

**PENGARUH IKLIM ORGANISASI TERHADAP
KINERJA KARYAWAN
(STUDI KASUS DI PT PRUDENTIAL LIFE ASSURANCE)**

SKRIPSI

N a m a : Lasmiyati

N I M : 4310412-046



**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS MERCU BUANA
JAKARTA
2009**

**PENGARUH IKLIM ORGANISASI TERHADAP
KINERJA KARYAWAN
(STUDI KASUS DI PT PRUDENTIAL LIFE ASSURANCE)**

SKRIPSI

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar
SARJANA EKONOMI
Program Studi Manajemen – Strata 1**

Nama : LASMIYATI

NIM : 4310412-046



**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS MERCU BUANA
JAKARTA
2009**

SURAT PERNYATAAN KARYA SENDIRI

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Lasmiyati

NIM : 4310412-046

Program Studi : Manajemen

Menyatakan bahwa skripsi ini adalah murni hasil karya sendiri. Apabila saya mengutip dari karya orang lain, maka saya mencantumkan sumbernya sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Saya bersedia dikenai sanksi pembatalan skripsi ini apabila terbukti melakukan tindakan plagiat (penjiplakan).

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Jakarta, 15 Agustus 2009

Lasmiyati
NIM : 4310412-046

LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

Nama : Lasmiyati
NIM : 4310412-046
Program Studi : Manajemen
Judul Skripsi : Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan
(Studi Kasus Di PT Prudential Life Assurance)
Tanggal Lulus Ujian : 12 Agustus 2009

Disahkan Oleh:

Pembimbing Skripsi

MERCU BUANA

(Daru Asih S.E, M.Si)

Dekan

Ketua Program Studi Manajemen – S1

(Dra. Yuli Harwani,R., M.M)

(Arief Bowo Prayoga Kasmu S.E, M.M)

LEMBAR PENGESAHAN DEWAN PENGUJI

Skripsi

Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

(Studi Kasus di PT Prudential Life Assurance)

Dipersiapkan dan Disusun oleh :

Lasmiyati

4310412-046

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 12 Agustus 2009

Susunan Dewan Penguji

Ketua Penguji / Pembimbing Skripsi

MERCU BUANA

Daru Asih S.E, M.Si

Anggota Dewan Penguji

Arief Bowo Prayoga Kasmu S.E, M.M

Anggota Dewan Penguji

Dra. AtyHerawati M.Si

KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan puji syukur ke hadirat Allah SWT atas segala nikmat, hidayah serta karunia-Nya, akhirnya penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus di PT Prudential Life Assurance)”. Penulisan skripsi ini merupakan salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi, Program Studi Manajemen, Universitas Mercu Buana, Jakarta.

Pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan ucapan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada Ibu Daru Asih S.E, M.Si, sebagai dosen pembimbing yang telah banyak membantu dan memberikan dorongan serta bimbingan dalam penyelesaian skripsi ini. Selanjutnya penulis mengucapkan terima kasih kepada Bapak Dr. Ir. H. Suharyadi selaku Rektor Universitas Mercu Buana dan Bapak Ir. Yenon Orsa, MT selaku Direktur Program Kuliah Karyawan, Universitas Mercu Buana. Terimakasih pula penulis ucapkan kepada Ibu Dra. Yuli Harwani R., M.M selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Mercu Buana, Bapak Arief Bowo Prayoga Kasmu S.E, M.M selaku Kepala Jurusan Manajemen Universitas Mercu Buana dan para Dosen, Staf Pengajar, Staf Administrasi beserta seluruh rekan-rekan Program Kuliah Karyawan Angkatan VI Fakultas Ekonomi jurusan Manajemen S-1 di Universitas Mercu Buana Jakarta yang telah memberikan dorongan dan masukan-masukan yang berarti dalam penulisan ini.

Ucapan terimakasih juga saya sampaikan kepada Ibu Mariawaty Santoso selaku *Vice President – Human Resources and Business & Procurement Services* dan rekan-

rekan karyawan PT Prudential Life Assurance yang telah banyak memberikan bantuan dan kerjasamanya dalam penulisan skripsi ini.

Secara khusus penulis juga mengucapkan banyak terimakasih kepada orangtua dan kakak-kakak saya yang telah memberikan dorongan serta bantuan baik secara moril maupun materil sehingga penulisan skripsi ini akhirnya dapat saya selesaikan. Tidak lupa pula ucapan terimakasih juga saya sampaikan kepada suami tercinta Sukanto, ST atas segala doa, motivasi dan perhatian serta anak saya tercinta, Muhammad Reyya Akbar Sukanto yang telah memberikan semangat atas penulisan skripsi ini.

Akhirnya dengan segala kerendahan hati penulis mohon maaf apabila dalam penulisan skripsi ini masih banyak kekurangan, sehingga kritik dan saran yang membangun sangat penulis harapkan untuk memperbaiki kekurangan agar dapat menjadi lebih baik di masa mendatang. Harapan penulis, semoga skripsi ini dapat memberikan sumbangan pikiran bagi pihak yang membutuhkannya.

MERCU BUANA

Jakarta, 25 Juli 2009

Penulis

Lasmiyati

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL.....	i
HALAMAN JUDUL.....	ii
HALAMAN PERNYATAAN KARYA SENDIRI.....	iii
HALAMAN PENGESAHAN PEMBIMBING SKRIPSI.....	iv
HALAMAN PENGESAHAN DEWAN PENGUJI.....	v
KATA PENGANTAR.....	vi
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xii
ABSTRAK.....	xiii
BAB I : PENDAHULUAN.....	1
1.1.Latar Belakang Penelitian	1
1.2. Perumusan Masalah.....	4
1.3. Tujuan Penelitian.....	4
1.4.Manfaat Penelitian	4
BAB II : LANDASAN TEORI.....	6
2.1. Pengertian Iklim Organisasi.....	7
2.2. Faktor-faktor Penyebab Iklim Organisasi.....	9
2.3. Pengertian Kinerja.....	17

24. Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja.....	21
 BAB III : METODOLOGI PENELITIAN.....	24
3.1. Gambaran Umum.....	24
3.1.1. Lokasi Penelitian.....	24
3.1.2. Sejarah Umum Perusahaan.....	24
3.1.3. Misi Perusahaan.....	26
3.1.4 Budaya Perusahaan.....	27
3.1.5 Struktur Perusahaan.....	28
3.1.6 Produk dan Layanan.....	31
3.1.7 Indikator Keuangan.....	37
3.1.8 Prestasi-prestasi yang pernah diraih.....	37
3.2. Metode Penelitian.....	38
3.3. Hipotesis.....	38
3.4. Variabel & Skala Pengukuran.....	39
3.4.1. Definisi Operasional Variabel.....	39
3.5. Metode Pengumpulan Data.....	41
3.6. Populasi dan Sample Penelitian.....	42
3.7. Metode Analisis Data.....	44
3.7.1. Analisis Regresi Linier Sederhana.....	44
3.7.2 Pengujian Hipotesis Regresi.....	44

BAB IV: ANALISIS DAN PEMBAHASAN.....	46
4.1. Analisis Deskriptif.....	47
4.1.1 Analisis Deskriptif Variabel Iklim Organisasi.....	47
4.1.2 Analisis Deskriptif Variabel Kinerja.....	49
4.2. Analisis Statistik.....	51
 BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN.....	 55
5.1. Kesimpulan.....	55
5.2. Saran.....	56
 DAFTAR PUSTAKA.....	 57
 LAMPIRAN.....	 58
Lampiran 1 : Struktur Organisasi PT Prudential Life Assurance	58
Lampiran 2 : Operasional Variabel Iklim Organisasi.....	59
Lampiran 3 : Operasional Variabel Kinerja Karyawan.....	60
Lampiran 4 : Pernyataan Tentang Iklim Organisasi.....	61
Lampiran 5 : Pernyataan Tentang Kinerja.....	62
Lampiran 6 : Tabel Jawaban Variabel Iklim Organisasi.....	63
Lampiran 7 : Tabel Jawaban Variabel Kinerja.....	64
Lampiran 8 : Output SPSS.....	65

DAFTAR TABEL

Tabel3 .1	Tabel Manfaat Tahapan Jatuh Tempo	34
Tabel 3.2	Tabel Operasional Variabel Iklim Organisasi	40
Tabel3.3	Tabel Operasional Variabel Kinerja Karyawan	41
Tabel4 .1	TabelRekapitulasi Jawaban Responden Variabel Iklim Organisasi	48
Tabel4 .2	TabelRekapitulasi Jawaban Responden Variabel Kinerja	49
Tabel4 .3	TabelDescriptive Statistics	51
Tabel4 .4	Tabel Variables Entered / Removed	52
Tabel4 .5	Tabel Coefficients	52
Tabel 4.6	Tabel Korelasi	54

UNIVERSITAS
MERCU BUANA

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Hubungan Iklim dan Budaya Organisasi, Motivasi, Karyawan dan Kinerja Karyawan	9
Gambar 2.2	Faktor-faktor Penyebab Iklim Organisasi	10
Gambar 2.3	Hubungan antara Kepemimpinan, Motivasi dan Kinerja	13
Gambar 2.4	Model Kinerja Individu	19
Gambar 2.5	Hubungan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja	23
Gambar 4.1	Nilai T-hitung	53



ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja karyawan; Penelitian ini dilakukan pada PT Prudential Life Assurance. Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian kausal. Populasi penelitian ini adalah karyawan tetap perusahaan yang berjumlah 581 orang. Responden penelitian diambil sebanyak 100 orang dengan teknik *simple random sampling*.

Dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang kuat antara iklim organisasi terhadap kinerja karyawan. Perusahaan perlu melakukan upaya-upaya perbaikan dalam hal iklim organisasi seperti memberikan peran yang lebih banyak kepada karyawan dan membagi tugas sesuai dengan kemampuan yang dimiliki. Upaya-upaya tersebut selanjutnya diharapkan dapat membawa dampak yang positif terhadap kinerja perusahaan.

Kata Kunci : organisasi, iklim organisasi, kinerja karyawan.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Industri asuransi jiwa di Indonesia tumbuh dari waktu ke waktu meskipun belum berjalan sesuai potensi sebenarnya. Dari 220 juta jiwa penduduk, baru sekitar 3% diantaranya yang menjadi pemegang polis asuransi jiwa secara individu. Ini menunjukkan pasar asuransi jiwa belum tergarap maksimal dan ada peluang untuk meningkatkan besaran premi serta kapitalisasi aset industri di dalamnya. Dalam lima tahun terakhir, premi asuransi jiwa di Indonesia bertumbuh rata-rata 23% per tahun. Mengutip data jurnal Swiss Re : Sigma edisi ke-4 2007, total premi industri asuransi nasional tahun 2006 sebesar 4,8 miliar dollar AS. Geliat industri asuransi di Indonesia baru berkontribusi 1,5% terhadap produk domestik bruto (PDB). Kebijakan inovatif perlu diimplementasikan untuk menggeliatkan industri asuransi jiwa sebagai salah satu motor pertumbuhan ekonomi Indonesia

Menurut data dari Asosiasi Asuransi Jiwa Indonesia (AAJI) dari 42 perusahaan asuransi jiwa di Indonesia, pertumbuhan premi asuransi jiwa di Indonesia pada kuartal III tahun 2006 mengalami pertumbuhan 24%, yaitu sebesar Rp. 18.9 triliun dibandingkan dengan periode yang sama tahun sebelumnya yaitu Rp. 15,2 triliun.

Dari 28.924.961 pemegang polis atau tertanggung selama 2001, ternyata 87,29% atau 25.247.769 tertanggung berasal dari asuransi kumpulan (*group insurance*). Ini berarti, peluang untuk asuransi perorangan (*individual insurance*) masih terbuka lebar di tahun mendatang. Apalagi dalam situasi dan kondisi asuransi jiwa di Indonesia seperti sekarang ini, ternyata sudah banyak yang menganggap

bahwa asuransi jiwa sebagai suatu investasi. Misalnya yang ditunjukkan oleh hasil survey terhadap kelas ekonomi menengah dan atas di Jakarta dan Surabaya yang dilakukan oleh suatu perusahaan riset pasar NFO Consensus selama awal 2002. Menurut hasil survey NFO Consensus tersebut, dari 42% responden yang disurvei ternyata menyatakan bahwa asuransi jiwa sebagai investasi.

