusahaan yang dapat menjadi pembeda dengan perusahaan lainnya yang sejenis. Deal dan Kennedy (dalam Tika, 2006:16) membagi lima unsur pembentuk budaya organisasi sebagai berikut:

#### a. Lingkungan Usaha

Kelangsungan hidup organisasi ditentukan oleh kemampuan perusahaan memberika tanggapan terhadap peluang dan tantangan lingkungan. Linkungan

usaha merupakan unsur yang menentukan terhadap apa yang harus dilakukan perusahaan agar bisa berhasil.

b. Nilai-nilai

Nilai-nilai adalah keyakinan dasar yang dianut oleh sebuah organisasi. Setiap perusahaan mempunyai nilai-nilai sebagai pedoman berpikir dan bertindak untuk mencapai tujuan organisasi.

c. Pahlawan

Pahlawan adalah tokoh yang dipandang berhasil mewujudkan nilai-nilai budaya dalam kehidupan nyata. Pahlawan bisa berasal dari pendiri perusahaan atau orang yang berhasil menciptakan nilai-nilai organisasi.

d. Ritual

Ritual merupakan tempat dimana perusahaan secara simbolis menghormati pahlawannya. Karyawan yang berhasil memajukan perusahaan diberikan penghargaan yang dilakukan secara ritual.

e. Jaringan Budaya

Jaringan budaya adalah jaringan komunikasi informal yang pada dasarnya merupakan saluran komunikasi primer. Fungsinya meyalurkan informasi dan memberi interpretasi terhadap informasi.

Berdasarkan penjelasan diatas, dapat disimpulkan dalam pembentukan budaya organisasi suatu perusahaan terbentuk dari lingkungan yang ada di dalamnya yang didukung oleh nilai-nilai yang tumbuh serta adanya pemimpin/pahlawan yang mengatur dalam perusahaan atau organisasi tersebut. Pengaruh pemimpin pada pembentukan budaya organisasi ditentukan oleh para pendiri organisasi yang menjadi inti dari budaya awal organisasi.

### 2.2.7 Budaya yang Kuat dan Budaya yang Lemah

Setiap organisasi pasti mempunyai budaya, namun tidak semua budaya organisasi kuatnya sama dalam mempengaruhi perilaku para karyawan. Robbins (2010:64) mengatakan bahwa budaya yang kuat (*strong culture*) yaitu budaya yang menanamkan nilai-nilai utama secara kokoh dan diterima secara luas di kalangan para karyawan. Budaya yang kuat memiliki pengaruh yang lebih besar

terhadap perilaku para karyawan dibanding dengan budaya yang lemah. Budaya organisasi yang kuat akan berdampak positif pada peningkatan kinerja dan kemajuan suatu organisasi.

Sebaliknya organisasi yang berbudaya lemah, nilai-nilai yang dianut tidak begitu kuat sehingga jati diri organisasi tidak begitu menonjol dan kemungkinan besar nilai-nilai yang dianut pun berubah setiap pergantian pimpinan atau sesuai dengan kebijakan pimpinan yang baru. Karakteristik khas dari sebuah budaya organisasi yang lemah adalah memiliki ciri-ciri budaya kontraproduktif yang berdampak buruk pada iklim kerja dan kinerja. Organisasi yang memiliki budaya lemah cenderung tidak dapat mengatasi permasalahan yang terjadi di dalam organisasi dan dapat berdampak pada kemunduran suatu organisasi.

Budaya organisasi yang kuat sering kali dibina oleh para pemimpin yang kuat pula, tetapi disamping faktor kepemimpinan kelihatannya ada dua faktor besar yang menentukan kekuatan kultur organisasi, yaitu kebersamaan dan intensitas. Kebersamaan dapat ditunjukkan dengan besarnya derajat kesamaan yang dimiliki oleh para anggota organisasi tentang nilai-nilai inti. Di sisi lain, intensitas adalah derajat komitmen para anggota organisasi terhadap nilai-nilai inti (Muchlas, 2005:534).

Faktor-faktor utama yang menentukan kekuatan budaya organisasi (Luthas dalam Tika, 2006:109), yaitu:

a. Kebersamaan

Kebersamaan adalah sejauh mana anggota organisasi mempunyai nilai-nilai inti yang dianut secara bersama. Derajat kebersamaan dipengaruhi oleh unsur orientasi dan imbalan. Orientasi dimaksudkan sebagai pembinaan kepada anggota baru melalui program-program latihan. Imbalan dapat berupa kenaikan gaji, jabatan, dan tindakan lain yang membantu memperkuat komitmen nilai-nilai inti budaya organisasi.

b. Intensitas

Intensitas adalah derajat komitmen dari anggota-anggota organisasi kepada nilai-nilai inti budaya dan bekerja semakin meningkat apabila mereka diberi imbalan.

Suyono (2004:55) mengungkapkan beberapa faktor yang mempengaruhi budaya organisasi yaitu:

a. Kepemimpinan

Organisasi harus memiliki pemimpin yang bisa diteladani dan didengar oleh bawahan.

b. Komunikasi

Proses komunikasi harus dilaksanakan secara konsisten dan rutin sehingga perbedaan budaya (kebiasaan-kebiasaan) yang dibawa individu yang berbeda latar belakang akan mengalami integrasi persamaan dengan tujuan organisasi.

c. Motivasi

Merupakan pemberian daya penggerak dan menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala upaya untuk mencapai kepuasan.

Pentingnya budaya yang kuat pada suatu organisasi salah satu alasannya adalah jika sebuah organisasi memiliki budaya yang kuat, maka para karyawan akan memberikan kesetiaan yang lebih besar ketimbang para karyawan dalam organisasi yang memiliki budaya yang lemah (Robbins, 2010:66). Terdapat beberapa hal yang membedakan budaya organisasi itu kuat atau lemah. Deal dan Kennedy (dalam Tika, 2006:110) mengatakan ciri-ciri budaya organisasi kuat atau lemah pada suatu organisasi atau perusahaan, sebagai berikut:

a. Ciri-ciri Budaya Organisasi Yang Kuat

- 1) Anggota-anggota organisasi loyal kepada organisasi, mengetahui dengan jelas apa tujuan organisasi serta mengerti perilaku mana yang dipandang baik dan tidak baik.
- 2) Pedoman bertingkah laku bagi orang-orang di dalam perusahaan digariskan dengan jelas, dimengerti, dipatuhi, dan dilaksanakan oleh orang-orang di dalam perusahaan sehingga orang yang bekerja menjadi sangat kohesif.
- 3) Nilai-nilai yang dianut organisasi tidak hanya berhenti pada slogan, tetapi dihayati dan dinyatakan dalam tingkah laku sehari-hari secara sistematis oleh orang yang bekerja dalam perusahaan.

4) Dijumpai banyak ritual, mulai yang sangat sederhana sampai dengan ritual yang mewah. Pemimpin organisasi selalu mengalokasikan waktu menghadiri acara ritual ini.

b. Ciri-ciri Budaya Organisasi Yang Lemah

- 1) Mudah terbentuk kelompok-kelompok yang bertentangan satu sama lain.
- 2) Kesetiaan kepada kelompok melebihi kesetiaan kepada organisasi.
- 3) Anggota organisasi tidak segan mengorbankan kepentingan organisasi untuk kepentingan kelompok atau kepentingan diri sendiri.

Berdasarkan penjelasan diatas, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi bisa dikatakan kuat atau lemah tergantung bagaimana nilai-nilai yang ada dalam organisasi atau perusahaan dapat mempengaruhi perilaku dan tindakan para anggota organisasi tersebut. Budaya organisasi yang kuat adalah budaya yang menanamkan nilai-nilai utama secara kokoh dan diterima secara luas di kalangan para karyawan. Budaya organisasi yang lemah tidak dapat mengimplementasikan nilai-nilai atau falsafah organisasi dan sering mengalami permasalahan yang sulit untuk diselesaikan.

### 2.2.8 Manfaat Budaya Organisasi

Perkembangan dan kesinambungan suatu perusahaan akan sangat bergantung pada budaya perusahaan. Susanto (dalam Sutrisno, 2010:27) mengemukakan bahwa budaya suatu perusahaan dapat dimanfaatkan sebagai andalan daya saing perusahaan dalam menghadapi perubahan dan tantangan. Budaya organisasi juga dapat dijadikan sebagai rantai pengikat untuk menyamakan persepsi atau arah pandang anggota organisasi terhadap suatu permasalahan sehingga akan menjadi satu kekuatan mencapai suatu tujuan.

Beberapa manfaat budaya organisasi dikemukakan oleh Robins (dalam Sutrisno, 2010:27), sebagai berikut:

- a. Membatasi peran yang membedakan antara organisasi yang satu dengan organisasi yang lain.
- b. Menimbulkan rasa memiliki identitas bagi para anggota organisasi.
- c. Mementingkan tujuan bersama daripada kepentingan individu.

d. Menjaga stabilitas organisasi.

## 2.3 Kinerja Karyawan

### 2.3.1 Kinerja Karyawan

Prawisentono (dalam sutrisno, 2010:170) mendefinisikan kinerja sebagai berikut:

“Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika”.

Bangun (2012:231) mendefinisikan kinerja adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan pekerjaan (*job requirement*). Kinerja seorang karyawan merupakan suatu bentuk tingkat kemampuan karyawan dalam mengerjakan tugas yang bersifat individu guna mewujudkan suatu tujuan tertentu untuk perencanaan strategis suatu organisasi.

Moeheriono (dalam sutrisno, 2013:61) mengatakan bahwa kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sarana, tujuan, visi, dan misi organisasi. Berdasarkan pendapat dari beberapa ahli, dapat dipahami bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugasnya dapat dibuktikan secara konkrit dan dapat diukur, baik secara kuantitas dan kualitas sesuai dengan tanggung jawabnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

### 2.3.2 Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja

Bagi suatu organisasi penilaian kinerja memiliki berbagai manfaat antara lain, evaluasi antar individu dalam organisasi, pengembangan dalam diri setiap individu, pemeliharaan sistem, dan dokumentasi (Bangun, 2012:233), yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Evaluasi antar individu dalam organisasi



Penilaian dapat bertujuan untuk menilai kinerja setiap individu dalam organisasi. Tujuan ini dapat memberi manfaat dalam menentukan jumlah dan jenis kompensasi yang merupakan hak bagi setiap individu dalam organisasi. Kepentingan lain atas tujuan ini adalah sebagai dasar dalam memutuskan pemindahan pekerjaan (*job transferring*) pada posisi yang tepat, promosi pekerjaan, mutasi atau demosi sampai tindakan pemberhentian.

b. Pengembangan diri setiap individu dalam organisasi

Penilaian kerja pada tujuan ini bermanfaat untuk pengembangan karyawan. Setiap individu dalam organisasi dinilai kinerjanya, bagi karyawan yang memiliki kinerja rendah perlu dilakukan pengembangan baik melalui pendidikan maupun pelatihan. Karyawan yang bekerja rendah disebabkan kurangnya pengetahuan atas pekerjaannya akan ditingkatkan pendidikannya, sedangkan bagi karyawan yang kurang terampil dalam pekerjaannya akan diberi pekerjaan yang sesuai.

c. Pemeliharaan sistem

Berbagai sistem yang ada dalam organisasi, setiap subsistem yang ada saling berkaitan antar satu subsistem dengan subsistem lainnya. Tujuan pemeliharaan sistem akan memberi beberapa manfaat antara lain, pengembangan perusahaan dari individu, evaluasi pencapaian tujuan oleh individu atau tim, dan perencanaan sumber daya manusia, penentuan dan identifikasi kebutuhan pengembangan organisasi, serta audit atas sistem sumber daya manusia.

d. Dokumentasi

Penilaian kinerja akan memberi manfaat sebagai dasar tindak lanjut dalam posisi pekerjaan karyawan di masa akan datang. Manfaat penilaian kinerja disini berkaitan dengan keputusan-keputusan manajemen sumber daya manusia.

