

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA  
(STUDI PADA KARYAWAN KANTOR CABANG PERUSAHAAN ASURANSI AJB  
BUMIPUTERA 1912 MALANG).**

**Eko Dwi Susanto**

**Wahyu Wiyani**

Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Merdeka Malang

**Abstrak**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh variabel-variabel budaya organisasi yang terdiri dari Inovasi dan Pengambilan Risiko ( $X_1$ ), Perhatian terhadap Detail ( $X_2$ ), Orientasi terhadap Hasil ( $X_3$ ), Orientasi terhadap Individu ( $X_4$ ), Orientasi terhadap Tim ( $X_5$ ), Agresivitas ( $X_6$ ), dan Stabilitas ( $X_7$ ), terhadap kepuasan kerja karyawan Kantor Cabang Perusahaan Asuransi AJB Bumiputera 1912 Malang. Dengan penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi perusahaan untuk mengelola budaya organisasi yang ada, dan memberikan referensi atau rujukan bagi peneliti lainnya yang ingin meneliti dengan topik yang sama.

Penelitian ini tergolong penelitian asosiatif. Adapun alat analisis yang digunakan adalah analisis regresi berganda. Lokasi yang diambil dalam penelitian ini adalah kantor cabang perusahaan asuransi AJB Bumiputera 1912, beralamat di jalan Jaksa Agung Suprpto 83 Malang, dengan seluruh karyawannya sebagai populasi penelitian. Karena jumlah populasi yang relatif kecil maka sampel yang diambil dalam penelitian ini adalah keseluruhan populasi.

Hasil analisis regresi berganda menunjukkan bahwa variabel-variabel budaya organisasi yang terdiri dari Inovasi dan Pengambilan Risiko ( $X_1$ ), Perhatian terhadap Detail ( $X_2$ ), Orientasi terhadap Hasil ( $X_3$ ), Orientasi terhadap Individu ( $X_4$ ), Orientasi terhadap Tim ( $X_5$ ), Agresivitas ( $X_6$ ), dan Stabilitas ( $X_7$ ) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Kantor Cabang Perusahaan Asuransi AJB Bumiputera 1912 Malang. Secara parsial variabel-variabel budaya organisasi yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan adalah variabel Orientasi terhadap Individu ( $X_4$ ), Orientasi terhadap Tim ( $X_5$ ). Variabel yang secara parsial tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan adalah variabel Inovasi dan Pengambilan Risiko ( $X_1$ ), Perhatian terhadap Detail ( $X_2$ ), Orientasi terhadap Hasil ( $X_3$ ), Agresivitas ( $X_6$ ), dan Stabilitas ( $X_7$ ). Dengan demikian diharapkan perusahaan mampu mengelola budaya organisasi yang ada sehingga lebih meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Pengelolaan budaya organisasi tersebut dapat difokuskan ke perhatian terhadap individu dan perhatian terhadap tim karena kedua variabel ini memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

**Kata Kunci** : Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja

## **PENDAHULUAN**

### **Latar Belakang Penelitian**

Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan (Hasibuan, 2001). Terdapat enam unsur dalam manajemen yang lebih dikenal dengan 6 M, yaitu: *men, money, methode, materials, machines, dan market*. Tidak dapat dipungkiri bahwa unsur *men* atau manusia memiliki peranan penting dalam sebuah perusahaan atau organisasi. Hal ini karena unsur manusia memiliki peran yang paling dominan dalam kegiatan perusahaan yakni sebagai perencana, pelaku, dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Oleh karena itu unsur manusia atau sering disebut sebagai karyawan, dalam perusahaan sangat perlu diperhatikan.

Salah satu aspek yang perlu diperhatikan berkaitan dengan karyawan adalah aspek kepuasan

kerja karyawan. Kepuasan kerja sangat berperan dalam tercapainya tujuan perusahaan atau organisasi, karena karyawan yang puas akan pekerjaannya akan bersikap positif terhadap pekerjaannya maupun organisasi atau perusahaannya. Hal ini sesuai dengan pendapat Robbins (2002) sebagai berikut:

Kepuasan kerja mengacu pada sikap individu secara umum terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi mempunyai sikap positif terhadap pekerjaannya; seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya mempunyai sikap negatif terhadap pekerjaannya tersebut.