PT Prudential Life Assurance (Prudential) mulai beroperasi di Indonesia pada tahun 1995. Saat ini, perusahaan ini memiliki 581 karyawan tetap dan 493 karyawan outsource. Data per tanggal 31 Oktober 2008, Prudential didukung oleh 64.000 tenaga pemasaran profesional dan terlatih yang tersebar di seluruh Indonesia. Prudential memiliki 6 (enam) kantor pemasaran (Medan, Surabaya, Bandung, Semarang, Denpasar dan Batam) dan 158 kantor keagenan (Jakarta, Tasikmalaya, Yogya, Solo, Palembang, Pekanbaru, Batam, Samarinda, Makassar, Manado, dll) serta 44 Financial Advice Centre di Jakarta, Tangerang, Bogor, Surabaya, Bandung dan beberapa kota lainnya. Di Indonesia, pendapatan bisnis Prudential pada tahun 2007 mencapai Rp. 5,5 triliun atau meningkat sebesar 112% jika dibandingkan dengan tahun 2006. Tingkat RBC (Risk Based Capital) Prudential pada akhir tahun 2007 mencapai 362%, jauh melampaui ketentuan minimum dari Departemen Keuangan yaitu sebesar 120%.

Selama 7 tahun berturut-turut (2002 – 2008) Prudential terpilih sebagai asuransi terbaik dalam suatu survey yang dilakukan oleh majalah Investor. Keberhasilan Prudential tidak terlepas dari kinerja Sumber Daya Manusia yang merupakan kekuatan inti perusahaan dan sebagai pengemban misi organisasi. Sebagai salah satu perusahaan pelopor produk unit link dan mengingat kinerja yang sangat baik dari Prudential, hal ini menyebabkan banyaknya karyawan Prudential

yang di “bajak” oleh perusahaan kompetitor yang menyebabkan cukup tingginya tingkat *turnover* karyawan di tahun 2006, yaitu 11.87%.

Berdasarkan analisa yang dilakukan dari hasil *Exit Interview* yang dilakukan pada setiap karyawan yang akan keluar dari Prudential, ditemukan beberapa penyebab keluarnya karyawan dari Prudential hanya karena mereka mendapat tawaran pekerjaan di tempat baru dengan upah yang lebih tinggi.

Program pemberian benefit yang disusun secara efektif, dapat memegang peranan penting dalam proses “*recruitment*” dan “*retention*” karyawan. Selain itu juga dapat meningkatkan kinerja dan komitmen karyawan.

Sumber daya manusia (SDM) adalah faktor sentral dalam sebuah organisasi. Apapun bentuk serta tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaan misinya dikelola dan diurus oleh manusia. Jadi manusia merupakan faktor strategis dalam semua kegiatan organisasi.

SDM yang berkualitas diperlukan individu yang berdedikasi tinggi dan mampu memberikan kontribusi berarti bagi perusahaan. Di dalam melaksanakan tugas pokok, tanggung jawab, wewenang dalam bidang kegiatannya, SDM dari level atas sampai pada level rendah perlu faktor-faktor pendukung diantaranya ketersediaan fasilitas kerja, hubungan antara pemimpin (manajemen) dengan karyawannya, iklim organisasi dan faktor-faktor lain yang berpengaruh terhadap prestasi kerja.

Persoalannya kemudian adalah jika iklim organisasi tidak kondusif dalam mengimplementasikan dan memberi ruang gerak bagi karyawan untuk berkreasi bukan tidak mungkin akan menyebabkan persoalan menurunnya kinerja karyawan. Dalam konteks tersebut, maka penulis tertarik untuk menelaah lebih dalam mengenai pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT Prudential Life

Assurance. Dari penelitian terdahulu tentang iklim organisasi yang dilakukan oleh Vivi dan Rorlen tentang Pengaruh Iklim Organisasi dan Kedewasaan terhadap Kinerja Karyawan pada PT Graha Tungki Arsitektika, Jakarta menyimpulkan bahwa iklim organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka dapat dirumuskan permasalahannya sebagai berikut:

1. Bagaimana kualitas Iklim Organisasi pada PT Prudential Life Assurance?
2. Apakah terdapat pengaruh dari Iklim organisasi terhadap kinerja karyawan di PT Prudential Life Assurance?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui bagaimana kualitas iklim organisasi pada PT Prudential Life Assurance.
2. Menganalisis pengaruh dari Iklim organisasi terhadap kinerja karyawan di PT Prudential Life Assurance.

1.4. Manfaat Penelitian

1. Bagi Peneliti

Mendalami teori-teori yang berhubungan dengan Sumber Daya manusia, khususnya mengenai iklim organisasi, serta kaitannya dengan kinerja karyawan.

2. Bagi Perusahaan

Sejauh mana penerapan teori tersebut di atas dalam upaya peningkatan kinerja SDM

3. Bagi Pembaca

Hasil dari penulisan ini diharapkan dapat memberikan informasi bagi peneliti selanjutnya dimasa yang akan datang.



BAB II

LANDASAN TEORI

2.1. Pengertian Iklim Organisasi

Iklim Organisasi terkait erat dengan proses menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, sehingga dapat tercipta hubungan dan kerjasama yang harmonis di antara seluruh anggota organisasi. Iklim organisasi yang harmonis dapat mewujudkan kinerja yang semakin baik pada diri karyawan.

Pabundu Tika (2008 : 4) dalam bukunya Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan terdapat beberapa definisi Organisasi, antara lain :

a. J.R. Schermerhorn

Organisasi adalah kumpulan orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama.

b. Chester J. Bernard

Organisasi adalah kerjasama dua orang atau lebih, suatu system dari aktifitas-aktifitas atau kekuatan-kekuatan perorangan yang dikoordinasikan secara wajar.

c. Philip Selznick

Organisasi adalah pengaturan personil guna memudahkan pencapaian beberapa tujuan yang telah ditetapkan melalui alokasi fungsi dan tanggung jawab.

Berdasarkan ketiga definisi di atas, dapat diketahui bahwa hal-hal yang tercakup dalam Organisasi antara lain :

1. Kumpulan dua orang atau lebih

2. Kerja sama
3. Tujuan bersama
4. Sistem Koordinasi kegiatan
5. Pembagian tugas dan tanggung jawab personil

Wirawan (2007 : 121) dalam bukunya *Budaya dan Iklim Organisasi – Teori dan Aplikasinya*, mengatakan bahwa istilah iklim organisasi (*Organizational Climate*) pertama kalinya dipakai oleh Kurt Lewin pada tahun 1930-an yang menggunakan istilah iklim psikologi (*Psychological Climate*). Kemudian istilah iklim organisasi dipakai oleh R. Tagiuri dan G. Litwin. Menurut Tagiuri dan Litwin iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif terus berlangsung, dialami oleh anggota organisasi, mempengaruhi perilaku mereka dan dapat dilukiskan dalam pengertian satu set karakteristik atau sifat organisasi.

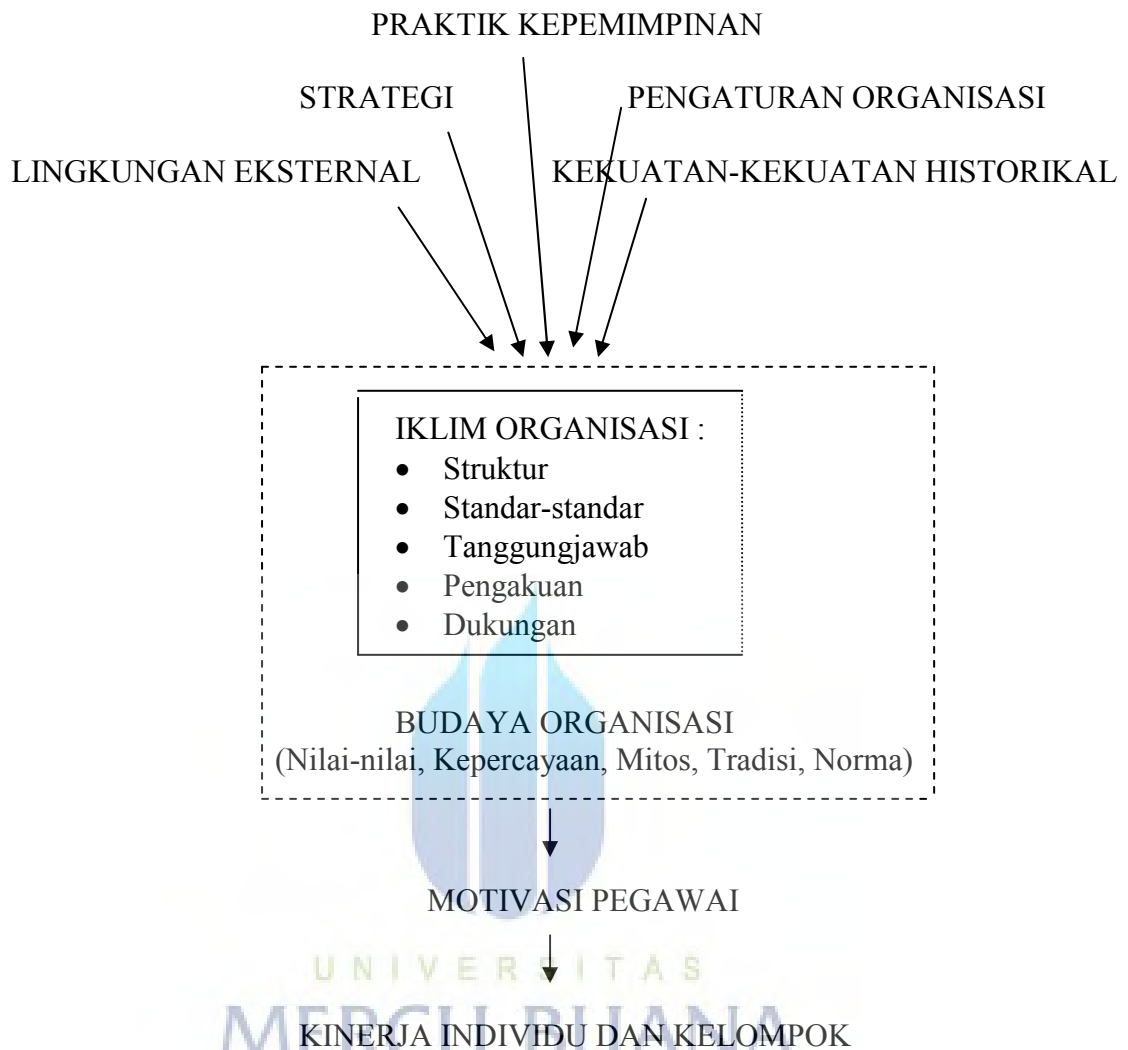
Menurut Litwin & R.A Stringer (1968), dikutip Wirawan (2007 : 122) iklim organisasi merupakan suatu konsep yang melukiskan sifat subjektif atau kualitas lingkungan organisasi. Unsur-unsurnya dapat dipersepsikan dan dialami oleh anggota organisasi dan dilaporkan melalui kuesioner yang tepat.

Sedangkan Wirawan sendiri mendefinisikan iklim organisasi secara lebih luas, iklim organisasi adalah persepsi anggota organisasi (secara individual dan kelompok) dan mereka yang secara tetap berhubungan dengan organisasi (misalnya pemasok, konsumen, konsultan dan kontraktor) mengenai apa yang ada atau terjadi di lingkungan internal organisasi secara rutin, yang mempengaruhi sikap dan perilaku organisasi dan kinerja anggota organisasi yang kemudian menentukan kinerja organisasi.

Djarmiko (2003 : 45) mengatakan bahwa lingkungan terdiri dari dua dimensi yakni lingkungan eksternal dan lingkungan internal. Lingkungan eksternal terdiri dari lingkungan umum dan lingkungan khusus. Lingkungan umum meliputi budaya, sistem politik, sistem ekonomi, dan pendidikan. Lingkungan khusus terdiri dari klien dan pesaing. Selain lingkungan eksternal terdapat pula lingkungan internal (lingkungan mikro) yang di dalamnya meliputi tujuan organisasi, pengambil keputusan, iklim organisasi, motivasi, komunikasi, koordinasi, kepemimpinan serta budaya organisasi

Tampaknya iklim organisasi mempunyai sifat-sifat yang tumpang tindih dengan konsep budaya, Hal ini senada dengan pendapat Poole yang dikutip Moonks (2002 : 120) yang menjelaskan bahwa iklim organisasi lebih merupakan sifat budaya daripada suatu pengganti budaya.