Berdasarkan penjelasan diatas dapat diambil kesimpulan bahwa tujuan dan manfaat penilain kinerja saling berkesinambungan satu sama lain dalam sistem kerjanya, karena dalam penilain kinerja merupakan hal yang diinginkan baik dari pihak pemberi kerja maupun para pekerja. Pemberi kerja menginginkan kinerja karyawannya baik untuk kepentingan peningkatan hasil.

### 2.3.3 Standar Pengukuran Kinerja

Bangun (2012:223) mengatakan bahwa suatu pekerjaan dapat diukur melalui kemampuan kerjasama, kualitas pekerjaan, ketetapan waktu, kehadiran, dan jumlah pekerjaan yang dituntut suatu pekerjaan tertentu, yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Kemampuan Kerjasama

Kinerja karyawan dapat dinilai dari kemampuan bekerja sama dengan rekan sekerja lainnya.

b. Kualitas Pekerjaan

Setiap karyawan dalam perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut suatu pekerjaan tertentu.

c. Ketepatan Waktu

Setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda, untuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya.

d. Kehadiran

Suatu pekerjaan tertentu menuntut kehadiran karyawan dalam mengerjakannya sesuai waktu yang ditentukan.

e. Jumlah Pekerjaan

Jumlah yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan.

### 2.3.4 Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan dipengaruhi oleh dua faktor umum, yaitu faktor lingkungan kerja (situasi) dan faktor individu. Faktor lingkungan kerja (situasi) mencakup lingkungan sosial, situasi tekanan, budaya organisasi, keterlibatan pekerjaan, kompetisi, dan komunikasi interpersonal. Faktor individu meliputi keterampilan, motivasi, pengetahuan, tingkat pendidikan, persepsi, tujuan, kemampuan diri, dan pengalaman kerja (Cascio dalam Yusuf & Syarif, 2018:203). Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan

dipengaruhi oleh beberapa faktor, salah satunya adalah budaya organisasi. Budaya organisasi menjadi salah satu faktor penting yang dapat mempengaruhi besar kecilnya hasil kinerja karyawan dalam suatu organisasi.

#### **2.4 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Budaya organisasi merupakan suatu kekuatan sosial yang tidak tampak, tetapi dapat menggerakkan anggotanya dalam berperilaku. Nilai-nilai yang terdapat pada budaya organisasi dianut bersama untuk mengintegrasikan para anggotanya. Para anggotanya diarahkan untuk mengadopsi nilai-nilai secara cepat. Seperangkat nilai-nilai dalam budaya tersebut diharapkan dapat membangun komitmen dan kinerja karyawan.

Robbins (2002:282) mengemukakan budaya yang kuat jelas sekali akan memiliki pengaruh yang besar dalam sikap anggota organisasi dibandingkan dengan budaya yang lemah. Suatu budaya yang kuat akan memperlihatkan kesepakatan yang tinggi mengenai tujuan organisasi di antara anggota-anggotanya. Kebulatan suara terhadap tujuan akan membentuk keterikatan, kesetiaan, dan komitmen organisasi. Pendapat Robbins sesuai dengan pendapat Nugroho dan Cahayani (2003:94) bahwa budaya organisasi yang kuat serta nilai-nilai budaya organisasi organisasi yang di pegang secara kuat oleh anggota organisasi akan menimbulkan kinerja organisasi yang baik.

Kotter & Heskett (dalam Tika, 2006:141) mengemukakan logika tentang cara kekuatan budaya berhubungan dengan kinerja yang unggul meliputi:

- a. Penyatuan tujuan antara karyawan dengan perusahaan, perusahaan yang mempunyai budaya yang kuat cenderung dapat mempengaruhi para anggotanya untuk bertindak sesuai dengan yang diharapkan.
- b. Budaya kuat membantu kinerja bisnis karena menciptakan suatu tingkat motivasi luar biasa dalam diri para karyawan. Nilai dan perilaku yang dianut bersama membuat karyawan merasa nyaman dalam berkerja untuk perusahaan.
- c. Budaya kuat membantu kinerja karyawan karena memberi struktur dan kontrol yang dibutuhkan tanpa harus bersandar pada birokrasi formal yang dapat menekan tumbuhnya motivasi dan inovasi.

## 2.5 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu penting sebagai gambaran dasar peneliti dalam penelitian ini. Tinjauan hasil penelitian terdahulu dan sekarang dalam penelitian ini dijelaskan pada Tabel 2.2 berikut:

Tabel 2.2 Tinjauan Penelitian Terdahulu dan Sekarang

(a)	(b)	(c)	(d)	(e)	(f)
No	Peneliti (tahun)	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
1	Intan Purnamasari (2014)	Pengaruh Budaya Perusahaan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Bank Rakyat Indonesia TBK Unit Patrang, Gajah Mada, dan Sempusari	Budaya Perusahaan (X) : <i>Artifact</i> (X1), <i>Expoused Values</i> (X2), <i>Basic Underlying Assumptions</i> (X3)  Kinerja Karyawan (Y)	Regresi linear berganda	1. Budaya Perusahaan (X) : <i>Artifact</i> (X1), <i>Expoused Values</i> (X2), <i>Basic Underlying Assumptions</i> (X3) secara parsial dan simultan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y) 2. Variabel <i>Artifacts</i> (X1) berpengaruh dominan terhadap Kinerja Karyawan (Y)
2	Umi Wita Zahriyah, Hamidah Nayati Utami, Ika Ruhana (2015)	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang)	Budaya Organisasi (X)  Kinerja Karyawan (Y)	Regresi linear sederhana	Terdapat pengaruh signifikan secara parsial antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan

(a)	(b)	(c)	(d)	(e)	(f)
3	Imam Safi'i (2018)	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Lapangan Pada Perusahaan Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Cabang Bondowoso.	Budaya Organisasi (X) Kinerja Karyawan (Y)	Regresi linear sederhana	

Sumber: Data diolah dari berbagai sumber, 2018

Penelitian yang dilakukan oleh Umi Wita Zahriyah, Hamidah Nayati Utami, Ika Ruhana (2015) yang berjudul Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan secara parsial antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan Intan Purnamasari (2014) yang berjudul Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang) menunjukkan bahwa Budaya Perusahaan yaitu *Artifact*, *Expoused Values*, *Basic Underlying Assumptions* secara parsial dan simultan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Variabel *Artifacts* berpengaruh dominan terhadap Kinerja Karyawan. Hasil penelitian terdahulu menjadi rujukan dan berfungsi untuk memperoleh gambaran dalam penelitian ini.

## 2.6 Model Analisis

Model analisis merupakan gambaran sederhana tentang hubungan di antara variabel (Prasetyo & Jannah, 2012:75). Penelitian ini dimaksud untuk menjelaskan pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. Variabel Budaya Organisasi/independen (X) yang digunakan dalam penelitian ini bersumber dari konsep budaya, sedangkan variabel Kinerja Karyawan/dependen (Y) yang digunakan bersumber dari konsep Kinerja. Model analisis dalam penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 2.2 berikut:



Gambar 2.2 Model Analisis (Sumber: Prasetyo & Jannah, 2012:75)

Budaya organisasi yang diteliti terdiri atas sepuluh indikator yaitu, inisiatif individual, toleransi terhadap tindakan beresiko, pengarahan, integrasi, dukungan manajemen, kontrol, identitas, sistem imbalan, toleransi terhadap konflik, dan pola komunikasi. Variabel diteliti untuk mengetahui pengaruhnya terhadap kinerja karyawan lapangan pada Perusahaan Asuransi Jiwa Bersama Bumi Putera Cabang Bondowoso berdasarkan kemampuan kerjasama, kualitas pekerjaan, ketepatan waktu, kehadiran dan jumlah pekerjaan.

## 2.7 Hipotesis

Prasetyo & Jannah (2012:76) mengatakan bahwa hipotesis merupakan proposisi yang akan diuji kebenarannya, atau merupakan suatu jawaban sementara atas pertanyaan penelitian. Mengacu pada rumusan masalah dan tujuan penelitian yang telah diuraikan dalam penelitian ini, maka terdapat hipotesis yang akan diuji. Hipotesis yang akan diuji yaitu hipotesis kerja ( $H_a$ ) dan hipotesis nol ( $H_0$ ). Hipotesis yang dimaksud adalah:

$H_a$  : Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan Lapangan Perusahaan Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Cabang Bondowoso.

$H_0$  : Budaya Organisasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan Lapangan Perusahaan Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Cabang Bondowoso.

## BAB 3. METODE PENELITIAN

### 3.1 Rancangan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Sugiyono (2014:7) mendefinisikan pendekatan kuantitatif adalah data penelitian berupa angka-angka dan analisis menggunakan statistik. Pendekatan kuantitatif dipilih karena data yang diperoleh berupa angka-angka dan menggunakan kuisioner sebagai instrumen pengumpul data dari responden dan melakukan pengolahan data angka untuk memperoleh kesimpulan.

Bentuk hubungan antar variabel dalam penelitian ini adalah asimetris, dimana satu variabel mempengaruhi variabel yang lainnya (Singarimbun & Effendi, 2006:53). Metode penelitiannya adalah metode ekplanasi, yaitu suatu metode yang digunakan untuk menjelaskan suatu generalisasi sampel terhadap populasinya atau menjelaskan hubungan, perbedaan atau pengaruh satu variabel dengan variabel yang lain (Bungin, 2014:46).