Banyak hal yang bisa dilakukan dalam memahami kepuasan kerja karyawan. Salah satunya adalah dengan mengadakan penelitian tentang persepsi karyawan atas budaya organisasi yang kemudian persepsi yang mendukung maupun



tidak mendukung atas budaya organisasi tersebut akan menghantar ke kepuasan kerja para karyawannya.

Budaya organisasi merupakan bagian yang penting dalam menilai sebuah organisasi atau perusahaan. Hal ini karena budaya organisasi merupakan cerminan bagaimana fungsi-fungsi manajemen dalam perusahaan atau organisasi bekerja. Gibson Et. al (1996) menjelaskan bahwa kultur yang ada dari setiap organisasi merefleksikan perencanaan manajerial masa sekarang dan masa lalu, pengorganisasian, pengarahan, dan aktivitas pengendalian.

Perusahaan Asuransi AJB Bumiputera 1912 merupakan perusahaan asuransi pertama di Indonesia. Sebagai perusahaan asuransi tertua di Indonesia, perusahaan ini telah banyak mengalami pasang surut. Namun hal tersebut mampu dikelola dengan baik. Hingga kini perusahaan ini tetap mampu eksis di dunia usahanya dan bahkan mampu mengungguli para pesaing-pesaingnya dalam bisnis asuransi jiwa di Indonesia. Menurut Biro Riset Infobank, pada akhir tahun 2004 Bumiputera telah memiliki pangsa pasar terbesar di Indonesia untuk pasar asuransi jiwa yakni sebesar 16,64% (Infobank, 2005).

Kemampuan perusahaan asuransi AJB Bumiputera 1912 hingga seperti sekarang tidak lepas dari peranan sumber daya manusianya terutama yang ada pada jaringan distribusi yang tersebar di seluruh pelosok Indonesia. Madjdi Ali, *direktur utama perusahaan asuransi AJB Bumiputera 1912* mengungkapkan bahwa masyarakat Indonesia masih lebih nyaman dengan pendekatan *human touch* ketika menerima penjelasan asuransi dan dalam hal ini Bumiputera mengandalkan lebih dari 500 kantor operasional dan 22.000 agen pemasaran yang tersebar di seluruh Indonesia (Infobank, 2005). Dari penjelasan tersebut tentunya kepuasan para karyawan utamanya untuk jaringan distribusi sangat perlu diperhatikan.

Kantor Cabang Perusahaan Asuransi AJB Bumiputera 1912 Malang merupakan bagian dari perusahaan asuransi AJB Bumiputera 1912, yang memiliki peranan penting dalam operasional usaha. Dari keseluruhan Kantor Cabang yang ada di Jawa Timur, Kantor Cabang Malang memiliki wilayah operasional paling luas (18 wilayah operasional), dibanding Kantor Cabang Surabaya yang memiliki 12 wilayah operasional, Kantor Cabang Kediri yang memiliki 14 wilayah operasional, dan Kantor Cabang Sidoarjo yang memiliki 10 wilayah operasional.

Mengingat tingginya tingkat tanggung jawab kantor cabang perusahaan asuransi AJB Bumiputera 1912 Malang atas operasional usaha perusahaan maka diperlukan budaya organisasi sesuai dengan harapan karyawan sehingga menghantar ke kepuasan kerja. Dengan kepuasan kerja yang tinggi maka karyawan kantor cabang perusahaan asuransi AJB Bumiputera 1912 Malang akan bersikap positif terhadap pekerjaan maupun organisasi atau perusahaannya.

Berdasarkan uraian di atas, maka peneliti melakukan penelitian dengan judul: Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja (Studi pada Karyawan Kantor Cabang Perusahaan Asuransi AJB Bumiputera 1912 Malang).

### Rumusan Masalah

Mengacu pada latar belakang di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana pengaruh variabel-variabel budaya organisasi yang meliputi Inovasi dan Pengambilan Risiko ( $X_1$ ), Perhatian terhadap Detail ( $X_2$ ), Orientasi terhadap Hasil ( $X_3$ ), Orientasi terhadap Individu ( $X_4$ ), Orientasi terhadap Tim ( $X_5$ ), Agresivitas ( $X_6$ ), dan Stabilitas ( $X_7$ ), terhadap kepuasan kerja karyawan Kantor Cabang Perusahaan Asuransi AJB Bumiputera 1912 Malang?

### Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah di atas maka tujuan penelitian ini adalah Untuk mengetahui pengaruh variabel-variabel budaya organisasi yang terdiri dari Inovasi dan Pengambilan Risiko ( $X_1$ ), Perhatian terhadap Detail ( $X_2$ ), Orientasi terhadap Hasil ( $X_3$ ), Orientasi terhadap Individu ( $X_4$ ), Orientasi terhadap Tim ( $X_5$ ), Agresivitas ( $X_6$ ), dan Stabilitas ( $X_7$ ), terhadap kepuasan kerja karyawan Kantor Cabang Perusahaan Asuransi AJB Bumiputera 1912 Malang.

### Manfaat Penelitian

Manfaat yang dapat diambil dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

#### 1. Manfaat Akademis

Menambah pengetahuan dalam penerapan ilmu-ilmu yang diperoleh di bangku kuliah dan sekaligus dapat digunakan sebagai bahan perbandingan bagi peneliti berikutnya yang mengambil topik yang sama.

#### 2. Manfaat Praktis

Sebagai bahan masukan/informasi bagi perusahaan dalam upaya mengelola budaya organisasi yang dapat meningkatkan kepuasan



kerja karyawan sehingga diharapkan lingkungan kerja menjadi kondusif dan kinerja karyawan dapat meningkat.

### KERANGKA DASAR TEORI Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah suatu wujud anggapan yang dimiliki, diterima secara implisit oleh kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut rasakan, pikirkan, dan berinteraksi terhadap lingkungan yang beraneka ragam (Kreitner dan Kinicki, 2003).

Robbins (2002) mengungkapkan, terdapat kesepakatan luas bahwa budaya organisasi merujuk kepada suatu sistem pengertian bersama yang dipegang oleh anggota organisasi, yang membedakan organisasi tersebut dari organisasi lainnya. Sistem pengertian bersama ini, dalam pengamatan lebih seksama, merupakan serangkaian karakter penting yang menjadi nilai bagi suatu organisasi.

Budaya organisasi mewakili persepsi umum yang dimiliki oleh anggota organisasi. Keberadaan ini terbentuk secara jelas bila kita mendefinisikan budaya sebagai suatu sistem pengertian bersama. Dengan demikian kita berharap bahwa masing-masing individu dengan latar belakang atau tingkat jabatan yang berbeda di dalam organisasi akan mendeskripsikan budaya organisasi tersebut dengan cara yang sama.

Kultur organisasi mengandung bauran nilai-nilai, kepercayaan, asumsi, persepsi, kekhasan dan pola perilaku. Kultur organisasi juga merupakan cara melihat dan berfikir mengenai perilaku dari dan dalam organisasi, suatu perspektif untuk memahami apa yang sesungguhnya sedang terjadi (Gibson Et. al, 1996).

Nimran (1997) memberikan ringkasan atas beberapa pengertian dari beberapa pakar bahwa budaya organisasi adalah memiliki ciri: (1) dipelajari, (2) dimiliki bersama, dan (3) diwariskan dari generasi ke generasi. Beberapa pengertian yang dijadikan dasar oleh Nimran (1997) adalah sebagai berikut:

Menurut Eliott Jacques, budaya perusahaan atau budaya organisasi adalah: *"The customary or traditional ways of thinking and doing things, which are shared to greater or lesser extent by all members of the organization and which new numbers must learn and at least partially accept in order to be accepted into the service of the firm."* (Cara berfikir dan melakukan sesuatu yang mentradisi, yang dianut bersama oleh semua anggota organisasi, dan para anggota baru harus

mempelajari atau paling sedikit menerima sebagian agar mereka diterima sebagai bagian organisasi/perusahaan.).

Sementara itu, Wheelen & Hunger mendefinisikan: *"A corporation's cultures is the collection of beliefs, expectations and values shared by the corporation's members and transmitted from one generation of employees to another."* (Budaya perusahaan adalah himpunan dari kepercayaan, harapan, dan nilai yang dianut bersama oleh anggota perusahaan dan diwariskan dari satu generasi ke generasi berikutnya).

Griffin & Ebert, menyebutkan: *"Corporate culture is the shared experiences stories, beliefs, an norms that characterize an organization."* (Budaya perusahaan adalah pengalaman, sejarah, keyakinan, dan norma-norma bersama yang menjadi ciri organisasi).