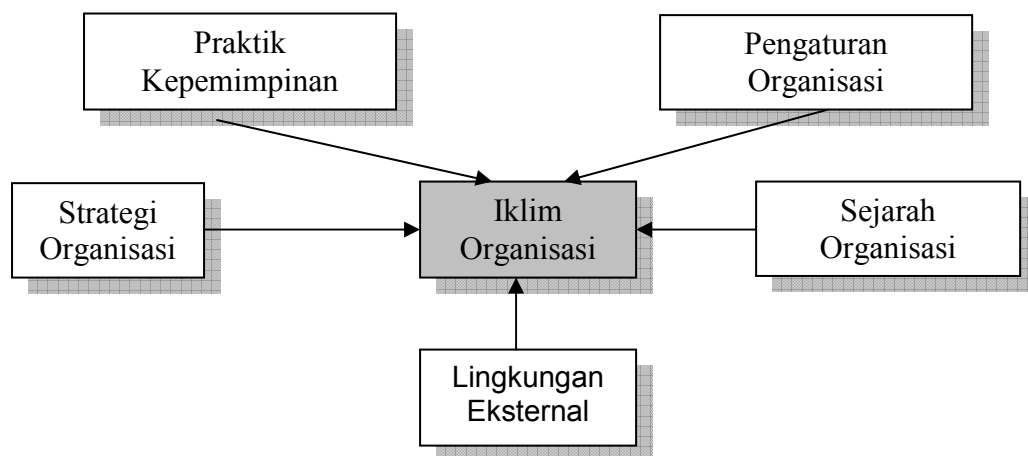
Namun Robert Stringer (2002) menyatakan bahwa budaya dan iklim organisasi merupakan suatu hal yang berbeda. Budaya organisasi menekankan diri pada asumsi-asumsi tidak diucapkan yang mendasari organisasi, sedangkan iklim organisasi berfokus pada persepsi-persepsi yang masuk akal atau dapat dinilai, terutama yang memunculkan motivasi, sehingga mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja anggota organisasi. Mengubah budaya organisasi lebih sulit daripada mengubah perilaku organisasi anggotanya. Iklim organisasi lebih mudah diakses dan diukur ketika mengubah perilaku di tempat kerja. Oleh karena itu untuk mengubah budaya organisasi dapat dimulai dengan mengubah iklim organisasi. Stringer melukiskan hubungan antara iklim organisasi dan budaya organisasi terlihat pada gambar 2.1



Gambar 2.1 : Hubungan Iklim dan Budaya Organisasi, Motivasi Karyawan, dan Kinerja Karyawan (Stringer, 2002 dalam Wirawan, 2007:128)

2.2. Faktor-Faktor Penyebab Iklim Organisasi

Robert Stringer (2002) mengemukakan bahwa terdapat lima faktor yang menyebabkan terjadinya iklim suatu organisasi, yaitu lingkungan eksternal, strategi, praktik kepemimpinan, pengaturan organisasi, dan sejarah organisasi. Oleh karena itu orang yang ingin mengubah iklim suatu organisasi harus mengevaluasi masing-masing faktor tersebut.

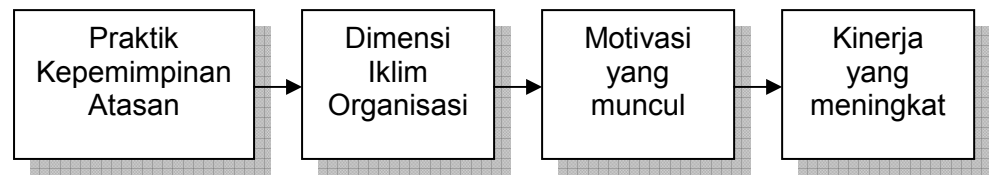


Gambar 2.2 : Faktor-faktor Penyebab Iklim Organisasi (Stringer, 2002 dalam Wirawan, 2007:135)

1. Lingkungan Eksternal. Industri atau bisnis yang sama mempunyai iklim organisasi umum yang sama.
 - a. Kecepatan perubahan dalam suatu jenis industri merupakan lingkungan eksternal yang paling menentukan. Perubahan meliputi semua jenis perubahan-perubahan teknologi dan munculnya pelanggan, pesaing, peraturan, produk dan model bisnis baru. Perubahan setiap unsur ini mempengaruhi bagaimana anggota organisasi berpikir mengenai pekerjaan, hubungan, dan konsekuensi tindakan mereka.
 - b. Level konsolidasi dan regulasi tinggi industri tanpa adanya persaingan dalam suatu industri sering menjadi pengaruh penting terhadap pola iklim organisasi. Dalam industri yang didominasi oleh pemain-pemain besar, sering terjadi persaingan yang sehat.

- c. Ekonomi kuat dan pasar kerja yang baik mempengaruhi dimensi komitmen iklim organisasi. Jika karyawan merasa mempunyai peluang dan pilihan karier terpisah dari organisasi mereka, komitmen menjadi rendah. Dalam lingkungan eksternal terpisah seperti itu, kinerja tinggi bergantung pada komitmen tinggi.
2. Strategi Organisasi. Kinerja suatu perusahaan bergantung pada strategi, energi yang dimiliki oleh karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diperlukan oleh strategi (motivasi), dan faktor-faktor lingkungan penentu dari level energi tersebut. Strategi yang berbeda menimbulkan pola iklim organisasi yang berbeda. Strategi mempengaruhi iklim organisasi secara tidak langsung.
- a. Praktik kepemimpinan akan bervariasi, bergantung pada strategi yang dilaksanakan.
 - b. Pengaturan organisasi akan dikembangkan untuk memperkuat strategi-strategi yang berbeda.
 - c. Strategi jangka panjang akan mempunyai dampak terhadap kekuatan sejarah yang menentukan iklim organisasi.
3. Pengaturan Organisasi. Pengaturan organisasi mempunyai pengaruh paling kuat terhadap iklim organisasi. Menurut Stringer, banyak sekolah menengah di Amerika Serikat yang menjadi contoh baik bagaimana pengaturan organisasi menentukan iklim organisasi. Asosiasi guru yang kuat sering mengontrol sistem imbalan dimana kenaikan upah merupakan hasil dari pendidikan level pascasarjana dan tahun pengalaman kerja, bukan dari kinerja dalam melaksanakan pekerjaan.

4. Kekuatan sejarah. Semakin tua umur suatu organisasi semakin kuat pengaruh kekuatan sejarahnya. Pengaruh tersebut dalam bentuk tradisi dan ingatan membentuk harapan anggota organisasi dan mempunyai pengaruh terhadap iklim organisasinya. Terdapat lima aspek sejarah dan budaya suatu organisasi, yaitu :
- a. Nilai-nilai, yaitu cara karyawan mengakses sifat, aktivitas, atau perilaku tertentu sebagai baik atau buruk dan produktif atau pemborosan.
 - b. Kepercayaan, yaitu pengertian karyawan mengenai cara organisasi bekerja dan kemungkinan konsekuensi atas tindakan yang mereka lakukan.
 - c. Mitos, yaitu cerita atau legenda yang terus berlangsung mengenai organisasi dan para pemimpinnya mampu memperkuat nilai-nilai inti dari kepercayaan
 - d. Tradisi, yaitu kejadian-kejadian penting dalam suatu organisasi yang memperkuat dan mengabadikan nilai-nilai budaya.
 - e. Norma, Peraturan-peraturan informal yang ada dalam suatu organisasi mengenai pakaian, kebiasaan kerja, jam kerja dan perilaku interpersonal.
6. Kepemimpinan. Perilaku pemimpin mempengaruhi iklim organisasi yang kemudian mendorong motivasi karyawan. Motivasi karyawan merupakan pendorong utama terjadinya kinerja. Hubungan kepemimpinan dengan iklim organisasi, motivasi dan kinerja terlihat pada gambar 2.3 berikut ini.



Gambar 2.3 : Hubungan antara Kepemimpinan, Motivasi dan Kinerja (Wirawan, 2007:139)

Terdapat tiga alasan mengapa kepemimpinan sangat berpengaruh terhadap iklim organisasi.

1. Kepemimpinan merembes ke semua unit dan aktivitas organisasi. Faktor-faktor penentu iklim organisasi lainnya seperti pengaturan organisasi dan strategi dikomunikasikan kepada anggota organisasi melalui kata-kata dan tindakan manajer atau pemimpin kelompok kerja yang diekspresikan sebagai kepemimpinan.
2. Penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan mempunyai pengaruh paling besar terhadap iklim organisasi.
3. Kepemimpinan merupakan faktor penentu iklim organisasi yang paling mudah dirubah, jadi perubahan dalam iklim organisasi dan dari situ kinerja dapat dicapai melalui perubahan kepemimpinan.

Robert Stringer (2002) berpendapat bahwa karakteristik atau dimensi iklim organisasi mempengaruhi motivasi untuk berperilaku tertentu. Ia mengatakan bahwa untuk mengukur iklim organisasi terdapat enam dimensi yang diperlukan.

1. Struktur (*Structure*). Struktur organisasi merefleksikan perasaan di organisasi secara baik dan mempunyai peran dan tanggung jawab yang jelas dalam lingkungan organisasi.
2. Standar-standar (*Standards*). Standar-standar dalam suatu organisasi mengukur perasaan tekanan untuk meningkatkan kinerja dan derajat kebanggaan yang dimiliki oleh anggota organisasi dalam melakukan pekerjaan dengan baik.
3. Tanggung Jawab (*Responsibility*). Merefleksikan perasaan karyawan bahwa mereka menjadi “bos diri sendiri” dan tidak memerlukan keputusannya dilegitimasi oleh anggota organisasi lainnya.
4. Penghargaan (*Recognition*). Mengindikasikan bahwa anggota organisasi merasa dihargai jika mereka dapat menyelesaikan tugas secara baik.
5. Dukungan (*Support*). Merefleksikan perasaan percaya dan saling mendukung yang terus berlangsung di antara anggota kelompok kerja.
6. Komitmen (*Commitment*). Merefleksikan perasaan bangga anggota terhadap organisasinya dan derajat kelayakan terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Sementara itu Richard M. Steers (1984), menyatakan bahwa terdapat 6 faktor iklim organisasi yang sebaiknya diperhatikan manajemen :

1. *Organizational Support* (Dukungan Organisasi)

Yang dimaksud dukungan organisasi adalah seberapa besar organisasi memberi dukungan nyata bagi karyawannya dalam memahami dan membantu karyawan mencapai tujuan yang diinginkannya seperti pengembangan karir dan peningkatan kesejahteraan. Juga seberapa jelas

organisasi memberi gambaran independensi sikap karyawan masing-masing dalam melaksanakan tugas sehingga dapat mengkonsentrasikan diri dalam pekerjaannya tanpa dipengaruhi pemikiran dan bayangan kekhawatiran kehidupannya dan kesejahteraan keluarganya di masa datang. Perhatian yang diberikan organisasi dalam kehidupan karyawannya sangat membantu ketenangan dan kenyamanan kerja.

2. *Member Quality* (Kualitas Anggota Organisasi)

Keterampilan dan pengetahuan karyawan dalam kaitannya dengan tugas-tugas yang akan dilaksanakan sangat diperlukan baik karyawan klerik, supervisor, maupun manajer. Termasuk relevansi tugas dengan kualitas personalnya. Sedangkan kepedulian karyawan terhadap organisasi merupakan iklim yang akan sangat membantu manajemen level atas dalam menjalankan organisasi.

3. *Openness* (Keterbukaan)

Organisasi terdiri dari berbagai lapisan manajemen dengan berbagai strata karyawannya. Oleh karena itu bagaimana cara penyampaian dan ketepatan apa yang akan dikomunikasikan kepada karyawan akan dipengaruhi oleh seberapa banyak hal-hal penting disampaikan. Hal ini disebut *top-down openness*.