### 3.2 Tahap Persiapan

Langkah-langkah yang dilakukan dalam tahap persiapan adalah sebagai berikut:

a. Studi Kepustakaan

Studi kepustakaan merupakan metode pengumpulan informasi atau data awal yang diperlukan untuk menambah dan memperluas pengetahuan peneliti yang dilakukan dengan membaca buku-buku atau literatur dan hasil penelitian-penelitian terdahulu yang ada kaitannya dengan budaya organisasi dan kinerja yang dapat dijadikan referensi oleh peneliti.

b. Penentuan Lokasi dan Waktu Penelitian

Lokasi penelitian merupakan tempat peneliti melakukan kegiatan penelitian untuk memperoleh data yang diperlukan dan berkaitan dengan permasalahan yang diteliti. Penelitian ini dilakukan kurang lebih selama dua bulan. Namun

tidak menutup kemungkinan pelaksanaan kegiatan penelitian bisa lebih cepat atau lebih lama sesuai dengan kebutuhan penelitian yang diperlukan.

c. Observasi Penelitian

Setelah penentuan lokasi penelitian, maka dilakukan observasi awal dengan tujuan untuk memperoleh informasi dan data awal tentang permasalahan yang akan diteliti.

### 3.3 Jenis dan Sumber Data

#### 3.3.1 Data Primer

Bungin (2014:132) mengatakan bahwa data primer adalah yang langsung diperoleh dari sumber data pertama di lokasi penelitian atau objek penelitian. Data primer dalam penelitian ini berupa kuesioner, hasil observasi, dan hasil wawancara. Data primer diperoleh dengan tiga cara, yaitu:

a. Observasi

Pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mengadakan pengamatan secara langsung untuk memperoleh data dan fakta budaya organisasi dan kinerja pada karyawan perusahaan AJB Bumiputera 1912 Cabang Bondowoso.

b. Wawancara (*interview*)

Penelitian yang dilakukan secara langsung dengan proses tanya jawab yang berkaitan dengan topik yang dibahas oleh peneliti.

c. Kuesioner

Penelitian yang digunakan secara langsung dengan memberikan daftar pertanyaan atau pernyataan yang berkaitan dengan topik yang dibahas oleh peneliti secara tertulis kepada seluruh karyawan lapangan perusahaan Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Cabang Bondowoso yang berjumlah 33 karyawan.

#### 3.3.2 Data Sekunder

Bungin (2014:132) mengatakan bahwa data sekunder adalah data yang diperoleh dari sumber kedua atau sumber sekunder dari data yang kita butuhkan. Artinya, data tersebut telah lebih dahulu dikumpulkan dan dilaporkan oleh seseorang atau instansi diluar peneliti sendiri, walaupun yang



dikumpulkan itu sesungguhnya adalah data yang asli. Data sekunder dalam penelitian ini berupa dokumentasi. Metode dalam pengumpulan data sekunder yaitu:

a. Dokumentasi

Dokumentasi adalah cara untuk memperoleh data dengan jalan mencetak secara langsung dari buku pedoman, catatan atau arsip karyawan kantor AJB Bumiputera 1912 Cabang Bondowoso. Adapun data-data yang diambil adalah sejarah dan perkembangan organisasi, struktur organisasi, serta data-data lainnya yang sesuai dengan permasalahan penelitian.

b. Studi Kepustakaan

Studi kepustakaan merupakan metode pengumpulan informasi atau data awal yang diperlukan untuk menambah dan memperluas pengetahuan peneliti yang dilakukan dengan membaca buku-buku atau literatur dan hasil penelitian-penelitian terdahulu yang ada kaitannya dengan budaya organisasi dan kinerja karyawan.

### 3.4 Tahap Pengolahan Data

Pengolahan data merupakan kegiatan yang dilakukan setelah proses pengumpulan data selesai. Bungin (2014:174) menjelaskan tahap pengolahan data dibagi menjadi beberapa bagian, yaitu:

1. *Editing* (pemeriksaan)

*Editing* adalah kegiatan yang dilaksanakan setelah penelitian selesai menghimpun data di lapangan. Pemeriksaan data dapat dilakukan dengan memeriksa jawaban yang telah diisi oleh responden dalam kuesioner yang telah dibagikan. Tujuannya adalah untuk mengetahui kelengkapan data yang terkumpul agar data tersebut dapat digunakan dalam proses berikutnya.

2. *Coding* (pengkodean)

*Coding* merupakan tahap mengklasifikasikan data yang telah melalui proses *editing*. Tujuannya adalah untuk memberikan nilai dari setiap jawaban responden.

### 3. Tabulating

*Tabulating* atau disebut proses pembeberan adalah proses pemasukan data pada tabel-tabel tertentu dan mengatur angka-angka serta menghitungnya. Tabulasi merupakan tahapan terakhir dalam pengolahan data. Tujuannya adalah untuk memudahkan dalam menganalisisnya.

### 3.5 Penentuan Populasi dan Sampel

Sugiyono (2014:61) dalam bukunya mengatakan bahwa populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Bungin (2014:109) mendefinisikan populasi penelitian merupakan keseluruhan (*universum*) dari objek penelitian yang dapat berupa manusia, hewan, tumbuh-tumbuhan, gejala, nilai, peristiwa, sikap hidup, dan sebagainya, sehingga objek-objek ini dapat menjadi sumber data penelitian.

Tabel 3.1 Data Karyawan Lapangan Perusahaan Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Cabang Bondowoso

No	Nama	Jabatan	Nomor Induk	Lama Kerja
(a)	(b)	(c)	(d)	(e)
1	Anik Triana	Supervisor	20500807	> 1 Tahun
2	Bambang HR	Agen	17800046	> 1 Tahun
3	Yuli Santi Anggraeni	Agen	20000652	> 1 Tahun
4	Atim As'ari	Agen	20700000044	> 1 Tahun
5	Sri Rawiyati	Agen	205008008	> 1 Tahun
6	Ilal Khairi, S.Pdi	Agen	21000003646	> 1 Tahun
7	Yeni Sri Wahyuni	Agen	21200003081	> 1 Tahun
8	Ervin Andriani	Agen	21300005004	> 1 Tahun
9	Lukman Hakim	Agen	-	< 1 Tahun
10	Umi Uliana	Supervisor	20900001181	> 1 Tahun
11	Sri Hartutik PH	Agen	19400351	> 1 Tahun
12	Nur Hasanah	Agen	21000009854	> 1 Tahun
13	Dedy Fathoni	Agen	21200003051	> 1 Tahun
14	Mujiatun	Agen	20500810	> 1 Tahun
15	Tri Wahyuni	Agen	21200000527	> 1 Tahun
16	Rini Aspuiji	Agen	20500811	> 1 Tahun
17	Ervandi	Agen	21300005034	< 1 Tahun
18	Yuliatin	Agen	-	< 1 Tahun

(a)	(b)	(c)	(d)	(e)
19	Vera Ennice S	Supervisor	19100368	> 1 Tahun
20	Fariqotul Hasanah	Agen	21200003056	> 1 Tahun
21	Fatayati	Agen	21200004412	> 1 Tahun
22	Repik Murtianingsih	Agen	19600402	> 1 Tahun
23	Eni Hoirini	Agen	21300003891	> 1 Tahun
24	Istanti Kurniasari	Agen	20900001511	> 1 Tahun
25	Andriani	Agen	20500820	> 1 Tahun
26	Rika HS	Agen	21000004175	> 1 Tahun
27	Suwarsih Kurniawati	Agen	21300001433	> 1 Tahun
28	Nur Quintaria	Agen	21000004176	> 1 Tahun
29	Moh. Atim	Supervisor	18500038	> 1 Tahun
30	Asni Moerinda	Agen	21100002846	> 1 Tahun
31	Winarsih	Agen	19500433	> 1 Tahun
31	Suliswati	Agen	18900259	> 1 Tahun
33	Uswatun Hasanah	Agen	21200003053	> 1 Tahun
34	Sutji Tjandrawati	Agen	21200005585	> 1 Tahun
35	Yuli Sofiyanti	Agen	21200004513	> 1 Tahun
36	Hosnan Widiyanto	Agen	21200003262	> 1 Tahun
37	Ahmad Faruq	Agen	-	< 1 Tahun
38	Reni Yunita P	Agen	-	< 1 tahun

Sumber: Perusahaan AJB Bumiputera 1912 Cabang Bondowoso, 2018

Karakteristik yang ditetapkan oleh peneliti sebagai acuan dalam penentuan populasi ialah:

1. Karyawan bagian lapangan perusahaan AJB Bumiputera 1912 Cabang Bondowoso.
2. Karyawan yang telah memiliki nomer induk atau telah terdaftar secara resmi sebagai karyawan perusahaan AJB Bumiputera 1912 Cabang Bondowoso.
3. Karyawan yang memiliki masa kerja di atas satu tahun.

Dari tabel 3.1 di atas diketahui jumlah seluruh karyawan lapangan Perusahaan Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Cabang Bondowoso ialah 38 karyawan. Berdasarkan pernyataan dan kriteria yang telah ditentukan dalam penelitian ini, maka yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah karyawan bagian lapangan pada perusahaan Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Cabang Bondowoso yang memenuhi kriteria yang berjumlah 33 karyawan.

Sugiyono (2014:62) mendefinisikan sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Besarnya sampel merupakan bagian dari populasi yang dianggap mewakili populasi yang ada. Pengambilan

sampel pada penelitian ini menggunakan sampel total, yaitu keseluruhan populasi merangkap sebagai sampel penelitian (Winarno dalam Bungin, 2014:111). Teknik sampling total dipilih karena jumlah populasi dalam penelitian relatif kecil, selain itu peneliti ingin membuat generalisasi dengan kesalahan yang sangat kecil. Bersumber dari pendapatan tersebut, maka sampel yang diambil dalam penelitian ini adalah karyawan bagian lapangan yang sesuai dengan kriteria pada perusahaan Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Cabang Bondowoso yang berjumlah 33 responden. Sehingga populasi dalam penelitian ini juga merangkap sebagai sampel penelitian.

### 3.6 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional merupakan penjabaran dari pengertian suatu konsep yang telah ditentukan sebagai variabel ke dalam pengertian yang lebih konkrit dan menggunakan indikator-indikator (alat ukur variabel/ukuran variabel) variabel yang bersangkutan. Kerlinger (dalam Sugiyono, 2012:38) menjelaskan variabel adalah konstruk (*cinstruck*) atau sifat yang akan dipelajari. Diberikan contoh misalnya, tingkat aspirasi, penghasilan, pendidikan, status sosial, jenis kelamin, golongan gaji, produktivitas kerja, dan lain-lain. Variabel pada dasarnya adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulan (Sugiyono, 2014:38).