### Sumber Budaya Organisasi

Budaya organisasi sebagai suatu pengertian bersama memiliki beberapa sumber. Dari beberapa budaya organisasi ini selanjutnya akan muncul suatu nilai-nilai yang kemudian akan dievaluasi oleh anggota organisasi untuk diterapkan dalam kehidupan organisasi mereka. Lisle dan Phillips. G dalam Rizal (2001) mengemukakan beberapa sumber budaya organisasi:

- a. *Histori* (sejarah); karyawan biasanya sadar tentang masa lalu organisasi, kesadaran tersebut biasanya akan menimbulkan budaya. Nilai-nilai yang berkembang, yaitu mungkin saja dibangun oleh pemimpin secara berkelanjutan diperkuat oleh pengalaman. *Status quo* biasanya dilindungi oleh kecenderungan manusia untuk memegang atau menganut nilai-nilai atau kepercayaan serta menolak akan perubahan.
- b. *Lingkungan*; karena semua organisasi harus berinteraksi dengan lingkungannya, maka lingkungan berperan dalam membentuk budaya organisasi. Saat ini suatu budaya organisasi tidak lagi dilindungi oleh kekuatan monopolinya, oleh karena itu budaya harus berubah, masalahnya adalah apakah perubahan tersebut dapat timbul cukup cepat untuk menjamin kelangsungan dan kesuksesan organisasi.
- c. *Staffing* (penempatan karyawan); organisasi cenderung mengangkat dan mendapatkan orang-orang yang relatif sama dengan karyawan yang sudah ada. Kemampuan seseorang untuk menyesuaikan diri merupakan kriteria penting dalam proses seleksi. Kriteria kecocokan tersebut menjamin bahwa nilai-nilai



yang ada akan diterima dan bahwa tantangan potensial tentang bagaimana mengerjakan sesuatu akan diterima.

- d. *Socialization* (sosialisasi); organisasi-organisasi dengan budaya yang kuat sangat mementingkan proses pengenalan dan indoktrinasi bagi karyawan baru, sedangkan nilai-nilai, norma dan kepercayaan perlu dipegang secara meluas. Nilai-nilai dan norma tersebut jarang yang tertulis. Proses sosialisasi tersebut merupakan langkah penting dalam mentransformasikan budaya organisasi dan mempertahankannya dari masa ke masa.

Selain hal tersebut di atas, Kreitner dan Kinicki (2003) menjelaskan satu atau lebih mekanisme yang biasanya melengkapi terbentuknya sebuah budaya organisasi adalah sebagai berikut:

- Pernyataan filosofis formal, misi, visi, nilai, dan material organisasi yang digunakan untuk rekrutmen, seleksi, dan sosialisasi.
- Desain ruangan fisik, lingkungan kerja, dan bangunan.
- Slogan, bahasa, akronim, dan perkataan.
- Pembentukan peranan secara hati-hati, program pelatihan, pengajaran, dan pelatihan oleh para manajer dan supervisor.
- Penghargaan eksplisit, simbol status (misalnya gelar), dan kriteria promosi.
- Cerita, legenda, dan mitos mengenai suatu peristiwa dan orang-orang penting.
- Aktivitas, proses, atau hasil organisasi yang juga diperhatikan, diukur, dan dikendalikan pimpinan.
- Reaksi pimpinan terhadap insiden yang kritis dan krisis organisasi.
- Struktur organisasi dan aliran kerja.
- Sistem dan prosedur organisasi.
- Tujuan organisasi dan kriteria gabungan yang digunakan untuk rekrutmen, seleksi, pengembangan, promosi, pemberhentian, dan pengunduran diri karyawan.

### Karakteristik Budaya Organisasi

Budaya perusahaan memiliki dua atribut penting. Pertama, intensitas, yaitu "seberapa besar para anggota sebuah unit bisnis sepakat pada norma, nilai, atau unsur-unsur budaya yang lain yang berhubungan dengan unit bisnis tersebut". Karyawan sebuah perusahaan dengan budaya yang kuat cenderung menunjukkan konsistensi dalam perilaku, mereka cenderung berperilaku sama sepanjang waktu. Atribut kedua, **integrasi**, yaitu "seberapa besar unit-unit bisnis dalam sebuah

organisasi membagi sebuah budaya yang sama". Organisasi dengan budaya dominan yang mengakar kuat biasanya terkendali secara hierarki dan beroperasi pada kekuasaan, misal dalam unit militer, dan memiliki budaya yang terintegrasi tinggi. Seluruh karyawan perusahaan dengan budaya perusahaan yang tinggi cenderung memegang nilai dan budaya yang sama (Wheelen dan Hunger, 2001).