Seberapa besar keterbukaan anggota organisasi dalam menerangkan tujuan pribadi, pendapat-pendapat, dan seberapa jauh minat karyawan untuk saling mendiskusikan/mengkomunikasikan tujuan-tujuan dan maksud-maksudnya kepada pihak lain yang terkait baik setingkat ataupun kepada atasannya. Hal ini disebut dengan *bottom up openness*.

4. *Supervisory Style* (Gaya Kepengawasan)

Pengawasan dan pengarahan yang dilaksanakan tidak begitu berarti tanpa diimbangi bobot dan mutu pengawasan yang baik. Seberapa banyak dan besarnya arahan, bimbingan, dan pemahaman yang diberikan atasan kepada bawahannya, sehingga pengawasan dapat dilakukan secara optimal, diperlukan dalam melaksanakan (actuating) proses manajerial.

5. *Member Conflict* (Konflik Anggota Organisasi)

Setiap karyawan memiliki tugas dan deskripsi yang berbeda dan akan saling bergantung atau mempengaruhi bagian lainnya. Oleh karena itu potensi terjadinya perbedaan kepentingan akan selalu muncul ke permukaan dan terbawa dalam suasana kerja. Seberapa banyak dan seberapa kuat konflik yang terjadi antar anggota organisasi, dan adakah kelompok-kelompok saling berbeda kepentingan dalam organisasi itu saling berkompetisi dalam melemahkan bagian lain. Besarnya keluhan yang diungkapkan baik lisan maupun tertulis yang berhubungan dengan suasana kerja merupakan indikator yang baik dalam mencari tahu besar konflik yang terjadi.

6. *Member Autonomy* (Otonomi Anggota Organisasi)

Anggota organisasi dalam menyampaikan pendapat dan inisiatifnya hendaknya ditanggapi oleh manajemen. Seberapa besar keterbukaan organisasi dalam menerima usul-usul/inisiatif anggotanya merupakan salah satu faktor untuk menilai iklim organisasi.

Sebelumnya Litwin dan Stringer (1968) mengemukakan bahwa iklim organisasi terdiri atas sembilan dimensi, yaitu : Struktur, tanggung jawab, imbalan, risiko, kehangatan, dukungan, standar, konflik dan identitas.

Menurut Roesfandi (2002:1) dalam kegiatan manajemen tuntutan yang dapat direalisasikan yang berhubungan dengan iklim organisasi adalah peningkatan efisiensi kerja atau bahkan peningkatan produktivitas kerja (antara lain karena suasana tempat kerja yang nyaman dan aman).

2.3. Pengertian Kinerja

Whitmore (2002 : 4) menyebutkan bahwa kinerja memiliki asal kata kerja artinya aktifitas yang dilakukan oleh seseorang atau organisasi dalam menjalankan tugas yang menjadi pekerjaannya. Kinerja artinya suatu perbuatan, suatu prestasi atau penampilan umum dari seseorang.

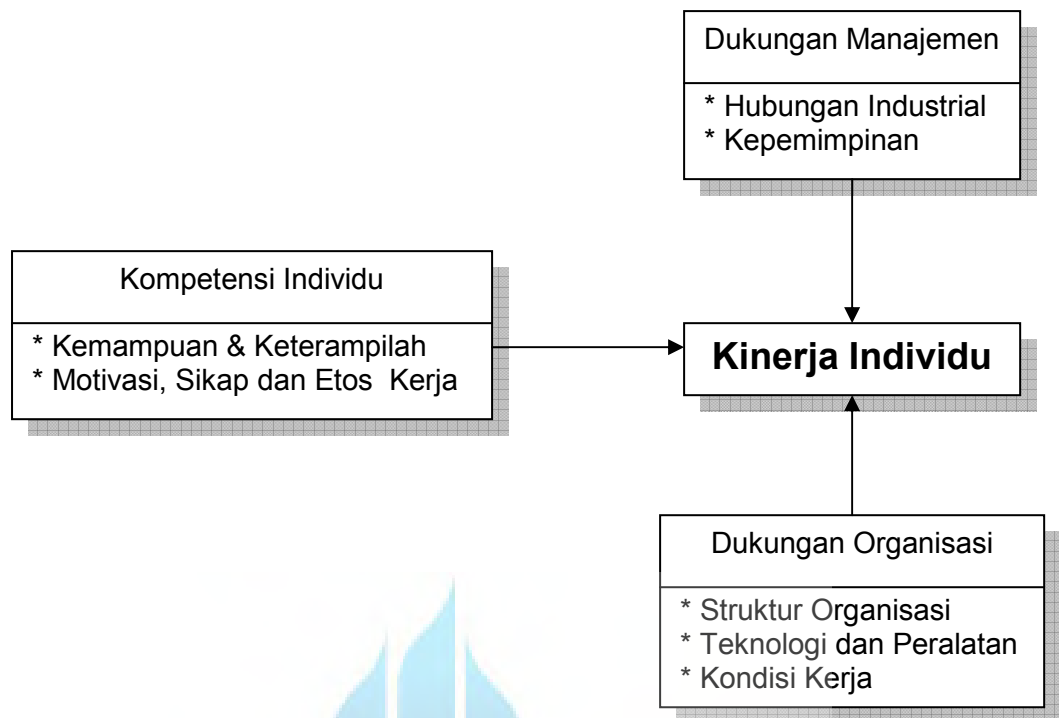
Mangkunegara (2000 : 90) mengatakan bahwa istilah kinerja berasal dari kata "*Job Performance*" atau "*Actual Performance*" yaitu unjuk kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Pabundu Tika (2008 : 121) mendefinisikan kinerja sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan / kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu. Fungsi pekerjaan atau kegiatan yang dimaksudkan adalah pelaksanaan hasil pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok yang menjadi wewenang dan tanggung jawabnya dalam suatu organisasi. Sedangkan faktor-faktor yang berpengaruh terhadap hasil kinerja

atau prestasi kerja seseorang terdiri dari faktor intern dan ekstern. organisme atau kehidupan. Faktor intern antara lain kecerdasan, keterampilan, kestabilan emosi, motivasi persepsi peran, kondisi keluarga, kondisi fisik seseorang dan lain sebagainya. Sedangkan faktor eksternal antara lain berupa peraturan ketenagakerjaan, keinginan pelanggan, pesaing, nilai-nilai sosial, serikat buruh, kondisi ekonomi, perubahan lokasi kerja dan kondisi pasar.

Menurut Simanjuntak (2005:10) dalam bukunya Manajemen dan Evaluasi Kinerja, kinerja individu dipengaruhi oleh banyak faktor yang dapat dikelompokkan menjadi tiga, yaitu :

1. Kompetensi Individu. Kemampuan dan keterampilan melakukan pekerjaan. Kompetensi ini dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu Kemampuan dan keterampilan kerja, motivasi dan etos kerja.
2. Dukungan Organisasi. Kinerja individu juga tergantung pada dukungan organisasi dalam bentuk pengorganisasian, penyediaan sarana dan prasarana kerja, pemilihan teknologi, kenyamanan lingkungan kerja, serta kondisi dan syarat kerja.
3. Dukungan Manajemen. Kinerja perusahaan dan individu juga sangat tergantung pada kemampuan manajerial para manajemen atau pimpinan, baik dengan membangun sistem kerja dan hubungan industrial yang aman dan harmonis, maupun dengan mengembangkan kompetensi pekerja, demikian juga dengan menumbuhkan motivasi dan memobilisasi seluruh karyawan untuk bekerja secara optimal.



Gambar 2.4 : Model Kinerja Individu (Simanjuntak, 2005:14)

a. Manajemen Kinerja

Menurut Simanjuntak dalam bukunya Manajemen dan Evaluasi Kinerja (2005:17), manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Manajemen kinerja terdiri dari :

1. Perencanaan Kinerja. Proses penyusunan rencana kegiatan untuk meningkatkan kinerja perusahaan dan kinerja setiap orang. Rencana kinerja terdiri dari tiga komponen, yaitu : uraian jabatan atau uraian tugas (*job description*), sasaran pekerjaan, dan rencana tindakan kerja.
2. Pembinaan Kinerja. Dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja setiap individu, kelompok atau unit kerja, serta meningkatkan kinerja perusahaan

setinggi mungkin. Peningkatan kinerja dapat dilakukan antara lain dengan :

- Mendorong pekerja memahami uraian tugas atau uraian jabatannya, serta memahami tanggung jawabnya.
 - Mendorong pekerja memahami sasaran yang harus dicapai, yaitu kondisi akhir yang dapat diukur setelah melaksanakan tanggung jawabnya.
 - Membantu pekerja memahami bagaimana melakukan pekerjaan dengan menggunakan alat-alat kerja yang sesuai
 - Memberdayakan pekerja melalui bimbingan, penyuluhan, pendidikan dan pelatihan, rotasi penugasan, dan lain-lain.
 - Menumbuhkan motivasi dan etos kerja
 - Menciptakan iklim kerja yang kondusif.
3. Evaluasi Kinerja. Evaluasi kinerja adalah satu sistem dan cara penilaian pencapaian hasil kerja suatu perusahaan atau organisasi dan penilaian pencapaian hasil kerja setiap individu yang bekerja di dalam dan untuk perusahaan tersebut. Evaluasi kinerja terdiri atas beberapa tahapan, yaitu :
- Mengumpulkan dan menyeleksi informasi
 - Mendeskripsikan dan menginterpretasikan data
 - Mengembangkan dan mengkaji informasi
 - Menarik kesimpulan

Mangkuprawira (2003 : 224) dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia, mengatakan bahwa manfaat penilaian kinerja sebagai berikut :

1. Peningkatan kinerja.

2. Penyesuaian kompensasi
3. Keputusan penempatan
4. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan
5. Perencanaan dan pengembangan karir
6. Definisi proses penempatan staf
7. Ketidakkuratan informasi
8. Kesalahan rancangan pekerjaan
9. Kesempatakan kerja yang sama
10. Tantangan-tantangan eksternal
11. Umpan balik pada SDM

Sedangkan Simanjuntak (2005:108) berpendapat bahwa manfaat evaluasi kerja sebagai berikut :

1. Peningkatan kinerja
2. Pengembangan SDM
3. Pemberian kompensasi
4. Program peningkatan produktifitas
5. Program kepegawaian
6. Menghindari perlakuan diskriminasi

2.4. Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja

Kinerja pegawai dapat ditingkatkan bila manajemen mampu menciptakan iklim dan suasana kerja yang kondusif, menyusun pembagian kerja yang jelas, menyusun dan menyediakan buku-buku petunjuk atau pedoman kerja, memberikan bimbingan dan petunjuk bagi pekerja yang

menghadapi kesulitan dalam melaksanakan tugasnya, membuka kesempatan bagi pekerja untuk memperkaya atau memperdalam pengalaman kerjanya serta menumbuhkan dan mengembangkan motivasi dan etos kerja karyawan.

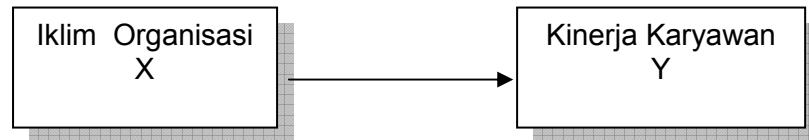
Namun sebaliknya kinerja pegawai dapat menjadi rendah bila hal-hal tersebut di atas tidak dapat terlaksana dengan baik. Menurut Simanjuntak (2005 : 172), penyebab kinerja rendah adalah sebagai berikut :

1. Hambatan Internal. Berupa keterbatasan dana, keterbatasan peralatan dan teknologi, serta kurang efektifnya manajemen dan kepemimpinan
2. Hambatan Eksternal. Hambatan eksternal dapat timbul dari lingkungan kerja termasuk masyarakat sekitar, para pesaing yang secara sengaja membuat gangguan, para pemasok yang terlambat melakukan pengiriman dan kebijakan Pemerintah yang tidak konsisten. Dapat juga timbul dari pemegang saham dengan kebijakannya yang kaku.
3. Kelemahan Individu. Kinerja rendah dapat disebabkan oleh kompetensi kerja orang yang bersangkutan rendah dan atau disiplin etos kerjanya rendah.