Definisi operasional dimaksudkan untuk membatasi permasalahan. Sehingga pembahasan dapat terfokus pada apa yang menjadi tujuan penelitian dan memudahkan peneliti dalam melakukan penelitian. Dalam penelitian ini terdapat dua variabel yang diteliti yaitu variabel independen yaitu budaya organisasi dan variabel dependen yaitu kinerja karyawan.

Tabel 3.2 Definisi Operasional Variabel

Variabel	Indikator	Item
(a)	(b)	(c)
Budaya Organisasi (X)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inisiatif individual</li> <li>2. Toleransi terhadap tindakan beresiko</li> <li>3. Pengarahan</li> <li>4. Integrasi</li> <li>5. Dukungan menejemen</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tingkat tanggung jawab terhadap kewajiban sebagai karyawan lapangan</li> <li>2. Kebebasan untuk berinisiatif melaksanakan pekerjaan</li> <li>3. Hubungan saling membantu dengan karyawan lain</li> <li>1. Kesempatan untuk bertindak aktif dalam mencari nasabah</li> <li>2. Kebebasan berinovatif untuk mencari nasabah sesuai kemampuan masing-masing karyawan</li> <li>3. Keberanian untuk melakukan pekerjaan yang dapat beresiko</li> <li>1. Kejelasan mengenai tujuan yang ingin dicapai organisasi</li> <li>2. Kejelasan penghargaan atas prestasi yang dicapai karyawan lapangan</li> <li>1. Koordinasi antar karyawan dalam organisasi</li> <li>2. Koordinasi antara atasan dengan karyawan lapangan</li> <li>1. Bantuan dari atasan kepada karyawan yang mengalami kesulitan</li> <li>2. Dukungan dari atasan dalam menyelesaikan pekerjaan</li> </ol>

(a)	(b)	(c)
	6. Kontrol	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pengaturan wilayah kerja setiap karyawan lapangan</li> <li>2. Pengawasan oleh atasan kepada karyawan lapangan</li> </ol>
	7. Identitas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kebanggaan dan rasa percaya diri menjadi karyawan lapangan</li> <li>2. Pengetahuan mengenai nilai-nilai budaya dalam organisasi</li> </ol>
	8. Sistem imbalan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sistem imbalan yang diterima karyawan sesuai dengan prestasi kerja</li> <li>2. Imbalan yang diterima memotivasi karyawan karyawan lapangan untuk meningkatkan prestasi</li> </ol>
	9. Toleransi terhadap konflik	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dorongan untuk mengemukakan konflik yang dialami karyawan lapangan</li> <li>2. Penyelesaian konflik yang dialami karyawan lapangan</li> <li>3. Kebebasan menyampaikan kritik secara terbuka kepada atasan atau karyawan lain</li> </ol>
	10. Pola komunikasi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Formalitas komunikasi dalam organisasi</li> <li>2. Sosialisasi kebijakan kepada karyawan lapangan</li> </ol>

(a)	(b)	(c)
Kinerja Karyawan (Y)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kemampuan kerjasama</li> <li>2. Kualitas pekerjaan</li> <li>3. Ketepatan waktu</li> <li>4. Kehadiran</li> <li>5. Jumlah pekerjaan</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tingkat kerjasama antar karyawan dalam organisasi untuk mencapai tujuan bersama</li> <li>2. Memberikan bantuan kepada karyawan lain untuk menyelesaikan pekerjaan</li> <li>3. Keinginan untuk bersedia dibantu oleh karyawan lain dalam menyelesaikan pekerjaan</li> <li>1. Karyawan melakukan pekerjaan sesuai standar pekerjaan</li> <li>2. Kemampuan menyampaikan produk asuransi dengan lebih detail kepada calon nasabah</li> <li>1. Karyawan menyesuaikan dengan waktu yang ditentukan</li> <li>2. Kemampuan kerja karyawan sesuai dengan target waktu yang telah ditentukan</li> <li>3. Kemampuan karyawan mengatur waktu dalam menyelesaikan pekerjaan</li> <li>1. Karyawan lapangan dituntut untuk hadir ke kantor setiap jam kerja</li> <li>2. Tingkat kehadiran karyawan menentukan kinerja karyawan</li> <li>1. Jumlah pekerjaan yang dihasilkan karyawan sesuai target yang diharapkan organisasi</li> </ol>

Sumber : Robbins (dalam Romli, 2014:202); Bangun (2012:233)

### 3.7 Teknik Pengukuran

Teknik pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini yaitu menggunakan skala likert. Skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi orang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial (Sugiyono, 2012:93). Dengan skala likert maka variabel yang akan diukur dan dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pertanyaan atau pernyataan. Jawaban setiap item yang menggunakan skala likert mempunyai gradasi dari sangat positif sampai sangat negatif. Kriteria pengukuran dalam penelitian ini adalah:

1. Jawaban sangat benar diberi skor 4
2. Jawaban benar diberi skor 3
3. Jawaban tidak benar diberi skor 2
4. Jawaban sangat tidak benar diberi skor 1

### 3.8 Teknik Analisis Data

#### 3.8.1 Uji Instrumen

##### a. Uji Validitas

Uji Validitas bertujuan untuk mengetahui sejauh mana validitas data yang diperoleh dari penyebaran kuisioner. Uji validitas sebagai alat ukur dalam penelitian ini, yaitu menggunakan korelasi *product moment pearson`s*, yaitu dengan cara mengkorelasikan tiap pertanyaan dengan skor total, kemudian hasil korelasi tersebut dibandingkan dengan angka kritis taraf signifikan 5%, dengan menggunakan rumus berikut (Prayitno, 2010:75):

$$r = \frac{n (\sum XY) - (\sum X \sum Y)}{\sqrt{(n \sum x^2 - (\sum x)^2) (n \sum Y^2 - (\sum Y)^2)}}$$

Keterangan:

r = Koefisien korelasi

X = Skor pertanyaan

Y = Skor total

n = Jumlah sampel



Pengukuran validitas dilakukan dengan menguji taraf signifikan *product moment pearson`s*. Suatu variabel dikatakan valid, apabila variabel tersebut memberikan nilai signifikan 5%.

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk menguji kemampuan suatu hasil pengukuran relatif konsisten apa bila pengukurannya diulangi dua kali atau lebih (Prayitno, 2010:75). Reliabilitas berkonsentrasi pada masalah akurasi pengukuran dan hasilnya. Dengan kata lain reliabilitas menunjukkan seberapa besar pengukuran kendali terhadap subjek yang sama.

Pengujian kendala alat ukur dalam alat penelitian menggunakan reliabilitas metode alpha ( $\alpha$ ) yang digunakan adalah metode *Cronbach* (Prayitno, 2017:75) yakni sebagai berikut:

$$\alpha = \frac{kr}{1 + (k - 1)r}$$

Keterangan:

A = koefisien reliabilitas

R = koefisien rata-rata korelasi antar variabel

K = jumlah variabel bebas dalam persamaan

Pengukuran reliabilitas dilakukan dengan menguji statistik *Cronbach Alpha*. Suatu variabel dikatakan reliabel apabila variabel tersebut memberikan nilai *Cronbach Alpha* > 0,60.

### 3.8.2 Analisis Deskriptif Statistik

Analisis deskriptif statistik adalah menggambarkan tentang ringkasan data-data penelitian seperti mean, standar deviasi, varian, modus, dan lain-lain. Analisis deskriptif ini dapat digunakan untuk memberikan penjelasan dalam penelitian lanjutan untuk memberikan hasil yang lebih baik terhadap analisis regresi. Analisis deskriptif bersifat penjelasan statistik dengan memberikan gambaran data tentang jumlah data, *minimum*, *maxsimum*, *mean*, dan standar deviasi (Prayitno, 2010:12).

### 3.8.3 Analisis Regresi Sederhana

Analisis regresi digunakan untuk memprediksi nilai variabel dependen berdasarkan nilai variabel independen secara individual. Dampak dari penggunaan analisis regresi dapat digunakan untuk memutuskan apakah naik atau menurunnya nilai dalam variabel dependen dapat dilakukan melalui menaikkan menurunkan nilai variabel independen, atau untuk meningkatkan nilai variabel dependen dapat dilakukan dengan meningkatkan nilai variabel independen atau sebaliknya (Sugiyono, 2013:237).

Pada penelitian ini menggunakan analisis regresi sederhana. Menurut Sugiyono (2014:261) regresi sederhana didasarkan pada hubungan fungsional ataupun kausal satu variabel independen dengan satu variabel dependen. Persamaan umum regresi sederhana adalah:

$$Y = a + bX$$

Keterangan:

Y = nilai variabel dependen, yaitu kinerja karyawan

a = harga Y, bila X = 0 (harga konstan)

b = koefisien regresi, b positif (+) = naik dan bila b minus (-) = turun

X = nilai variabel independen, yaitu budaya organisasi

### 3.8.4 Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi, variabel independen, variabel dependen, atau keduanya mempunyai distribusi normal ataukah tidak. Regresi yang baik adalah distribusi data normal atau mendekati normal. Mendekati normalitas dengan melihat penyebaran data titik pada sumbu diagonal dari grafik (Latan, 2013:42). Uji normalitas yang digunakan menggunakan metode grafik yaitu dengan melihat penyebaran data pada sumbu diagonal pada grafik *Normal P-P plot of regression standardized residual*. Dasar pengambilan keputusan adalah sebagai berikut.

- a. Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.

- b. Jika data menyebar jauh dari garis diagonal atau tidak mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

### 3.8.5 Uji Hipotesis

Uji hipotesis digunakan untuk mengetahui signifikansi dari masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat yang terdapat dalam model. Analisis ini digunakan untuk membuktikan signifikan tidaknya antara variabel pemberian budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Rumusnya adalah (Prayitno, 2010:142):

$$t = \frac{b_i}{Se(b_i)}$$

Keterangan:

T = test signifikan dengan angka korelasi

$b_i$  = koefisien regresi

$Se(b_i)$  = *standard error* dari koefisien korelasi

Dengan kriteria-kriteria sebagai berikut.

- $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima apabila  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , yang artinya bahwa variabel bebas memiliki pengaruh terhadap variabel terikatnya;
- $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak apabila  $t_{hitung} < t_{tabel}$ , yang artinya bahwa variabel bebas tidak memiliki pengaruh terhadap variabel terikatnya.
- Level significane 5%.*

### 3.8.6 Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi adalah untuk mengetahui besarnya variabilitas variabel tergantung dan untuk mengetahui besarnya peranan atau pengaruh variabel bebas terhadap variabel tergantung, maka dapat ditentukan dengan uji koefisien determinasi *R Square* ( $R^2$ ) (Sarwono, 2013:98).

## 3.9 Tahap Penarikan Kesimpulan

Penarikan kesimpulan dilakukan dengan metode induktif. Metode induktif dimulai dari fenomena khusus yang ditemukan yang menjadi dasar dari

kesimpulan-kesimpulan yang dibuat. Penarikan kesimpulan didasarkan pada data yang diperoleh dan yang dianalisis, sehingga akan ditemukan jawaban dari permasalahan.