Menurut Kreitner dan Kinicki (2003) definisi budaya organisasi menyoroti tiga karakteristik budaya organisasi yang penting. Pertama, budaya organisasi diberikan kepada para karyawan baru melalui proses sosialisasi. Kedua, budaya organisasi mempengaruhi perilaku kita ditempat kerja. Akhirnya, budaya organisasi berlaku pada dua tingkat yang berbeda. Masing-masing bervariasi dalam kaitannya dengan pandangan ke luar dan kemampuan bertahan terhadap perubahan.

Robbins (2002) menjelaskan terdapat seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh organisasi yang mendasari budaya organisasi. Riset paling baru mengemukakan tujuh karakteristik primer yang bersama-sama menangkap hakikat dari budaya suatu organisasi, yang terdiri dari:

- Inovasi dan pengambilan risiko: tingkat daya pendorong karyawan untuk bersikap inovatif dan berani mengambil risiko.
- Perhatian ke detail: tingkat tuntutan terhadap karyawan untuk mampu memperlihatkan ketepatan, analisis, dan perhatian terhadap detail.
- Orientasi terhadap hasil: tingkat tuntutan terhadap manajemen untuk lebih memusatkan perhatian pada hasil, dibandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut.
- Orientasi terhadap individu: tingkat keputusan manajemen dalam mempertimbangkan efek-efek hasil terhadap individu yang ada di dalam organisasi.
- Orientasi terhadap tim: tingkat aktivitas pekerjaan yang diatur dalam tim, bukan secara perorangan.
- Agresivitas: tingkat tuntutan terhadap orang-orang agar berlaku agresif dan bersaing, dan tidak bersikap santai.
- Stabilitas: tingkat penekanan aktivitas organisasi dalam mempertahankan status quo berbanding pertumbuhan.

Masing masing karakteristik ini berada dalam suatu kesatuan, dari tingkat yang rendah



menuju tingkat yang lebih tinggi. Menilai suatu organisasi dengan menggunakan tujuh karakter ini akan menghasilkan gambaran mengenai budaya organisasi tersebut. Gambaran tersebut kemudian menjadi dasar untuk perasaan saling memahami yang dimiliki anggota organisasi mengenai organisasi mereka, bagaimana segala sesuatu dikerjakan berdasarkan pengertian bersama tersebut, dan cara anggota organisasi seharusnya bersikap.

Sebagai pengembangan dari teori Robbins di atas, Tampubolon (2004) menjelaskan bahwa indikator-indikator budaya organisasi adalah sebagai berikut:

- a. Inovatif Memperhitungkan Risiko
- b. Memberi Perhatian pada Setiap Masalah Secara Detail
- c. Berorientasi terhadap Hasil yang Akan Dicapai
- d. Berorientasi kepada Semua Kepentingan Karyawan
- e. Agresif dalam Bekerja
- f. Mempertahankan dan Menjaga Stabilitas Kerja

## Kepuasan Kerja

### 1. Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah suatu efektivitas atau respon emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan (Kreitner dan Kinicki, 2003).

Kemudian Robbins (2002) menjelaskan bahwa Kepuasan kerja (*job satisfaction*) mengacu kepada sikap individu secara umum terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi mempunyai sikap positif terhadap pekerjaannya; seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya mempunyai sikap negatif terhadap pekerjaannya tersebut.

Berdasarkan pendapat Keith Davis, Wexley, dan Yukl, Mangkunegara (2002) menyimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya. Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan melibatkan aspek-aspek seperti upah atau gaji yang diterima, kesempatan pengembangan karir, hubungan dengan pegawai lainnya, penempatan kerja, jenis pekerjaan, struktur organisasi perusahaan, mutu pengawasan. Sedangkan perasaan yang berhubungan dengan dirinya, antara lain umur, kondisi kesehatan, kemampuan, pendidikan.

Menurut Gibson Et. al (1996) kepuasan kerja adalah suatu sikap yang dipunyai individu mengenai pekerjaannya. Hal ini dihasilkan dari persepsi mereka terhadap pekerjaannya,

didasarkan pada faktor lingkungan kerja, seperti gaya penyelia, kebijakan dan prosedur, afiliasi kelompok kerja, kondisi kerja, dan tunjangan.