Dengan kata lain bahwa untuk menghasilkan kerja terbaiknya setiap orang membutuhkan iklim kerja yang kondusif. Sebaliknya, iklim kerja yang tidak kondusif dapat mendorong tidak terwujudnya kerja yang optimal. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa iklim organisasi sangat menentukan kinerja seseorang.

Seorang pekerja akan meninggalkan organisasinya jika pada organisasi tersebut tidak tercipta iklim organisasi yang baik. Sebaliknya ia akan merasa nyaman apabila lingkungan yang menyelimuti organisasinya kondusif. Diduga

terdapat hubungan positif dari iklim organisasi dengan kinerja karyawan. Hal ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.5 : Hubungan Iklim Organisasi terhadap Kinerja (Santoso, 2002:32)

Iklim organisasi yang kondusif di sebuah organisasi menjadi suatu keharusan apabila organisasi tersebut ingin tetap eksis dan diminati oleh para karyawan. Karyawan tidak mungkin dapat bekerja secara optimal jika iklim organisasi yang melingkupinya tidak mendukungnya. Hal itu dimungkinkan karena orang bekerja bukan hanya mengharapkan imbalan material semata, tetapi juga ada hal lain yang diharapkan dari tempat kerja, seperti ingin aktif berpartisipasi, diterima sebagai bagian dari organisasi, dan lain sebagainya. Secara eksternal, sistem politik, ekonomi, budaya dan teknologi turut mempengaruhi kinerja karyawan. Hal-hal tersebut akan dapat terpenuhi apabila organisasi memiliki iklim organisasi yang baik.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Gambaran Umum

3.1.1 Lokasi Penelitian

Dalam penulisan skripsi ini penulis melakukan penelitiannya pada Kantor Pusat PT Prudential Life Assurance, Prudential Tower – Jl. Jend. Sudirman Kav. 79, Jakarta.

3.1.2 Sejarah umum Perusahaan

PT Prudential Life Assurance adalah perusahaan asuransi jiwa di Indonesia yang merupakan bagian dari bisnis Prudential Plc. yang berkedudukan di London. Prudential Plc. berdiri pada tahun 1848. Merupakan perusahaan asuransi jiwa terbesar di Inggris dan juga salah satu lembaga investasi terbesar di negara tersebut yang mengelola dana sebesar lebih dari US\$ 530 Milyar (per 31 Desember 2007) di seluruh dunia. Prudential Plc. memiliki cabang operasi di tiga benua, Eropa, Amerika dan Asia. Berkat luasnya jaringan bisnis Prudential, di Inggris Prudential menjadi satu-satunya perusahaan asuransi jiwa yang memperoleh 50% pendapatannya dari luar Inggris.

Di benua Asia, Prudential telah beroperasi lebih dari 75 tahun dan sampai saat ini telah memiliki 22 kantor perwakilan yang tersebar di 12 negara seperti Hongkong, Singapura, Malaysia, Thailand, India, Filipina, Vietnam, Taiwan, RRC, Jepang, Korea dan Indonesia. Dengan dukungan dari Prudential Plc. yang memiliki keahlian dan pengalaman di bidang asuransi jiwa selama

lebih dari 150 tahun, PT Prudential Life Assurance memiliki komitmen untuk mengembangkan bisnisnya di Indonesia.

Prudential di Indonesia berdiri pada tahun 1995 sebagai asuransi jiwa patungan antara Prudential dan Bank Bali dengan nama PT Prudential BancBali Life Assurance. Pada tanggal 3 Oktober 2001, Menteri Kehakiman dan Hak Asasi Manusia memberi persetujuan untuk mengubah nama dari PT Prudential BancBali Life Assurance menjadi PT Prudential Life Assurance karena mayoritas kepemilikan saham Prudential Plc. pada PT Prudential Life Assurance. Dimana berdasarkan laporan keuangan PT Prudential Life Assurance yang ditandatangani pada bulan April 2004 terhadap bisnis tahun 2003 dikatakan bahwa kepemilikan saham dimiliki sebesar 94.60% oleh The Prudential Assurance Company LTD, sedangkan sisanya yakni sekitar 5.40% dimiliki oleh PT Sasana Dwi Paramitra.

Pada bulan Juli 2002 PT Prudential Life Assurance melakukan proses akuisisi terhadap PT Asuransi Jiwa Allstate di Indonesia. Integrasi dua perusahaan besar tersebut meningkatkan kekuatan perusahaan dan mengukuhkan posisi PT Prudential Life Assurance dalam jajaran perusahaan asuransi jiwa besar di Indonesia.

Dengan didukung oleh lebih dari 581 karyawan dan lebih dari 64.000 tenaga pemasaran aktif yang tersebar di 6 kantor perwakilan dan 158 kantor keagenan, 44 Financial Advice Center yang tersebar di beberapa kota besar di Indonesia, PT Prudential Life Assurance menawarkan serangkaian produk asuransi jiwa, khususnya produk asuransi jiwa yang dikaitkan dengan investasi atau yang biasa dikenal dengan produk *unit link*. Dengan total aset sebesar Rp

1,567.66 miliar dan modal disetor sebesar Rp. 111.5 miliar (per 31 Desember 2007), menjadikan PT Prudential Life Assurance berada di papan atas perusahaan asuransi jiwa patungan di Indonesia dan *leader* dalam penghasil premi produk *unit link* di Indonesia. Melalui moto “Selalu Mendengarkan dan Memahami”, fokus pada kebutuhan nasabah tetap menjadi pedoman utama dalam melakukan kegiatan bisnis di Indonesia.

3.1.3 Misi Perusahaan

Misi perusahaan adalah menjadi perusahaan jasa keuangan ritel terbaik di Indonesia, melampaui pengharapan para nasabah, tenaga pemasaran, staf dan pemegang saham, dengan memberikan pelayanan sempurna, produk berkualitas, tenaga pemasaran profesional yang berkomitmen tinggi serta menghasilkan pendapatan investasi yang menguntungkan.

Sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari misi, PT Prudential Life Assurance memiliki tiga pilar, yaitu pondasi yang merupakan dasar berdiri dan berkembangnya perusahaan serta yang membedakannya dengan perusahaan-perusahaan lain. Berikut adalah ketiga pilar tersebut :

1. Organisasi yang memberikan kesempatan belajar, memberikan kesempatan kepada setiap orang di perusahaan untuk mendapatkan pengetahuan, keahlian dan pengembangan pribadi melalui berbagai training dan pelatihan.
2. Bekerja sebagai suatu keluarga, bergandengan tangan sebagai suatu keluarga besar, memperlakukan satu sama lainnya dengan rasa hormat dan penuh rasa kasih untuk menciptakan suasana penuh pengertian.

3. Integritas dan keuntungan yang merata bagi pemegang kepentingan, komitmen untuk selalu memiliki integritas dalam setiap hal, menyediakan pelayanan yang terbaik untuk nasabah, menghargai setiap orang dengan adil berdasarkan nilai tambah bisnis, berkomunikasi dengan jelas dan memberikan pendapatan penghasilan yang baik ke setiap orang tanpa diskriminasi.

3.1.4 Budaya Perusahaan

PT Prudential Life Assurance mengembangkan budaya perusahaan yang sejalan dengan standar nilai yang dianut oleh Prudential Corporation Asia (PCA) melalui prinsip-prinsip dasar yang terdiri dari *Respect, Encourage, Support, Practise, Enjoy, Committed* dan *Trust*.

- *RESPECT*, menghormati dan menghargai individu, budaya, perbedaan dan kontribusi.
- *ENCOURAGE*, menciptakan lingkungan kerja yang terbuka dan jujur.
- *SUPPORT*, mendukung perusahaan, kolega nasabah dan masyarakat.
- *PRACTISE*, melakukan apa yang diajarkan dan menjadi panutan dalam menjalankan prinsip dasar ini.
- *ENJOY*, senang berada bersama kolega, bekerjasama dan bergembira.
- *COMMITTED*, mendengarkan kolega dan nasabah.
- *TRUST*, mempercayai orang lain dan dapat dipercaya.

3.1.5 Struktur Perusahaan

PT Prudential Life Assurance berada dalam struktur birokrasi Prudential Corporate Asia (PCA) yang membawahi wilayah *South Asia* bersama-sama dengan Singapura, Malaysia, Vietnam, India, Filipina dan Thailand.

Struktur Organisasi PT Prudential Life Assurance (Lampiran 1) terdiri atas seorang Presiden Direktur (*President Director*) yang langsung membawahi 2 divisi yaitu *Internal Audit* serta *Legal & Compliance*. Presiden Direktur dibantu oleh 4 (dua) orang setingkat Direktur, yaitu Direktur Keuangan (*Finance Director*), Direktur Operasional (*Chief Operations Officer*), Direktur Corporate Marketing & Communications (*Chief Marketing Officer*) dan Direktur Agency (*Chief Agency Officer*). Selain dibantu oleh 4 orang direktur sebagaimana tersebut di atas, Presiden Direktur di dalam merencanakan, menetapkan dan menjalankan strategi perusahaan, maka Presiden Direktur dibantu oleh sebuah Komite yang disebut dengan *Senior Management Team*. Melalui *Senior Management Team* inilah biasanya pendapat tentang berbagai kegiatan dalam perusahaan dikumpulkan dan didiskusikan melalui rapat mingguan komite.

Senior Management Team ini beranggotakan 6 orang yang mana masing-masing anggota komite mempunyai anggota yang terdiri dari kepala-kepala bagian di dalam perusahaan. Keenam anggota Komite Eksekutif ini terdiri dari :

1. *Finance Committee*, dipimpin oleh *Finance Director*. Komite ini bertanggung jawab terhadap seluruh aktivitas yang berhubungan dengan masalah Keuangan (*Finance*), Akuntansi (*Accounting*), Aktuaria (*Actuarial*) dan Investasi (*Investment*)
2. *Operational Committee*, dipimpin oleh *Chief Operations Officer*. Komite ini bertanggung jawab terhadap seluruh aktivitas yang berhubungan dengan masalah operasional antara nasabah dan perusahaan, dimulai dari penerimaan surat pengajuan asuransi jiwa (SPAJ) atau *New Business*, penilai risiko terhadap jiwa dari calon nasabah yang akan diasuransikan atau *Underwriting* sampai kepada menangani masalah-masalah yang berhubungan dengan polis dari nasabah atau *customer service* serta bertanggung jawab atas *Information Technology* di perusahaan.
3. *Marketing Administration & Sales Support Committee*, dipimpin oleh *Chief Agency Officer*. Komite ini bertanggung jawab terhadap seluruh aktivitas pemasaran. Meliputi perekrutan tenaga pemasaran, pelatihan tenaga pemasaran, penyediaan sarana pemasaran dan kompensasi, penetapan strategi dan target pemasaran untuk masing-masing distribusi pemasaran serta mengusahakan terciptanya hubungan bisnis baru dengan rekanan baru serta pemeliharaan hubungan bisnis dengan rekanan lama sehingga terciptanya peluang pemasaran yang baru atau lebih baik.
4. *Corporate Marketing & Communications Committee*, dipimpin oleh *Vice President Corporate Marketing & Communications*. Komite ini bertanggung jawab terhadap seluruh aktivitas pengenalan perusahaan kepada masyarakat, memberikan informasi yang benar tentang kondisi

perusahaan kepada masyarakat yang membutuhkan, dan sebagai mediator antara nasabah, masyarakat dengan perusahaan terhadap penyelesaian masalah-masalah korporasi maupun masalah pemasaran dan operasional.

5. *Human Resources and Business & Procurement Services Committee*, dipimpin oleh *Vice President Human Resources & Administration*. Komite ini bertanggung jawab terhadap seluruh kondisi dan aktivitas karyawan, mulai dari perekrutan karyawan, kompensasi & benefit karyawan, pelatihan karyawan, penyediaan sarana dan prasarana bagi seluruh karyawan sehingga tujuan dan operasional perusahaan berjalan sesuai dengan strategi yang telah ditetapkan.
6. *Syariah & Product Analys Committee*, dipimpin oleh Head of Syariah & Product Analys. Komite ini bertanggung jawab terhadap produk asuransi yang berbasis syariah, termasuk menganalisis produk tersebut.
7. *Partnership Distributions Committee*, dipimpin oleh *Vice President Partnership Distributions*. Komite ini bertanggung jawab terhadap distribusi marketing melalui kerjasama dengan pihak ketiga.