## BAB 5. PENUTUP

### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan pada penelitian ini, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan lapangan Perusahaan Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Cabang Bondwoso. Hasil pengujian koefisien regresi linier sederhana, menunjukkan nilai koefisien sebesar  $8,501 > t_{\text{tabel}} 1,696$ , yang menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan lapangan Perusahaan Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Cabang Bondowoso dengan arah positif, hal ini mengindikasikan bahwa jika budaya organisasi memiliki nilai positif, maka akan memberikan pengaruh dalam meningkatkan kinerja karyawan lapangan Perusahaan Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Cabang Bondowoso. Sebaliknya, jika memiliki nilai negatif maka akan memberikan pengaruh dalam menurunkan kinerja karyawan lapangan Perusahaan Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Cabang Bondowoso. Hasil uji koefisien determinasi ( $R^2$ ) dapat diketahui besaran pengaruh budaya organisasi yaitu sebesar 70%, sedangkan sisanya 30% dipengaruhi oleh faktor lain seperti gaya kepemimpinan, motivasi dan semangat kerja yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini.

Budaya organisasi pada Perusahaan Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Cabang Bondowoso sudah cukup baik. Nilai-nilai budaya yang menjadi pedoman perilaku karyawan dalam bekerja telah diaplikasikan dengan baik oleh karyawan lapangan. Koordinasi antar unit dalam organisasi berjalan dengan baik sehingga kebijakan dan tujuan yang ditetapkan organisasi dapat dipahami oleh karyawan lapangan. Atasan memberikan kebebasan mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka sehingga permasalahan yang terjadi di dalam organisasi dapat diselesaikan, hal ini dapat menjaga stabilitas kinerja yang baik dalam organisasi.

## 5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan, maka dapat disarankan:

- a. Pihak Perusahaan Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Cabang Bondowoso, diharapkan dapat mengembangkan budaya organisasi ke arah yang lebih baik agar dapat tetap bersaing dimasa yang akan datang. Budaya yang telah tertanam dengan baik seperti nilai-nilai yang menjadi pedoman perilaku karyawan, kebebasan mengemukakan konflik dan kritik, kemudahan berkomunikasi, hubungan saling membantu antar karyawan dan kebebasan berinovasi dalam bekerja dapat dipertahankan dan menjadi ciri khas Perusahaan Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Cabang Bondowoso.
- b. Pihak Perusahaan Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Cabang Bondowoso, diharapkan lebih tegas dan menanamkan budaya organisasi kepada karyawan lapangan sebagai landasan dalam bekerja. Budaya yang perlu diperbaiki diantaranya adalah pemberian imbalan yang kurang sesuai dengan prestasi kerja karyawan, kebijakan yang diambil oleh atasan agar disosialisasikan dengan baik, dan pemberian dukungan dari atasan kepada karyawan lapangan dalam menyelesaikan pekerjaan.
- c. Karyawan lapangan, diharapkan dapat menerapkan nilai-nilai budaya organisasi dengan baik sebagai pedoman saat melaksanakan tugas dan tanggung jawab. Karyawan lapangan harus meningkatkan kerjasama dan disiplin hadir ditempat kerja agar hasil kinerja menjadi lebih baik.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Al Fajar, S. Heru, T. 2010. *Manajemen Sumberdaya Manusia Sebagai Dasar Meraih Keunggulan Bersaing*. Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.
- Arikunto, S. 2016. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Badan Penerbit Universitas Jember. 2010. *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah*. Edisi Ketiga. Jember: Jember University Press.
- Bungin, M. B. 2014. *Metodologi Penelitian Kuantitatif: Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik, Serta Ilmu-Ilmu Sosial Lainnya*. Edisi Kedua. Jakarta: Kencana.
- Busro, Muhammad. 2018. *Teori-teori manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenadamedia
- Bangun, W. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Gaol, J. L. 2014. *A to Z Human Capital Manajemen Sumber Daya Manusia : Konsep, Teori, Dan Pengembangan Dalam Konteks Organisasi Publik Dan Bisnis*. Jakarta: Grasindo.
- Hasibuan, M. S. P. 2012. *Manajemen Sumber Daya manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- Latan, H. 2013. *Analisis Multivariat Teknik dan Aplikasi*. Bandung: Alfabeta.
- Muchlas, Makmuri. 2005. *Teori Budaya Organisasi*. Yogyakarta: Badan Penerbit Universitas Gajah Mada.
- Ndraha, T. 2005. *Teori Budaya Organisasi*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Nugroho, A. & Cahayani A. 2003. *Multikulturalisme Dalam Bisnis*. Jakarta PT Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Prasetyo, B. & Jannah L. M. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Prayitno, D. 2010. *Paham Analisa Dua Statistik Dengan SPSS*. Yogyakarta: Mediakom.

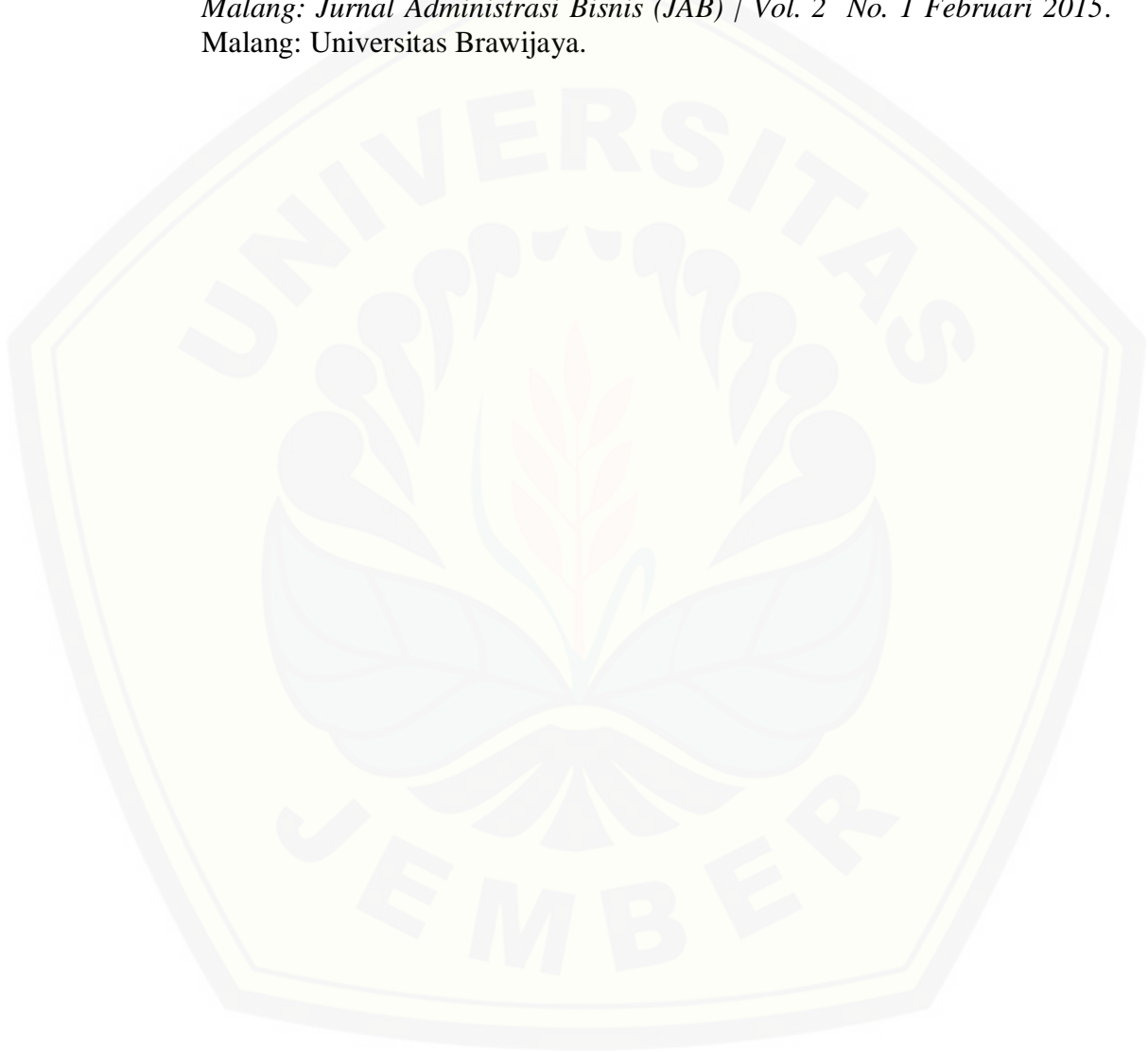
- Poerwanto, 2006. *New Busines Administration, Cetakan 1*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Poerwanto. 2008. *Budaya Perusahaan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Robbins, S. P. 2006. *Teori Organisasi, Struktur, Desain Dan Aplikasi*. Alih bahasa oleh Jusuf Udaya. Jakarta: Arcan.
- Robbins, S. P. 2002. *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*. Edisi 5. Alih bahasa oleh Halida dan Dewi Sartika. Jakarta: Erlangga.
- Robbins, S. P. 2010. *Manajemen, Edisi Kesepuluh*. Jakarta: Erlangga.
- Romli, Khomsahrial. 2014. *Komunikasi Organisasi Lengkap*. Jakarta: PT. Grasindo.
- Sarwono, J. 2013. *12 Jurus Ampuh SPSS Untuk Riset Skripsi*. Jakarta: PT. Elek Media Komputindo.
- Simamora, E. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi ke-3*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Sina, Peter Garlan. 2016. *The Real Management*. Jakarta: Guepedia.
- Sutrisno, E. 2010. *Budaya Organisasi*. Jakarta: Kencana Prenada Media Grup.
- Singarimbun, M. & Effendi S. 2006. *Metode Penelitian Survei*. Edisi Revisi. Jakarta: LP3ES.
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: CV Alfabeta.
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2014. *Statistika Untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Tika, P. M. 2006. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Utaminingsih, Alifiulahtin. 2014. *Perilaku Organisasi*. Malang: UB Press.
- Yusuf, Ria Mardiana & Syarif Darman. 2018. *Komitmen Organisasi: Definisi, Dipengaruhi, dan Mempengaruhi*. Makasar: Nas Media Pustaka.



**Artikel:**

Purnamasari, Intan. 2014. Pengaruh Budaya Perusahaan terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Bank Rakyat Indonesia TBK Unit Patrang Gajah Mada Dan Sempusari. Jember: Ilmu Adm. Bisnis FISIP UNEJ

Zahriyah, dkk. 2015. *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang: Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) / Vol. 2 No. 1 Februari 2015.* Malang: Universitas Brawijaya.