Pengukuran kepuasan kerja dengan menggunakan skala indeks deskripsi jabatan dijelaskan lebih rinci oleh Gibson Et. al (1996) yang menyatakan bahwa pengukuran kepuasan kerja dengan menggunakan skala indeks deskripsi jabatan mengukur 5 karakteristik penting, yang terdiri dari:

- a. Pembayaran: suatu jumlah yang diterima dan keadaan yang dirasakan dari pembayaran.
- b. Pekerjaan: sampai sejauh mana tugas kerja dianggap menarik dan memberikan kesempatan untuk belajar dan untuk menerima tanggung jawab.
- c. Kesempatan promosi: adanya kesempatan untuk maju.
- d. Penyelia: kemampuan penyelia untuk memperlihatkan ketertarikan dan perhatian kepada pekerja.
- e. Rekan sekerja: sampai sejauh mana rekan sekerja bersahabat, kompeten, dan mendukung.
- f. Hubungan Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja

Menurut Robbins (1996), kepuasan kerja yang menyatakan sikap atas pekerjaan adalah salah satu variabel tergantung penting dalam perilaku organisasi, sedangkan budaya organisasi adalah salah satu variabel bebas yang berada pada tingkat sistem organisasi dalam model desain perilaku organisasi.

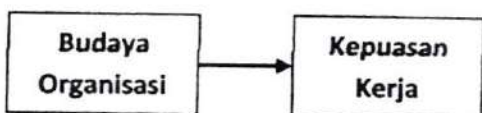
Budaya organisasi tergambar dari persepsi karyawan atas inovasi dan pengambilan risiko, perhatian terhadap detail, orientasi terhadap hasil, orientasi terhadap individu, orientasi terhadap tim, agresivitas, dan stabilitas. Persepsi yang mendukung dan tidak mendukung kemudian mempengaruhi kepuasan kerja (Robbins, 1996).

Berbagai penelitian telah menunjukkan bahwa ada korelasi positif yang kuat antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja karyawan. Jadi kalau tidak ada kesesuaian antara budaya organisasi yang berlaku dengan prinsip yang dihargai oleh karyawan, akan terjadi ketidakpuasan kerja karyawan. Hasilnya tentu salah satu harus mundur. Biasanya karyawanlah yang menyesuaikan diri atau mundur dari organisasi. Demikian pula sebaliknya, jika ada kesesuaian antara budaya organisasi yang berlaku dengan prinsip-prinsip yang dihargai oleh karyawan maka akan terjadi kepuasan kerja. Hal ini tentunya akan mempengaruhi keefektifan suatu organisasi.

**Model Konsep**

Dari pengkajian secara teori di atas, maka dapat disusun model konsep sebagai berikut.

**Gambar 1**  
Model Konsep



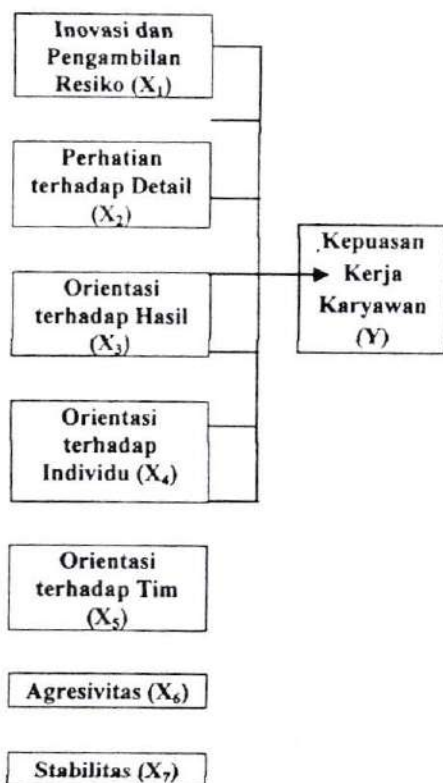
**A. Hipotesis dan Model Hipotesis**

Hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

“Terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel-variabel budaya organisasi yang terdiri dari Inovasi dan Pengambilan Risiko ( $X_1$ ), Perhatian terhadap Detail ( $X_2$ ), Orientasi terhadap Hasil ( $X_3$ ), Orientasi terhadap Individu ( $X_4$ ), Orientasi terhadap Tim ( $X_5$ ), Agresivitas ( $X_6$ ), Stabilitas ( $X_7$ ) secara parsial maupun simultan terhadap kepuasan kerja karyawan kantor cabang perusahaan asuransi AJB Bumiputera 1912 Malang”.