Divisi Internal Audit dan Divisi Legal & Compliance, langsung bertanggung jawab kepada Presiden Direktur. Hal ini bertujuan agar divisi ini bersifat *Independent*. Sesuai dengan tanggung jawabnya Divisi Internal Audit bertanggung jawab dalam hal pengawasan terhadap jalannya operasional perusahaan dan masing-masing Divisi dan Departemen sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan. Sedangkan *Divisi Legal dan Compliance* selain bertanggung jawab untuk memastikan bahwa perusahaan menjalankan usahanya sesuai dengan peraturan yang telah

ditetapkan oleh Departemen Keuangan juga peraturan yang telah ditetapkan oleh kantor pusat, juga bertanggung jawab untuk memberikan nasehat hukum kepada pimpinan perusahaan, Komite Executive serta kepada agen serta staff lain yang membutuhkan nasehat hukum, serta bertanggung jawab untuk melakukan investigasi atas semua keluhan dan serta ketidakpuasan yang diterima dari nasabah, karyawan kepada perusahaan.

Melihat kondisi diatas, maka bentuk struktur organisasi yang dipakai oleh PT Prudential Life Assurance ini adalah Organisasi Komite. Untuk membentuk Komite ini, haruslah memperhatikan syarat-syarat sebagai berikut :

1. Suasananya santai dan bersifat informal
2. Semua anggota Komite ikut ambil bagian dalam membicarakan tugas - tugasnya
3. Komite mengetahui tentang tugas-tugas yang dibebankan kepadanya
4. Masing-masing anggota Komite bersedia mendengarkan pendapat anggota-anggota yang lain.
5. Keputusan diambil secara konsensus
6. Masing-masing anggota bebas mengemukakan pendapat
7. Ketua Komite tidak mempunyai kekuasaan atas yang lain.

3.1.6 Produk dan Layanan

Bisnis utama PT Prudential Life Assurance adalah memberikan layanan serangkaian produk asuransi jiwa tradisional dan dua produk asuransi jiwa yang dikaitkan dengan investasi (*unit link*).

Dengan paduan keahlian lokal serta pengalaman bersifat internasional, PT Prudential Life Assurance telah mengembangkan produk maupun perlindungan yang fleksibel sesuai dengan kebutuhan nasabah.

3.1.6.1. Produk Tradisional

Produk-produk tradisional yang ditawarkan bagi individu antara lain:

1. PRUlife

PRUlife merupakan asuransi seumur hidup dengan hak pembagian laba. Produk ini memberikan perlindungan kepada Tertanggung dalam hal Tertanggung meninggal dalam masa asuransi maka 100% dari Uang Pertanggungan akan dibayarkan kepada Ahli Waris atau pihak yang ditunjuk selama belum ada klaim TPD (*Total Permanent Disablement*).

Produk ini memberikan nilai tunai di mulai pada akhir tahun ke-3, dalam hal Pemegang Polis membatalkan polis ini. Dan untuk produk ini, Pemegang Polis memiliki kewajiban membayar premi seumur hidup untuk mendapatkan perlindungan asuransi seumur hidup.

2. PRU*protection Plus*

Produk ini memberikan perlindungan kepada Tertanggung dalam hal Tertanggung meninggal dalam masa asuransi, maka 100% dari Uang Pertanggungan akan dibayarkan kepada Ahli Waris atau pihak yang ditunjuk. Begitu juga apabila dalam masa asuransi, Tertanggung mengalami Cacat Total dan Tetap maka Penanggung akan membayarkan manfaat sebesar Uang Pertanggungan dengan 2 kali tahap pembayaran yakni sebesar 20% dari Uang Pertanggungan untuk tahun I dan sisanya akan dibayarkan pada tahun II.

Asuransi ini memberikan nilai tunai dimulai pada akhir tahun polis ke-3 dalam hal Pemegang Polis membatalkan polis ini. Pemegang Polis memiliki kewajiban membayar premi seumur hidup sampai Tertanggung berusia 85 tahun.

3. PRU*save*

Produk ini merupakan jenis asuransi Dwi Guna dengan hak pembagian laba serta memberikan manfaat proteksi terhadap Cacat Total dan Tetap dan pembedahan serta perawatan di rumah sakit.

100% (seratus persen) Uang Pertanggungan akan dibayarkan sekaligus kepada Ahli Waris atau pihak yang ditunjuk, dalam hal Tertanggung meninggal dalam masa asuransi, selama belum ada klaim Cacat Total dan Tetap.

Dalam hal Tertanggung mengalami Cacat Total dan Tetap selama masa asuransi, maka 100% Uang Pertanggungan akan

diberikan secara bertahap yakni 20% untuk tahap pertama dan 80% untuk tahap kedua.

Apabila di akhir masa asuransi, Tertanggung masih hidup dan polis masih berlaku, maka 100% Uang Pertanggungan akan diberikan kepada Pemegang Polis. Produk ini juga memberikan nilai tunai, dalam hal Pemegang Polis membatalkan polis ini. Dimana nilai tunai ini akan mulai terbentuk pada akhir tahun ke-3.

Masa asuransi untuk produk ini adalah 10 sampai dengan 30 tahun atau selama usia tertanggung ditambah masa asuransi tidak boleh lebih dari 70 tahun.

4. PRUcash

Produk ini hampir persis sama dengan PRUsave. Hanya bedanya produk ini memberikan manfaat tahapan jatuh tempo yakni sebesar 10% dari Uang Pertanggungan untuk setiap 3 tahun, yang disesuaikan dengan masa asuransi polis.

Tabel 3.1.

Tabel Manfaat Tahapan Jatuh Tempo

Masa Asuransi	Tahun Polis ke -						
	3	6	9	12	15	18	21
15	10%	10%	10%	10%	100%		
18	10%	10%	10%	10%	10%	100%	
21	10%	10%	10%	10%	10%	10%	100%

Sumber: PT Prudential Life Assurance

5. PRUinvestor Plus

PRUinvestor Plus, merupakan kombinasi antara asuransi Dwi Guna dengan hak pembagian laba (bonus), dengan asuransi kecelakaan dan unsur investasinya. Dimana Premi yang dibayar oleh Pemegang Polis, dibagi atas 2 alokasi dana yakni : 20% untuk asuransi dan 80% untuk investasi.

Manfaat meninggal dari produk ini adalah 100% Uang Pertanggungan ditambah bonus, selama belum ada klaim Cacat Total dan Tetap ditambah Saldo Akhir Investasi. Dan bila meninggalnya disebabkan karena kecelakaan maka akan ditambahkan 100% Uang Pertanggungan.

Pada akhir masa asuransi, bila tertanggung masih hidup dan polis masih berlaku, maka 100% Uang Pertanggungan ditambah bonus dan Saldo Akhir Investasi akan dibayarkan kepada Pemegang Polis.

Masa asuransi yang tersedia untuk produk ini adalah 5 tahun dan 10 tahun. Dimana usia masuk ditambah masa asuransi tidak boleh lebih dari 70 tahun.

3.1.6.2. Produk Unit Link

Produk-produk asuransi jiwa yang dikaitkan dengan investasi antara lain :

a) PRUlink investor account

Produk asuransi seumur hidup dengan premi tunggal dan uang pertanggungan sebesar 125% dari premi tunggal ditambah 100% dari nilai pertambahan investasi (top up) setelah dikurangi dana yang telah ditarik, jika tertanggung meninggal dunia atau mengalami cacat total dan tetap sebelum usia 60 tahun.

b) PRUlink assurance account

Produk asuransi seumur hidup yang merupakan seri kedua dari produk **PRUlink** yang sangat fleksibel dan memberikan serangkaian fasilitas yang menarik sesuai dengan keinginan tertanggung, seperti fleksibilitas dalam merubah besarnya premi, tingkat perlindungan dan strategi investasi sesuai dengan lima dana investasi yang tersedia, baik di pasar bursa, dana tetap (*fixed income*) ataupun dana tunai (*cash fund*).

3.1.6.3. Produk Syariah

PRUsyariah, yaitu produk asuransi yang dikaitkan dengan investasi berbasis syariah. **PRUsyariah** dirancang untuk memenuhi kebutuhan masyarakat akan rancangan keuangan masa depan yang sesuai dengan prinsip-prinsip syariah Islam. Produk **PRUsyariah** sendiri baru diluncurkan pada September 2007. Produk **PRUsyariah** Prudential sudah sesuai dengan Ketentuan Fatwa Dewan Syariah Nasional-Majelis Ulama Indonesia (MUI).

Dari ketiga produk yang dimiliki oleh PT Prudential Life Assurance, produk tradisional, produk unit link dan produk syariah, produk **PRUlink**-lah yang menjadi primadona asuransi di Indonesia dewasa ini. Dari keseluruhan pendapatan premi yang diterima oleh PT Prudential Life Assurance, produk **PRUlink Assurance Account** memberikan kontribusi terbesar dari pendapatan premi tahun 2007.

3.1.7 Indikator Keuangan

Data keuangan PT Prudential Life Assurance per 31 Desember 2007:
(Laporan Keuangan PT Prudential Life Assurance, KOMPAS April 2008)

- Modal Disetor : Rp. 111,5 millar
- Total Asset : Rp. 10,621.50 milliar
- Premi Bruto : Rp. 5,507.18 milliar
- Risk Base Capital (RBC) : 362 %

3.1.8 Prestasi-prestasi yang pernah diraih

Di dalam perkembangannya PT Prudential Life Assurance telah berhasil meraih berbagai penghargaan dari pihak luar. Berikut penghargaan yang diterima PT Prudential Life Assurance selama tahun 2007 :

1. Majalah Investor

- Perusahaan Asuransi Jiwa Terbaik, kategori asset di atas Rp. 5 Triliun

- Lifetime Achievement Award, pencapaian lima kali berturut-turut sebagai Perusahaan Asuransi Jiwa Terbaik
 - Top Executive of Insurance Company 2007, untuk Presiden Direktur – Prudential Indonesia, Bapak Kevin Holmgren
2. Majalah SWA Sembada, survey *Indonesian Customer Satisfaction Award (ICSA)*, pemenang di subkategori asuransi jiwa dengan gelar “*The Best in Achieving Total Customer Satisfaction*”
 3. Majalah Infobank, terbaik dalam kategori premi bruto Rp. 1 triliun ke atas
 4. Majalah Marketing, Call Centre Terbaik, untuk kategori “*Life Insurance*” dengan predikat “*Excellent*”
 5. Majalah Business Week, Asuransi Jiwa terbaik, melalui survey *Indonesia’s Most Admired Company (IMAC)* 2007
 6. Koran Bisnis Indonesia, Asuransi Jiwa Terbaik dalam acara “Bisnis Indonesia Award 2007.

Dengan demikian, PT Prudential Life Assurance bukan saja kuat dan sehat dari sisi finansial tetapi juga telah mendapat pengakuan dari berbagai pihak dengan diraihnya beberapa macam predikat yang berhubungan dengan asuransi jiwa.

3.2. Metode Penelitian

Dalam penyusunan penelitian ini, metode penelitian yang digunakan adalah penelitian kausal yaitu penelitian untuk mengetahui pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja karyawan di mana iklim organisasi merupakan variabel X dan kinerja merupakan variabel Y.

3.3 Hipotesis

Sugiyono (2005 : 51) dalam bukunya Metode Penelitian Bisnis memberikan pendapatnya sebagai berikut : "Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, oleh karena itu rumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam bentuk kalimat pertanyaan"

Dalam penelitian ini dapat dirumuskan hipotesis yang diuji adalah sebagai berikut :

Iklim organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Prudential Life Assurance.

3.4 Variabel dan Skala Pengukuran

Menurut Sugiyono (2005:32) variabel adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, obyek atau kegiatan lain yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah variabel bebas atau *independent* (X) dan variabel terikat atau *dependent* (Y).