**LAMPIRAN 1. KUESIONER PENELITIAN**

Lampiran : Kuesioner Penelitian  
Perihal : Permohonan menjadi responden

Kepada:  
Yth. Bapak/Ibu/Sdr/i responden  
di Tempat

Dengan hormat,

Dalam rangka penyusunan skripsi guna memenuhi syarat menyelesaikan studi pada Program Studi Administrasi Bisnis (S1), Jurusan Ilmu Administrasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Jember, dimohon kesediaan Bapak /Ibu/Saudara/i untuk memberikan informasi dengan menjawab pertanyaan-pertanyaan yang tersedia dalam kuisisioner penelitian yang berjudul **“Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Lapangan Pada Perusahaan Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Cabang Bondowoso”**.

Informasi yang Bapak/Ibu/Saudara/i berikan hanya digunakan untuk kepentingan terbatas, dalam artian diperlukan untuk penelitian ini saja. Peneliti menjamin rahasia pribadi juga jawaban Bapak/Ibu/Saudara/i dalam memberikan kebenaran data pada peneliti. Atas bantuan dan kerjasama Bapak/Ibu/Saudara/i saya sampaikan terima kasih.

Hormat saya,

**Imam Safi’i**  
**NIM 120910202060**

**A. IDENTITAS RESPONDEN**

1. Nomor Responden : ..... (Diisi Peneliti)
2. Nama Responden :
3. Jenis Kelamin :
4. Usia :
5. Pendidikan Terakhir :
6. Lama Kerja di Perusahaan AJB Bumiputera 1912 Cabang Bondowoso : ....  
Tahun

**B. PETUNJUK PENGISIAN**

1. Berilah tanda *checklist* (✓) pada jawaban yang anda anggap paling sesuai dengan kondisi anda 1 tahun terakhir.
2. Setiap pertanyaan hanya membutuhkan satu jawaban saja.
3. Adapun makna dari jawaban tersebut adalah sebagai berikut.  
SB : Sangat Benar  
SB : Benar  
TB : Tidak Benar  
STB : Sangat Tidak Benar

### DAFTAR PERNYATAAN

#### VARIABEL BUDAYA ORGANISASI (X)

No	Pernyataan	Jawaban			
		SB	B	TB	STB
1.	Saudara melaksanakan semua tugas sebagai karyawan lapangan				
2.	Atasan memberikan kesempatan kepada saudara untuk berinisiatif menyelesaikan pekerjaan				
3.	Dalam menyelesaikan pekerjaan saudara saling membantu dengan karyawan lain				
4.	Saudara bertindak aktif dalam mencari nasabah				
5.	Saudara diberikan kebebasan berinovasi untuk mencari				
6.	Saudara melaksanakan pekerjaan yang dapat beresiko				
7.	Saudara mengetahui tujuan AJB Bumiputera 1912 Cabang Bondowoso				
8.	Saudara mendapatkan penghargaan atas prestasi kerja				
9.	Koordinasi antar karyawan lapangan berjalan dengan baik				
10.	Atasan melakukan koordinasi				
11.	Atasan memberikan bantuan ketika mengalami kesulitan				
12.	Atasan memberikan dukungan dalam menyelesaikan pekerjaan				
13.	Wilayah kerja diatur dengan jelas oleh atasan				

14.	Atasan melakukan pengawasan dalam melaksanakan pekerjaan				
15.	Saudara percaya diri menjadi karyawan lapangan				
16.	Nilai-nilai budaya menjadi pedoman perilaku karyawan AJB Bumiputera 1912 Cabang Bondowoso				
17.	Imbalan sesuai dengan prestasi kerja yang telah dicapai				
18.	Sistem imbalan yang diterima memotivasi untuk meningkatkan prestasi dalam bekerja				
19.	Atasan memberikan kebebasan untuk mengemukakan konflik yang dialami				
20.	Jika terjadi konflik, atasan berusaha menyelesaikan konflik sampai tuntas				
21.	Atasan memberikan kebebasan dalam menyampaikan kritik secara terbuka				
22.	Atasan memberikan kemudahan berkomunikasi				
23.	Kebijakan yang diambil atasan selalu disosialisasikan				

#### VARIABEL KINERJA KARYAWAN (Y)

No	Pernyataan	Jawaban			
		SB	B	TB	STB
1.	Tujuan organisasi dicapai dengan cara bekerjasama dengan karyawan lain				
2.	Ketika melakukan pekerjaan, saudara memberikan bantuan kepada karyawan lain				

3.	Saudara bersedia dibantu oleh karyawan lain dalam menyelesaikan pekerjaan				
4.	Saudara menghasilkan pekerjaan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan organisasi				
5.	Saudara menawarkan produk asuransi secara detail kepada calon nasabah				
6.	Saudara menyesuaikan waktu yang ditentukan oleh Perusahaan AJB Bumiputera 1912 Cabang Bondowoso				
7.	Pekerjaan yang saudara lakukan diselesaikan dengan tepat waktu				
8.	Saudara dapat mengatur waktu secara efektif dalam menyelesaikan pekerjaan				
9.	Saudara diwajibkan hadir ke kantor ketika jam kerja dimulai				
10.	Kehadiran saudara akan menentukan tingkat kinerja				
11.	Pekerjaan yang saudara lakukan sesuai dengan target yang diharapkan				

## LAMPIRAN 2. REKAPITULASI JAWABAN RESPONDEN

NO	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12	X13	X14	X15	X16	X17	X18	X19	X20	X21	X22	X23
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
2	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4
3	4	2	2	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	3
4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
6	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4
7	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
8	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	2
9	4	4	4	4	3	4	4	1	3	4	4	2	4	4	2	3	4	4	4	4	4	4	3
10	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	1	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4
11	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3
13	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4
14	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3
15	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
16	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4
17	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3
18	4	2	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	2	2	4	2	4	4
19	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	2	3	3	3	4	3	2	4	3	3	3
20	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4
21	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3
22	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3
23	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4
24	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3
25	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	1	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4
26	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4
27	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3
28	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4
29	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3
30	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4
31	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3
32	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4
33	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3

**LAMPIRAN 2. REKAPITULASI JAWABAN RESPONDEN**

NO	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10	Y11
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3
3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	2	3
4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
6	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3
7	4	3	4	4	3	3	3	4	4	3	4
8	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3
9	4	2	4	4	4	4	4	4	1	4	4
10	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
11	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
12	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4
13	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4
14	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
15	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4
16	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4
17	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4
18	3	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4
19	3	2	3	4	4	3	4	3	2	3	3
20	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4
21	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3
22	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
23	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4
24	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
25	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3
26	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4
27	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
28	3	3	4	3	4	3	4	4	3	3	3
29	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3
30	3	4	3	3	3	3	3	3	2	4	3
31	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
32	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3
33	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4

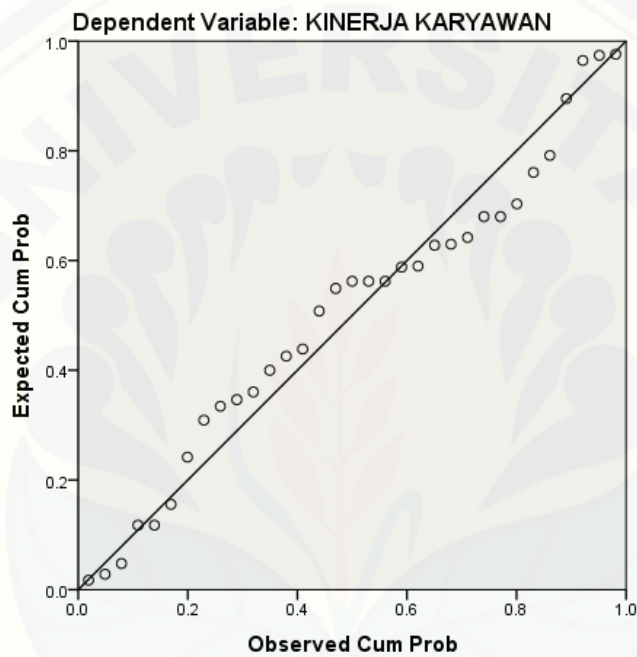


**LAMPIRAN 3. HASIL UJI NORMALITAS**

<b>Residuals Statistics<sup>a</sup></b>					
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	35.62	43.43	39.55	2.571	33
Residual	-3.611	3.380	0.000	1.684	33
Std. Predicted Value	-1.527	1.513	0.000	1.000	33
Std. Residual	-2.111	1.976	0.000	0.984	33

a. Dependent Variable: KINERJA KARYAWAN

**Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual**



<b>One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test</b>		
		Unstandardized Residual
N		33
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	0.0000000
	Std. Deviation	1.68361798
Most Extreme Differences	Absolute	0.112
	Positive	0.112
	Negative	-0.095
Test Statistic		0.112
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 <sup>c,d</sup>

- a. Test distribution is Normal.
- b. Calculated from data.
- c. Lilliefors Significance Correction.
- d. This is a lower bound of the true significance.