Adapun model hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

**Gambar 2**  
Model Hipotesis



**METODE PENELITIAN**

**A. Jenis Penelitian**

Bila dilihat dari jenis data yang digunakan, maka penelitian ini tergolong penelitian kuantitatif. Adanya hipotesis yang diuji kebenarannya melalui penelitian ini, maka jenis penelitian yang digunakan ialah penelitian asosiatif. Penelitian asosiatif merupakan bagian dari jenis penelitian eksplanasi yang bermaksud menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti serta hubungan antara satu variabel dengan variabel yang lain.

**B. Lokasi Penelitian**

Penelitian ini mengambil lokasi di Kantor Cabang Perusahaan Asuransi AJB Bumiputera 1912 Malang, Jalan Jaksa Agung Suprpto 83 Malang.

**C. Definisi Operasional Variabel**

Dalam penelitian ini variabel-variabel yang akan diteliti adalah sebagai berikut:



Tabel 1  
Variabel

Konsep	Variabel	Indikator	Item
Budaya Organisasi	Inovasi dan Pengambilan Resiko (X <sub>1</sub> )	Kebebasan	Kebebasan mengemukakan ide/gagasan baru
			Menghargai ide/gagasan baru
			Pemberian media penyampaian ide/gagasan baru
		Tanggung jawab	Tanggung jawab terhadap pekerjaan
			Tanggung jawab terhadap ide/gagasan baru
	Perhatian terhadap Detail (X <sub>2</sub> )	Ketelitian kerja	Ketelitian dalam berkerja
		Kerapian kerja	Kerapian dalam bekerja
		Ketepatan kerja	Ketepatan dalam bekerja
		Analisis masalah perusahaan	Perhatian terhadap masalah perusahaan
	Orientasi terhadap Hasil (X <sub>3</sub> )	Kejelasan tugas/pekerjaan	Kejelasan tugas/pekerjaan
		Kecepatan menyelesaikan tugas	Kecepatan menyelesaikan tugas
			Fleksibilitas dalam teknik penyelesaian tugas/pekerjaan
	Hasil kerja	Hasil kerja yang maksimal	
	Orientasi terhadap Individu (X <sub>4</sub> )	Usaha individu	Perhatian perusahaan terhadap usaha individu
			Perhatian perusahaan terhadap hasil kerja secara individu
	Orientasi terhadap Tim (X <sub>5</sub> )	Pemberian penghargaan	Pemberian penghargaan bagi karyawan berprestasi
		Kepercayaan	Saling percaya
	Kerjasama		Kejelasan tujuan
			Tuntutan untuk saling membantu
	Agresivitas (X <sub>6</sub> )	Agresif	Tuntutan untuk tidak bersikap santai dalam bekerja
			Cepat dalam merespon tugas
			Cepat dalam merespon permasalahan perusahaan
		Mampu bersaing	Merekrut karyawan yang mampu bersaing di dunia kerja
Stabilitas (X <sub>7</sub> )	Stabilitas perusahaan	Kejelasan visi dan misi perusahaan	
		Selalu berupaya mewujudkan visi dan misi perusahaan	
	Stabilitas kerja	Menjaga kondisi kesehatan tubuh	
Kepuasan Kerja	Kepuasan Kerja Karyawan (Y)	Pekerjaan itu sendiri	Sesuai dengan yang diharapkan
			Memberikan kesempatan untuk belajar
			Memberikan kesempatan untuk menerima tanggung jawab
		Pembayaran	Gaji yang wajar
		Peluang promosi	Memberikan kesempatan untuk maju
		Pengawasan /penyelia	Memberikan bantuan teknis
			Perhatian kepada karyawan
		Rekan sekerja	Pandai dibidang masing-masing
Bersahabat			
Saling mendukung			

#### D. Populasi, Sampel, dan Teknik Sampling

##### 1. Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Kantor Cabang Perusahaan Asuransi AJB Bumiputera 1912 Malang. Adapun yang dimaksud karyawan dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Kantor Cabang Perusahaan Asuransi AJB Bumiputera 1912 Malang yang berjumlah 19 orang.

##### 2. Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2001). Karena jumlah populasi yang relatif kecil (19 orang) maka dalam penelitian ini sampel yang diambil adalah keseluruhan anggota populasi.

##### 3. Teknik Sampling

Sebagaimana yang diungkapkan di atas, yakni jumlah populasi yang relatif kecil maka teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik sampling jenuh. Menurut Sugiyono (2001) sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel.