Skala yang dipakai untuk pengukuran data variabel x dan variabel y dalam penelitian ini adalah skala ordinal; yaitu Likert dimana menurut Sugiyono (2005 : 86) skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi tentang fenomena sosial. Skala berisi sejumlah pernyataan yang menyatakan obyek yang hendak diungkap. Variabel yang diukur dijabarkan menjadi indikator variabel, kemudian indikator dijabarkan sebagai titik tolak dalam menyusun pernyataan positif dan pernyataan negatif yang kemudian masing-masing pernyataan diberi skor. Penskoran atas kuesioner skala model

Likert yang digunakan dalam penelitian ini merujuk pada lima alternatif jawaban, yakni: Sangat Setuju (5), Setuju (4), Ragu-ragu (3), Tidak Setuju (2), dan Sangat Tidak Setuju (1).

3.4.1 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel adalah variabel penelitian yang akan diberi penjelasan secara operasional, yaitu :

- a. Iklim organisasi adalah kualitas pengalaman yang bersifat objektif mengenai lingkungan internal organisasi di PLA, yang mencakup persepsi-persepsi karyawan terhadap suasana kerja, penyediaan sarana & prasarana, pembagian tugas, kepemimpinan, dan pengembangan dan pelatihan.
- b. Kinerja karyawan adalah prestasi secara umum karyawan PLA dalam melaksanakan tugas & tanggung jawabnya.

Terdapat dua variabel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu :

1. Variabel (X) adalah Iklim Organisasi
2. Variabel (Y) adalah Kinerja Karyawan

Untuk keperluan pengujian, variabel-variabel yang akan diteliti dijabarkan, sehingga diperoleh indikator-indikator sebagai alat ukurnya.

Tabel 3.2
Operasional Variabel Iklim Organisasi

Variabel	Sub Variabel	Indikator
Variabel (X) Iklim Organisasi	• Keadaan Lingkungan Sosial	• Prudential tempat kerja yang menyenangkan • Suasana kerja sangat bersahabat dan kekeluargaan
	• Keadaan Lingkungan Fisik Tempat Kerja	• Peralatan & perlengkapan kantor memadai

Sumber: (diadaptasi :Wirawan, 2007:205)

Tabel 3.2
Operasional Variabel Iklim Organisasi (Lanjutan)

Variabel	Sub Variabel	Indikator
	Kepemimpinan	- Tanggapan positif terhadap ide-ide baru - Kesempatan untuk berkreasi
	Kondisi Fisik dan Kejiwaan Anggota Organisasi	- Atasan dan rekan kerja membantu dalam menyelesaikan tugas - Rekan kerja bersikap positif dan mendukung
	Pelaksanaan Sistem Manajemen	Prudential memberikan pelatihan secara rutin
	Komunikasi	Tugas-tugas dikomunikasikan atasan dengan baik

Sumber: (diadaptasi :Wirawan, 2007:205)

Tabel 3.3
Operasional Variabel Kinerja Karyawan

Variabel	Sub Variabel	Indikator
Variabel (Y) Kinerja Karyawan	Loyalitas	Karyawan keluar di bawah 5 tahun
	Kepribadian	Peluang untuk pengembangan dan pertumbuhan pribadi
	Prestasi Kerja	- Penilaian prestasi kerja - Promosi diberikan sesuai dengan prestasi - Perasaan bangga terhadap kinerja pribadi
	Ketaatan	Tepat waktu
	Keterampilan	- Pengembangan diri dan kemampuan karyawan - Kesempatan & peluang untuk menggunakan kemampuan dan keterampilan - Keterampilan yang dimiliki dapat meningkatkan kinerja individu dan perusahaan

Sumber: (diadaptasi : Vivi & Rorlen, 2007:56)

3.5 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dilakukan dengan dua cara, yaitu:

1. Riset kepustakaan, adalah penelitian untuk memperoleh data teoritis dari buku-buku dan literatur lainnya yang berhubungan dengan masalah yang dibahas.
2. Penelitian lapangan, yaitu dengan melakukan penelitian langsung di lokasi penelitian untuk mendapatkan data, informasi, atau keterangan lain yang diperlukan. Dalam penelitian ini instrumen yang digunakan adalah kuesioner.

Kuesioner merupakan salah satu jenis instrumen pengumpul data yang disampaikan kepada responden atau subyek penelitian melalui sejumlah pertanyaan atau pernyataan. Teknik ini dipilih semata-mata karena: subyek adalah orang yang mengetahui dirinya sendiri, apa yang dinyatakan oleh subyek kepada peneliti adalah benar dan dapat dipercaya, dan interpretasi subyek tentang pertanyaan/pernyataan yang diajukan kepada subyek adalah sama dengan apa yang dimaksud oleh peneliti.

3.6 Populasi dan Sampel Penelitian

Menurut Sugiyono (2005 : 72), populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya, sedangkan sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Teknik pengambilan *sample* atau teknik sampling adalah merupakan teknik pengambilan sampel. Untuk menentukan sampel yang akan digunakan dalam penelitian, terdapat berbagai teknik sampling yang digunakan.

Teknik sampling pada dasarnya dibedakan menjadi dua yaitu *Probability Sampling* dan *Nonprobability Sampling*.

Nonprobability Sampling, adalah teknik pengambilan sampel yang tidak memberikan peluang/kesempatan yang sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel. Teknik sampel ini meliputi *sampling sistematis, sampling kuota, sampling aksidental dan sampling purposive, sampling jenuh dan sampling snowball*.

Dalam penelitian ini metode pengambilan sample akan dilakukan dengan metode Slovin dengan teknik pengambilan sampel *sampling aksidental* dan jumlah populasi 581 orang karyawan (Husein, 2004 : 78). Perhitungannya adalah sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

n = besar sample

N = Jumlah populasi

e = sampling error = 10%

Penarikan sampel bisa dihitung sebagai berikut:

$$n = \frac{581}{1 + 581 (0.1)^2}$$

$$n = \frac{581}{1 + 581 \times 0.01}$$

$$n = \frac{581}{5.01}$$

$$n = 99.82 = 100$$

Dengan demikian responden dalam penelitian ini berjumlah 100 orang.

3.7. Metode Analisis Data

3.7.1 Analisis Regresi Linear Sederhana

Analisis ini digunakan untuk mengetahui pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja karyawan. Analisis regresi linear sederhana dinyatakan dalam rumus :

$$\hat{Y} = a + bX$$

Dimana:

- a : Nilai konstan yang ditaksir Y pada saat $X = 0$
- b : Koefisien regresi yang menunjukkan angka peningkatan atau penurunan variabel kinerja karyawan yang berdasarkan variabel iklim organisasi. Bila b (+) maka naik, dan bila (-) maka terjadi penurunan.
- X : Variabel Iklim Organisasi
- Y : Variabel kinerja

Nilai a dihitung dengan rumus :

$$a = \frac{(\sum Y)(\sum X)^2 - (\sum X)(\sum XY)}{n\sum X^2 - (\sum X)^2} \text{ atau}$$

$$a = \bar{Y} - b\bar{X}$$

Dimana :

a = Nilai Konstanta

$\bar{Y}$ = Rata-rata variabel Y

$\bar{X}$ = Rata-rata variabel X

Nilai b dihitung dengan rumus :

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

3.7.2. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis yang digunakan adalah pengujian hipotesis terhadap koefisien regresi dimana pengujian ini dilakukan untuk mengetahui apakah variabel independent (iklim organisasi) berpengaruh terhadap variabel dependent (kinerja).

Prosedur pengujian hipotesis dapat dinyatakan dalam ketentuan :

- a. $H_0: \beta = 0$ (Iklim organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan)

$H_a: \beta \neq 0$ (Iklim organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan)

- b. Menentukan tingkat signifikan (α)

Dalam penulisan skripsi ini digunakan :

$\alpha = 5\% (0,05)$

- c. Menentukan t-hitung yang dinyatakan dalam rumus :

$$t_{\text{hitung}} = \frac{b - \beta}{Sb}$$

$$Sb = \frac{Se}{\sqrt{\sum(X^2) - (\sum X) / n}}$$

$$Se = \frac{\sqrt{\sum y^2 - \alpha \sum y - b \sum xy}}{n - 2}$$

Dimana :

b : Perkiraan koefisien regresi

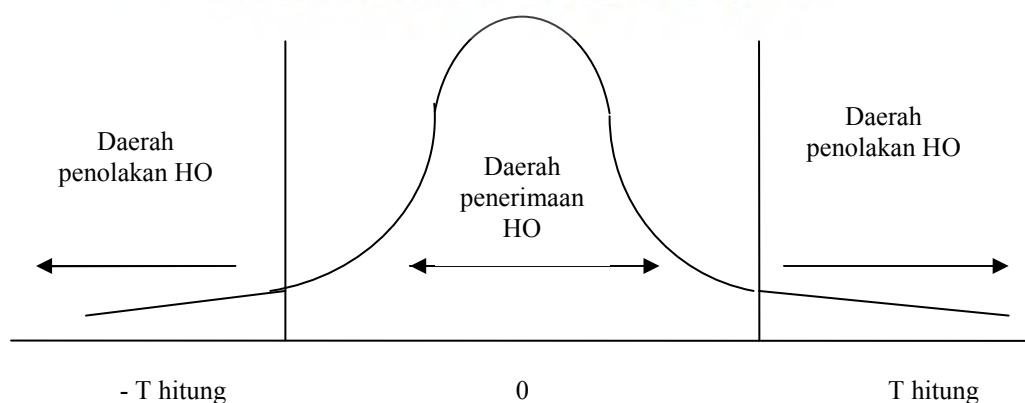
Sb : Standart deviasi koefisien regresi

β : Koefisien regresi

Se : Kesalahan standart regresi

Setelah didapatkan nilai t-hitung melalui rumus di atas, maka untuk menginterpretasikan hasilnya berlaku ketentuan sebagai berikut:

- Jika $t\text{-hitung} > t\text{-tabel}$ atau $t\text{-hitung} < -t\text{-tabel} \rightarrow H_0$ ditolak (berarti iklim organisasi mempunyai pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan).
- Jika $-t\text{-tabel} < t\text{-hitung} < t\text{-tabel} \rightarrow H_0$ diterima (berarti iklim organisasi tidak mempunyai pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan)



BAB IV

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian ini dianalisis dengan menggunakan teknik analisis deskriptif-kuantitatif. Analisis deskriptif dilakukan dengan cara mendeskripsikan setiap butir pernyataan, yang bertujuan untuk memperoleh gambaran mengenai kondisi masing-masing variabel penelitian. Sedangkan analisis kuantitatif dilakukan dengan menggunakan formula statistika, yang meliputi koefisien regresi, uji t dan korelasi. Tujuannya adalah untuk mengetahui secara kuantitatif seberapa kuat pengaruh dan seberapa besar kontribusi variabel bebas terhadap variabel terikat, yang dalam penelitian ini adalah iklim organisasi sebagai variabel bebas dan kinerja sebagai variabel terikat.

4.1. Analisis Deskriptif

Berdasarkan data-data yang diperoleh dari penyebaran kuesioner terhadap 100 responden, maka dapat diuraikan analisis deskriptif untuk masing-masing variabel sebagai berikut:

4.1.1 Analisis Deskriptif Variabel Iklim Organisasi

Untuk mengetahui bagaimana Iklim Organisasi pada PT Prudential Life Assurance dapat dianalisa melalui tabel kuesioner sebagai berikut:

Tabel 4.1
Rekapitulasi Jawaban Responden Variabel Iklim Organisasi

Tabel Tanggapan Responden		Persentase (100%)					Total
		SS	S	R	TS	STS	
Suasana kerja	• Prudential tempat kerja yang menyenangkan	26	74				100%
	• Suasana kerja sangat bersahabat dan kekeluargaan	32	64	4			100%
Penyediaan Sarana & Prasarana	• Peralatan & perlengkapan kantor memadai	44	52	4			100%
Kepemimpinan	• Tanggapan positif terhadap ide-ide baru	16	74	10			100%
	• Kesempatan untuk berkreasi	16	78	6			100%
Perilaku Rekan Kerja	• Atasan dan rekan kerja membantu dalam menyelesaikan tugas	20	72	8			100%
	• Rekan kerja bersikap positif dan mendukung	12	76	10	2		100%
Pengembangan & Pelatihan	• Prudential memberikan pelatihan secara rutin	22	74	2	2		100%
Komunikasi	• Tugas-tugas dikomunikasikan atasan dengan baik	24	74	2			100%
Total		212	638	46	4		
Total rata-rata		23.5	70.8	5.1	0.4		100%

Sumber : Data yang diolah

Berdasarkan rekapitulasi jawaban di atas, bahwa dari 9 pernyataan yang terdapat dalam kuesioner Iklim Organisasi, terdapat 2 item pernyataan yang cenderung mendapatkan tanggapan kurang memuaskan.