<b>X18</b>	Pearson Correlation	0.326	0.227	0.218	.371*	0.040	.371*	0.185	0.180	0.078	0.264	0.316	0.050	0.242	0.093	-0.118	0.326	0.179	1	0.304	0.179	.513**	0.215	-0.292	.467**
	Sig. (2-tailed)	0.064	0.203	0.223	0.034	0.825	0.034	0.303	0.315	0.668	0.137	0.073	0.780	0.174	0.605	0.514	0.064	0.320		0.085	0.320	0.002	0.229	0.099	0.006
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
<b>X19</b>	Pearson Correlation	.502**	.700**	.558**	0.169	0.076	0.262	0.192	0.295	0.196	0.247	0.226	0.284	.345*	0.198	0.221	0.221	0.069	0.304	1	0.069	.558**	.408*	-0.282	.622**
	Sig. (2-tailed)	0.003	0.000	0.001	0.348	0.674	0.141	0.285	0.095	0.274	0.166	0.205	0.109	0.049	0.270	0.216	0.216	0.704	0.085		0.704	0.001	0.018	0.112	0.000
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
<b>X20</b>	Pearson Correlation	.373*	0.136	0.238	0.336	0.336	0.336	0.310	.374*	.650**	0.052	.365*	.505**	0.209	-0.050	0.087	0.087	.505**	0.179	0.069	1	0.112	.516**	-0.206	.533**
	Sig. (2-tailed)	0.033	0.451	0.181	0.056	0.056	0.056	0.079	0.032	0.000	0.772	0.037	0.003	0.243	0.780	0.631	0.631	0.003	0.320	0.704		0.537	0.002	0.251	0.001
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
<b>X21</b>	Pearson Correlation	.637**	.426*	0.219	.685**	.358*	.685**	.351*	0.298	0.038	0.185	.414*	0.112	0.096	0.176	0.087	.417*	0.238	.513**	.558**	0.112	1	.417*	-.373*	.665**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.013	0.221	0.000	0.041	0.000	0.045	0.092	0.832	0.301	0.017	0.537	0.596	0.327	0.631	0.016	0.181	0.002	0.001	0.537		0.016	0.032	0.000
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
<b>X22</b>	Pearson Correlation	.752**	0.257	.417*	0.325	0.325	.448**	.354*	.660**	0.303	0.155	.417*	.373*	0.267	0.229	.504**	.380*	.659**	0.215	.408*	.516**	.417*	1	-.562**	.743**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.149	0.016	0.065	0.065	0.009	0.044	0.000	0.086	0.391	0.016	0.033	0.134	0.200	0.003	0.029	0.000	0.229	0.018	0.002	0.016		0.001	0.000
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
<b>X23</b>	Pearson Correlation	-.451**	-0.139	-0.176	-.511**	-0.291	-.621**	-.400*	-0.150	-0.039	-0.273	-.570**	-0.078	-.539**	0.093	-0.229	-0.007	-.462**	-0.292	-0.282	-0.206	-.373*	-.562**	1	-.496**
	Sig. (2-tailed)	0.008	0.442	0.327	0.002	0.101	0.000	0.021	0.404	0.830	0.125	0.001	0.668	0.001	0.605	0.200	0.970	0.007	0.099	0.112	0.251	0.032	0.001		0.003
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
<b>X</b>	Pearson Correlation	.843**	.475**	.586**	.585**	.476**	.664**	.617**	.651**	.418*	.359*	.718**	.544**	.422*	.353*	.405*	.435*	.487**	.467**	.622**	.533**	.665**	.743**	-.496**	1
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.005	0.000	0.000	0.005	0.000	0.000	0.000	0.016	0.040	0.000	0.001	0.015	0.044	0.019	0.011	0.004	0.006	0.000	0.001	0.000	0.000	0.003	
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations													
		Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10	Y11	Y
Y1	Pearson Correlation	1	0.209	0.131	0.250	0.217	0.342	0.190	0.343	0.040	-0.070	0.065	.433*
	Sig. (2-tailed)		0.243	0.468	0.160	0.226	0.051	0.289	0.051	0.823	0.698	0.721	0.012
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
Y2	Pearson Correlation	0.209	1	0.261	0.092	0.071	0.280	0.053	-0.071	.578**	0.123	0.155	.520**
	Sig. (2-tailed)	0.243		0.143	0.610	0.695	0.115	0.770	0.695	0.000	0.495	0.388	0.002
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
Y3	Pearson Correlation	0.131	0.261	1	-0.019	0.131	0.197	0.271	0.223	0.325	-0.137	0.271	.404*
	Sig. (2-tailed)	0.468	0.143		0.917	0.466	0.272	0.128	0.212	0.065	0.448	0.128	0.020
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
Y4	Pearson Correlation	0.250	0.092	-0.019	1	0.000	.359*	0.063	0.130	0.143	0.234	0.342	.425*
	Sig. (2-tailed)	0.160	0.610	0.917		1.000	0.040	0.726	0.471	0.428	0.190	0.052	0.014
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
Y5	Pearson Correlation	0.217	0.071	0.131	0.000	1	.472**	.614**	.350*	0.029	0.116	.351*	.531**
	Sig. (2-tailed)	0.226	0.695	0.466	1.000		0.006	0.000	0.046	0.872	0.521	0.045	0.001
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
Y6	Pearson Correlation	0.342	0.280	0.197	.359*	.472**	1	.583**	.442*	0.272	0.298	0.211	.736**
	Sig. (2-tailed)	0.051	0.115	0.272	0.040	0.006		0.000	0.010	0.126	0.092	0.239	0.000
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
Y7	Pearson Correlation	0.190	0.053	0.271	0.063	.614**	.583**	1	.412*	0.094	0.233	0.238	.596**
	Sig. (2-tailed)	0.289	0.770	0.128	0.726	0.000	0.000		0.017	0.601	0.191	0.181	0.000
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
Y8	Pearson Correlation	0.343	-0.071	0.223	0.130	.350*	.442*	.412*	1	0.207	0.174	0.268	.546**
	Sig. (2-tailed)	0.051	0.695	0.212	0.471	0.046	0.010	0.017		0.248	0.334	0.132	0.001
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
Y9	Pearson Correlation	0.040	.578**	0.325	0.143	0.029	0.272	0.094	0.207	1	0.216	.347*	.611**
	Sig. (2-tailed)	0.823	0.000	0.065	0.428	0.872	0.126	0.601	0.248		0.228	0.048	0.000
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
Y10	Pearson Correlation	-0.070	0.123	-0.137	0.234	0.116	0.298	0.233	0.174	0.216	1	.568**	.490**
	Sig. (2-tailed)	0.698	0.495	0.448	0.190	0.521	0.092	0.191	0.334	0.228		0.001	0.004
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
Y11	Pearson Correlation	0.065	0.155	0.271	0.342	.351*	0.211	0.238	0.268	.347*	.568**	1	.637**
	Sig. (2-tailed)	0.721	0.388	0.128	0.052	0.045	0.239	0.181	0.132	0.048	0.001		0.000
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
Y	Pearson Correlation	.433*	.520**	.404*	.425*	.531**	.736**	.596**	.546**	.611**	.490**	.637**	1
	Sig. (2-tailed)	0.012	0.002	0.020	0.014	0.001	0.000	0.000	0.001	0.000	0.004	0.000	
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## LAMPIRAN 5. HASIL UJI RELIABILITAS

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0.858	23

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1	77.97	34.030	0.817	0.839
X2	78.15	35.820	0.394	0.853
X3	78.06	35.246	0.521	0.848
X4	78.00	35.625	0.528	0.849
X5	78.00	36.313	0.410	0.852
X6	78.00	35.125	0.615	0.846
X7	78.06	34.371	0.544	0.847
X8	78.09	35.210	0.600	0.846
X9	77.88	36.797	0.352	0.854
X10	77.76	37.377	0.299	0.856
X11	78.06	34.309	0.670	0.843
X12	77.79	36.297	0.492	0.850
X13	78.33	35.042	0.288	0.863
X14	77.97	36.905	0.271	0.857
X15	77.97	36.780	0.334	0.855
X16	77.97	36.593	0.366	0.854
X17	77.79	36.610	0.431	0.852
X18	78.12	36.110	0.392	0.853
X19	78.09	34.335	0.550	0.847
X20	77.79	36.360	0.480	0.851
X21	78.06	34.684	0.610	0.845
X22	77.97	34.655	0.704	0.843
X23	78.12	42.860	-0.559	0.884

<b>Reliability Statistics</b>	
Cronbach's Alpha	N of Items
0.752	11

<b>Item-Total Statistics</b>				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y1	35.67	8.729	0.308	0.745
Y2	36.15	7.195	0.421	0.736
Y3	35.94	7.746	0.525	0.718
Y4	35.82	8.466	0.294	0.746
Y5	36.12	8.360	0.286	0.747
Y6	35.79	8.172	0.435	0.731
Y7	35.88	8.110	0.405	0.733
Y8	35.94	7.871	0.476	0.724
Y9	36.03	7.405	0.645	0.701
Y10	36.12	7.860	0.350	0.742
Y11	36.00	8.062	0.332	0.743

**LAMPIRAN 6. HASIL ANALISIS DESKRIPTIF STATISTIK****Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Budaya Organisasi	33	1	4	3,54	0,56
Kinerja Karyawan	33	1	4	3,59	0,53





## LAMPIRAN 6. HASIL UJI REGRESI LINEAR SEDERHANA

## Regression

Variables Entered/Removed <sup>a</sup>			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	BUDAYA ORGANISASI <sup>b</sup>		Enter

a. Dependent Variable: KINERJA KARYAWAN

b. All requested variables entered.

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.837 <sup>a</sup>	0.700	0.690	1.711

a. Predictors: (Constant), BUDAYA ORGANISASI

b. All requested variables entered.

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	211.476	1	211.476	72.274	.000 <sup>b</sup>
	Residual	90.706	31	2.926		
	Total	302.182	32			

a. Dependent Variable: KINERJA KARYAWAN

b. Predictors: (Constant), BUDAYA ORGANISASI

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	6.007	3.956		1.518	0.139
	BUDAYA ORGANISASI	0.411	0.048	0.837	8.501	0.000

a. Dependent Variable: KINERJA KARYAWAN

### Distribusi Nilai $t_{\text{tabel}}$

d.f	$t_{0,10}$	$t_{0,05}$	$t_{0,025}$	$t_{0,01}$	$t_{0,005}$
1	3.078	6.314	12.71	31.82	63.66
2	1.886	2.920	4.303	6.965	9.925
3	1.638	2.353	3.182	4.541	5.841
4	1.533	2.132	2.776	3.747	4.604
5	1.476	2.015	2.571	3.365	4.032
6	1.440	1.943	2.447	3.143	3.707
7	1.415	1.895	2.365	2.998	3.499
8	1.397	1.860	2.306	2.896	3.355
9	1.383	1.833	2.262	2.821	3.250
10	1.372	1.812	2.228	2.764	3.169
11	1.363	1.796	2.201	2.718	3.106
12	1.356	1.782	2.179	2.681	3.055
13	1.350	1.771	2.160	2.650	3.012
14	1.345	1.761	2.145	2.624	2.977
15	1.341	1.753	2.131	2.602	2.947
16	1.337	1.746	2.120	2.583	2.921
17	1.333	1.740	2.110	2.567	2.898
18	1.330	1.734	2.101	2.552	2.878
19	1.328	1.729	2.093	2.539	2.861
20	1.325	1.725	2.086	2.528	2.845
21	1.323	1.721	2.080	2.518	2.831
22	1.321	1.717	2.074	2.508	2.819
23	1.319	1.714	2.069	2.500	2.807
24	1.318	1.711	2.064	2.492	2.797
25	1.316	1.708	2.060	2.485	2.787
26	1.315	1.706	2.056	2.479	2.779
27	1.314	1.703	2.052	2.473	2.771
28	1.313	1.701	2.048	2.467	2.763
29	1.311	1.699	2.045	2.462	2.756
30	1.310	1.697	2.042	2.457	2.750
31	1.309	1.696	2.040	2.453	2.744
32	1.309	1.694	2.037	2.449	2.738
33	1.308	1.692	2.035	2.445	2.733
34	1.307	1.691	2.032	2.441	2.728
35	1.306	1.690	2.030	2.438	2.724
36	1.306	1.688	2.028	2.434	2.719
37	1.305	1.687	2.026	2.431	2.715
38	1.304	1.686	2.024	2.429	2.712
39	1.304	1.685	2.023	2.426	2.708
40	1.303	1.684	2.021	2.423	2.704
41	1.303	1.683	2.020	2.421	2.701
42	1.302	1.682	2.018	2.418	2.698
43	1.302	1.681	2.017	2.416	2.695
44	1.301	1.680	2.015	2.414	2.692
45	1.301	1.679	2.014	2.412	2.690
46	1.300	1.679	2.013	2.410	2.687
47	1.300	1.678	2.012	2.408	2.685
48	1.299	1.677	2.011	2.407	2.682
49	1.299	1.677	2.010	2.405	2.680
50	1.299	1.676	2.009	2.403	2.678
51	1.298	1.675	2.008	2.402	2.676
52	1.298	1.675	2.007	2.400	2.674
53	1.298	1.674	2.006	2.399	2.672
54	1.297	1.674	2.005	2.397	2.670
55	1.297	1.673	2.004	2.396	2.668
56	1.297	1.673	2.003	2.395	2.667
57	1.297	1.672	2.002	2.394	2.665
58	1.296	1.672	2.002	2.392	2.663
59	1.296	1.671	2.001	2.391	2.662
60	1.296	1.671	2.000	2.390	2.660
61	1.296	1.671	2.000	2.390	2.659
62	1.296	1.671	1.999	2.389	2.659
63	1.296	1.670	1.999	2.389	2.658
64	1.296	1.670	1.999	2.388	2.657
65	1.296	1.670	1.998	2.388	2.657
66	1.295	1.670	1.998	2.387	2.656
67	1.295	1.670	1.998	2.387	2.655
68	1.295	1.670	1.997	2.386	2.655
69	1.295	1.669	1.997	2.386	2.654
70	1.295	1.669	1.997	2.385	2.653
71	1.295	1.669	1.996	2.385	2.653
72	1.295	1.669	1.996	2.384	2.652
73	1.295	1.669	1.996	2.384	2.651
74	1.295	1.668	1.995	2.383	2.651
75	1.295	1.668	1.995	2.383	2.650
76	1.294	1.668	1.995	2.382	2.649
77	1.294	1.668	1.994	2.382	2.649
78	1.294	1.668	1.994	2.381	2.648
79	1.294	1.668	1.994	2.381	2.647
80	1.294	1.667	1.993	2.380	2.647
81	1.294	1.667	1.993	2.380	2.646
82	1.294	1.667	1.993	2.379	2.645
83	1.294	1.667	1.992	2.379	2.645
84	1.294	1.667	1.992	2.378	2.644
85	1.294	1.666	1.992	2.378	2.643
86	1.293	1.666	1.991	2.377	2.643
87	1.293	1.666	1.991	2.377	2.642
88	1.293	1.666	1.991	2.376	2.641
89	1.293	1.666	1.990	2.376	2.641
90	1.293	1.666	1.990	2.375	2.640
91	1.293	1.665	1.990	2.374	2.639
92	1.293	1.665	1.989	2.374	2.639
93	1.293	1.665	1.989	2.373	2.638
94	1.293	1.665	1.989	2.373	2.637
95	1.293	1.665	1.988	2.372	2.637
96	1.292	1.664	1.988	2.372	2.636
97	1.292	1.664	1.988	2.371	2.635
98	1.292	1.664	1.987	2.371	2.635
99	1.292	1.664	1.987	2.370	2.634
100	1.292	1.664	1.987	2.370	2.633
101	1.292	1.663	1.986	2.369	2.633
102	1.292	1.663	1.986	2.369	2.632
103	1.292	1.663	1.986	2.368	2.631
104	1.292	1.663	1.985	2.368	2.631
105	1.292	1.663	1.985	2.367	2.630
106	1.291	1.663	1.985	2.367	2.629
107	1.291	1.662	1.984	2.366	2.629
108	1.291	1.662	1.984	2.366	2.628
109	1.291	1.662	1.984	2.365	2.627
110	1.291	1.662	1.983	2.365	2.627
111	1.291	1.662	1.983	2.364	2.626
112	1.291	1.661	1.983	2.364	2.625
113	1.291	1.661	1.982	2.363	2.625
114	1.291	1.661	1.982	2.363	2.624
115	1.291	1.661	1.982	2.362	2.623
116	1.290	1.661	1.981	2.362	2.623
117	1.290	1.661	1.981	2.361	2.622
118	1.290	1.660	1.981	2.361	2.621
119	1.290	1.660	1.980	2.360	2.621
120	1.290	1.660	1.980	2.360	2.620

Dari "Table of Percentage Points of the t-Distribution." Biometrika, Vol. 32. (1941), p. 300. Reproduced by permission of the Biometrika Trustees.

**Distribusi Nilai  $r_{tabel}$**   
**Signifikansi 5% dan 1%**

N	The Level of Significance		N	The Level of Significance	
	5%	1%		5%	1%
3	0.997	0.999	38	0.320	0.413
4	0.950	0.990	39	0.316	0.408
5	0.878	0.959	40	0.312	0.403
6	0.811	0.917	41	0.308	0.398
7	0.754	0.874	42	0.304	0.393
8	0.707	0.834	43	0.301	0.389
9	0.666	0.798	44	0.297	0.384
10	0.632	0.765	45	0.294	0.380
11	0.602	0.735	46	0.291	0.376
12	0.576	0.708	47	0.288	0.372
13	0.553	0.684	48	0.284	0.368
14	0.532	0.661	49	0.281	0.364
15	0.514	0.641	50	0.279	0.361
16	0.497	0.623	55	0.266	0.345
17	0.482	0.606	60	0.254	0.330
18	0.468	0.590	65	0.244	0.317
19	0.456	0.575	70	0.235	0.306
20	0.444	0.561	75	0.227	0.296
21	0.433	0.549	80	0.220	0.286
22	0.432	0.537	85	0.213	0.278
23	0.413	0.526	90	0.207	0.267
24	0.404	0.515	95	0.202	0.263
25	0.396	0.505	100	0.195	0.256
26	0.388	0.496	125	0.176	0.230
27	0.381	0.487	150	0.159	0.210
28	0.374	0.478	175	0.148	0.194
29	0.367	0.470	200	0.138	0.181
30	0.361	0.463	300	0.113	0.148
31	0.355	0.456	400	0.098	0.128
32	0.349	0.449	500	0.088	0.115
33	0.344	0.442	600	0.080	0.105
34	0.339	0.436	700	0.074	0.097
35	0.334	0.430	800	0.070	0.091
36	0.329	0.424	900	0.065	0.086
37	0.325	0.418	1000	0.062	0.081



KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI, DAN PENDIDIKAN TINGGI  
**UNIVERSITAS JEMBER**  
LEMBAGA PENELITIAN DAN PENGABDIAN KEPADA MASYARAKAT  
Jl. Kalimantan 37 Jember, Telp (0331) 337818, 339385 Fax (0331) 337818  
Email : [penelitian.lp2m@unej.ac.id](mailto:penelitian.lp2m@unej.ac.id) - [pengabdian.lp2m@unej.ac.id](mailto:pengabdian.lp2m@unej.ac.id)

Nomor : 4005/UN25.3.1/LT/2018  
Perihal : Permohonan Ijin Melaksanakan Penelitian

7 Agustus 2018

**Yth. Pimpinan**

Perusahaan Asuransi Jiwa Bersama Bumi Putera  
Cabang Bondowoso  
Di

Bondowoso

Memperhatikan surat dari Wakil Dekan I Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Jember nomor 2817/UN25.1.2/LT/2018 tanggal 1 Agustus 2018 perihal Permohonan Ijin Penelitian,

Nama : Imam Safi'i  
NIM : 120910202060  
Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
Jurusan : Ilmu Administrasi Bisnis  
Alamat : Dsn. Cangkring RT/RW 025/004 Desa Grujugan Lor-Bondowoso  
Judul Penelitian : "Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Lapangan Pada Perusahaan Asuransi Jiwa Bersama Bumiputer Cabang Bondowoso"  
Lokasi Penelitian : Perusahaan Asuransi Jiwa Bersama Bumiputer Cabang Bondowoso  
Lama Penelitian : 3 Bulan (13 Agustus-30 Oktober 2018)

maka kami mohon dengan hormat bantuan Saudara untuk memberikan ijin kepada mahasiswa yang bersangkutan untuk melaksanakan kegiatan penelitian sesuai dengan judul tersebut diatas.

Demikian atas perhatian dan perkenannya disampaikan terima kasih.



a.n. Ketua  
Sekretaris II,

**Dr. Susanto, M.Pd.**

NIP. 196306161988021001

Tembusan Yth

1. Dekan FISIP Universitas Jember;
2. Mahasiswa ybs; ✓
3. Arsip.



**BUMIPUTERA 1912**  
Asuransi Jiwa Bersama BUMIPUTERA 1912  
Jl. A. Yani No. 44 A Bondowoso

Perihal : Surat Perijinan Penelitian

Kepada :  
Yth. Dekan FISIP  
Universitas Jember

Dengan hormat,

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Yohanes Murda Cahyanto, S.E  
Jabatan : Branch Manager

Menerangkan bahwa mahasiswa :

Nama : Imam Safi'i  
NIM : 120910202060  
Prodi : Administrasi Bisnis  
Jurusan : Ilmu Administrasi  
Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember

Telah kami setuju untuk melakukan penelitian di kantor AJB Bumiputera 1912 Cabang Bondowoso dengan judul penelitian "Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Lapangan Pada Perusahaan Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Kantor Cabang Bondowoso".

Demikian surat ini kami sampaikan, atas kerjasamanya kami sampaikan terimakasih.

Bondowoso, 15 Oktober 2018

  
**YOHANES MURDA CAHYANTO, S.E**  
BRANCH MANAGER



**BUMIPUTERA 1912**  
Asuransi Jiwa Bersama BUMIPUTERA 1912  
Jl. A. Yani No. 44 A Bondowoso

**SURAT KETERANGAN**

Nomor : 222/BDW/SK/V/2019

Yang bertanda tangan dibawah ini Branch Manager BUMIPUTERA 1912 Cabang Bondowoso, menerangkan dengan sebenarnya bahwa :

Nama : IMAM SAFI'I  
NIM : 120910202060  
Prodi : Administrasi Bisnis  
Jurusan : Ilmu Administrasi  
Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember  
Judul Penelitian : Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Lapangan Pada Perusahaan Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Kantor Cabang Bondowoso

Adalah orang tersebut di atas benar-benar telah mengadakan penelitian di Kantor kami, terhitung sejak 12 Oktober 2018 – 31 Desember 2018.

Demikian Surat Keterangan ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Bondowoso, 28 Mei 2019

bumiputera  
proven over time

**YOHANES MURDA CAHYANTO, S.E.**  
BRANCH MANAGER