Secara keseluruhan dari variabel Iklim Organisasi diperoleh nilai rata-rata untuk alternative jawaban sangat setuju 23.5%, setuju 70.8%, ragu-ragu 5.1% dan tidak setuju 0.4%. Dari nilai rata-rata ini dapat diindikasikan bahwa

secara umum iklim organisasi perusahaan tergolong baik. Hal ini karena adanya hubungan yang baik antara pimpinan dan karyawan sehingga menimbulkan suasana kerja yang bersahabat dan kekeluargaan. Perusahaan juga mengerti bahwa karyawan harus selalu diberikan pelatihan dan pengembangan sehingga karyawan merasa diperhatikan dan kebutuhan aktualisasi dirinya juga terpenuhi.

4.1.2. Analisis Deskriptif Variabel Kinerja

Untuk mengetahui bagaimana Kinerja pada PT Prudential Life Assurance dapat dianalisa melalui tabel kuesioner sebagai berikut :

Tabel 4.2
Rekapitulasi Jawaban Responden Variabel Kinerja

Tabel Tanggapan Responden		Persentase (100%)					Total
		SS	S	R	TS	STS	
Loyalitas	Rata-rata karyawan yang keluar dari Prudential bekerja di bawah 5 tahun	4	30	56	10		100%
Kepribadian	Pelatihan yang diberikan sangat berguna bagi pengembangan diri dan kemampuan karyawan	24	74	2			100%
	Karyawan memiliki peluang untuk pengembangan dan pertumbuhan pribadi di Prudential	12	82	2	4		100%
Prestasi Kerja	Penilaian prestasi kerja dilakukan oleh penilai ahli dan sangat terbuka	8	56	32	4		100%
	Promosi diberikan kepada karyawan sesuai dengan kinerja yang diberikan kepada perusahaan	12	68	20			100%
	Saya merasa bangga terhadap kinerja saya selama di Prudential	18	70	8	4		100%

Sumber : Data yang diolah

Tabel 4.2
Rekapitulasi Jawaban Responden Variabel Kinerja (Lanjutan)

Tabel Tanggapan Responden		Persentase (100%)					Total
		SS	S	R	TS	STS	
Ketaatan	Saya selalu hadir di kantor sesuai dengan jam kerja yang telah ditetapkan	30	60	6	4		100%
Keterampilan	Karyawan memiliki kesempatan dan peluang untuk menggunakan kemampuan dan keterampilannya	24	70	4	2		100%
	Keterampilan yang dimiliki karyawan dapat meningkatkan kinerja pribadi dan perusahaan	26	74				100%
Total		158	584	130	28		
Total rata-rata		17.5	64.8	14.4	3.1		100%

Sumber : Data yang diolah

Berdasarkan rekapitulasi jawaban di atas, bahwa dari 9 pernyataan yang terdapat dalam kuesioner kinerja, terdapat 6 item pernyataan yang cenderung mendapatkan tanggapan kurang memuaskan.

Secara keseluruhan dari variabel kinerja diperoleh nilai rata-rata untuk alternative jawaban sangat setuju 17.5%, setuju 64.8%, ragu-ragu 14.4% dan tidak setuju 3.1%. Dari nilai rata-rata ini dapat diindikasikan bahwa secara umum kinerja karyawan tergolong baik. Hal ini terjadi karena PT Prudential Life Assurance merupakan perusahaan yang sangat dinamis sehingga karyawan merasa memiliki peluang untuk dapat terus berkembang sejalan dengan perkembangan perusahaan. Perusahaan juga terus menerus memberikan motivasi berupa pemberian penghargaan sehingga karyawan

merasa dihargai dan terpacu untuk terus berprestasi dan memberikan kinerja terbaiknya kepada perusahaan.

4.2. Analisis Statistik

Untuk mengetahui pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja karyawan PT Prudential Life Assurance, dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan analisis regresi linier sederhana dengan menggunakan program *SPSS (Statistical Product and Service Solution)* versi 13. Dari data yang diperoleh di dalam penelitian ini setelah di proses diperoleh hasil sebagai berikut :

1. Deskripsi Variabel

Dalam tabel ini dapat dilihat bahwa tabel descriptive statistics, seperti ditunjukkan dalam tabel 5.3 di bawah ini :

Tabel 4.3
Descriptive Statistics
Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Kinerja	35.7000	2.73585	100
Iklim organisasi	37.3600	3.35905	100

Dalam tabel di atas menunjukkan deskripsi dari variabel bebas iklim organisasi (X) dan variabel tidak bebas kinerja (Y) yang akan diregresikan dalam deskripsi dijelaskan bahwa rata-rata (Mean) dari variabel iklim organisasi adalah 37.3600 dan rata-rata dari variabel kinerja adalah 35.7000 sedangkan standar deviasi untuk masing-masing variabel tersebut 3.35905 dan 2.73585. Jumlah sample (N) yang digunakan dalam kuesioner ini adalah 100 responden.

2. Variabel yang di masukkan dan di keluarkan

Tabel 4.4
Variables Entered/Removed(b)

Variables Entered/Removed ^b			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Iklim organisasi ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kinerja

Dalam tabel di atas menjelaskan bahwa semua variabel telah dimasukkan dalam proses (*All Variabel Entered*) dan tidak ada yang dikeluarkan (*Removed*). Variabel bebas yang masuk adalah iklim organisasi dengan variable terikat adalah kinerja.

3. Persamaan Garis Regresi Linier Sederhana

Tabel 4.5
Coefficients

Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	15.271	2.287		6.677
	Iklim organisasi	.547	.061	.671	8.968

a. Dependent Variable: Kinerja

- Berdasarkan nilai B constant dan B iklim organisasi, maka dapat dibuat persamaan regresi : $Y = a + bX = 15.271 + 0.547X$

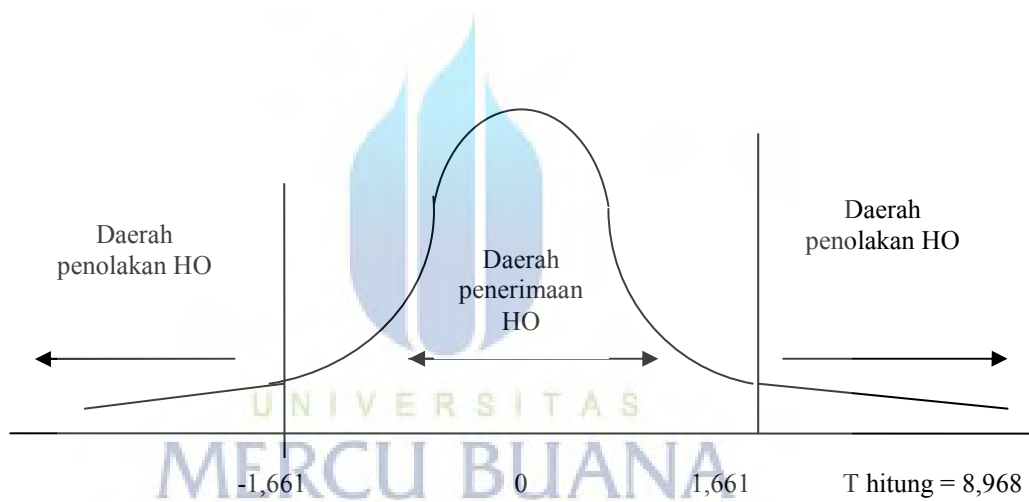
Dimana :

Y : Kinerja

X : Iklim Organisasi

- Uji T

Dalam penulisan skripsi ini digunakan $\alpha = 5\%$ (0,05). Dari hasil uji hipotesis diperoleh hasil t hitung = 8,968 dan t-table pada taraf kepercayaan 95% dan uji dua pihak serta derajat kebebasan (df) = $N - 2 = 100 - 2 = 98$ adalah 1,661. Oleh karena t hitung lebih besar dari t-table ($8,968 > 1,661$), maka H_0 ditolak. Kesimpulannya iklim organisasi mempunyai pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.



Gambar 4.1 : Nilai T hitung (sumber :Triton, 2005 : 128)

- Berdasarkan probabilitas :

Jika probabilitas $> 0,05$ maka H_0 diterima

Jika probabilitas $< 0,05$ maka H_0 ditolak

Nilai signifikan sebesar 0,000 yang menyatakan nilai tersebut di bawah nilai probabilitas yang 0,05 maka H_0 ditolak dan terdapat pengaruh diantara 2 variabel tersebut. Sehingga dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi mempunyai pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.

4. Korelasi

Tabel 4.6
Korelasi

Correlations^a

		Iklm organisasi	Kinerja
Iklm organisasi	Pearson Correlation	1	.671**
	Sig. (2-tailed)		.000
Kinerja	Pearson Correlation	.671**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	

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

a. Listwise N=100

Dalam tabel di atas menjelaskan bahwa nilai r (koefisien korelasi) = 0.671 yang memiliki arti korelasi kuat karena terletak antara 0,601 -0,800. Sehingga dapat disimpulkan bahwa pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja kuat.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah diuraikan pada Bab IV, maka dapat dikemukakan beberapa kesimpulan berikut:

1. Secara umum iklim organisasi pada PT Prudential Life Assurance menurut karyawan tergolong baik, walaupun masih ada beberapa aspek yang belum berjalan secara optimal, seperti kurang memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengemukakan pendapat, ide dan kreativitas. Selain itu karyawan juga memerlukan dukungan rekan kerja dan atasan dalam menyelesaikan tugas.

Secara umum kinerja karyawan juga tergolong baik. Hal ini dapat dilihat dari tingkat percaya diri karyawan yang sebagian besar menyatakan rasa bangga terhadap kinerjanya selama bekerja di PT Prudential Life Assurance. Perusahaan juga memberikan kesempatan kepada karyawan untuk pengembangan dan pertumbuhan pribadi dimana dapat meningkatkan kualitas sumber daya manusia perusahaan.

2. Dari hasil uji hipotesis diperoleh hasil t hitung = 8,968 dan hasil t tabel dengan tingkat signifikan 5% dan uji dua pihak serta derajat kebebasan = $N - 2 = 100 - 2 = 98$, maka diperoleh t tabel 1,661. Hal ini menunjukkan bahwa nilai t hitung lebih besar dari t tabel ($8,968 > 1,661$), maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Kesimpulannya bahwa iklim organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Prudential Life Assurance.

5.2. Saran

Berdasarkan kesimpulan-kesimpulan di atas, maka dapat dipertimbangkan beberapa saran berikut ini:

1. Walaupun iklim organisasi di PT Prudential Life Assurance sudah cukup baik namun perusahaan perlu melakukan upaya-upaya perbaikan terutama dalam hal memberikan kesempatan yang luas kepada karyawan untuk mengemukakan pendapat, ide dan kreativitas. Jika diberi kesempatan karyawan dapat lebih merasa dihargai dan bekerja secara optimal sehingga dapat meningkatkan prestasi dan kinerja individu dan perusahaan.
2. Kinerja karyawan pada PT Prudential Life Assurance juga tergolong cukup baik namun perlu adanya sistem penilaian kinerja karyawan yang lebih terbuka sehingga karyawan merasa kinerja yang selama ini diberikan dihargai secara benar dan promosi telah diberikan kepada karyawan yang tepat. Pimpinan juga diharapkan dapat lebih aktif memberikan masukan kepada karyawan agar karyawan mengetahui apa kelebihan dan kelemahan yang dimiliki, sehingga dapat menimbulkan kesadaran dalam diri karyawan itu sendiri untuk selalu memberikan kinerja yang lebih baik lagi.
3. Peneliti menyadari memiliki kekurangan dan keterbatasan di dalam penelitian ini, sehingga disarankan untuk penelitian iklim organisasi di masa yang akan datang dapat lebih luas lagi dengan membahas tentang kepemimpinan, komunikasi dan kepuasan kerja.