#### E. Skala Pengukuran

Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala Likert 4 poin. Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau kelompok orang tentang fenomena sosial. Dalam penelitian ini jawaban setiap item instrumen yang menggunakan skala likert mempunyai gradasi positif, dimana untuk keperluan analisis secara kuantitatif.

#### F. Teknik Pengumpulan Data

Dalam rangka memperoleh data yang dibutuhkan maka digunakan teknik-teknik tertentu yang sesuai. Dalam penelitian ini teknik yang digunakan adalah:

##### 1. Quesioner

Adalah cara pengumpulan data yang ditempuh dengan menggunakan daftar pertanyaan yang ditujukan kepada karyawan sebagai responden.

##### 2. Wawancara

Adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan mengajukan pertanyaan secara langsung kepada informan penelitian.

##### 3. Dokumentasi

Yaitu teknik pengumpulan data dengan cara mempelajari dokumen yang dianggap relevan dengan permasalahan yang diteliti.

#### G. Teknik Analisis Data

##### 1. Analisis Statistik Deskriptif

Sugiyono (2001) menjelaskan bahwa statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi. Dalam hal ini analisis statistik deskripsi digunakan untuk mengetahui gambaran budaya organisasi dan kepuasan kerja karyawan Kantor Cabang Perusahaan Asuransi AJB Bumiputera 1912 Malang.

##### 2. Analisis Statistik Inferensial

Dalam upaya menganalisis data sampel dan hasilnya diberlakukan untuk populasi maka jenis analisis statistik yang digunakan adalah analisis statistik inferensial. Adapun alat yang digunakan dalam analisis statistik inferensial ini adalah analisis regresi linier berganda.

Regresi linier berganda adalah suatu perluasan dari teknik regresi apabila terdapat lebih dari satu variabel bebas untuk mengadakan prediksi terhadap variabel terikat. Adapun rumus yang digunakan disajikan pada halaman 40 adalah (Sugiyono, 2001):

#### Analisis Regresi Berganda

Persamaan regresi linier berganda adalah :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + b_5X_5 + b_6X_6 + b_7X_7 + e$$

Dimana: Y = Kepuasan Kerja Karyawan

a = Konstanta

X<sub>1</sub> = Inovasi dan Pengambilan Risiko

X<sub>2</sub> = Perhatian terhadap Detail

X<sub>3</sub> = Orientasi terhadap Hasil

X<sub>4</sub> = Orientasi terhadap Individu

X<sub>5</sub> = Orientasi terhadap Tim

X<sub>6</sub> = Agresivitas

X<sub>7</sub> = Stabilitas

b<sub>1</sub> – b<sub>7</sub> = Koefisien regresi

Dalam analisis regresi linier berganda terdapat dua uji statistik: (1) Uji Statistik t, dan (2) Uji Statistik F

##### a. Uji Statistik F (Uji F)

Uji statistik F test atau uji F dilakukan untuk mengetahui apakah variabel-variabel bebas secara keseluruhan berpengaruh terhadap variabel terikat.

Adapun rumusnya adalah sebagai berikut (Sugiyono, 2001):



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

Dimana:  $F$  = Rasio

$R^2$  = Hasil perhitungan R dipangkatkan dua

$k$  = Jumlah variabel bebas

$n$  = Banyaknya sampel

Kategori pengambilan keputusan

Jika  $F_{\text{hitung}} > F_{\text{tabel}}$  Ho ditolak

Jika  $F_{\text{hitung}} < F_{\text{tabel}}$  Ho diterima

b. Uji Statistik t (Uji t)

*Uji statistik t atau Uji t dilakukan untuk mengetahui apakah tiap-tiap variabel bebas berpengaruh terhadap variabel terikat.*

Adapun rumusnya adalah (Sugiyono, 2001):

$$t = \frac{r \sqrt{n - 3}}{1 - r^2}$$

dimana:  $t$  =  $t_{\text{hitung}}$

$n$  = jumlah sampel

$r$  = korelasi yang ditemukan

Kriteria pengambilan keputusan

Jika  $-t_{\text{tabel}} \leq t_{\text{hitung}} \leq t_{\text{tabel}}$  Ho diterima

Jika  $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$  atau  $t_{\text{hitung}} < -t_{\text{tabel}}$  Ho ditolak

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### A. Hasil Penelitian

#### Gambaran Umum Obyek Penelitian

#### Sejarah Singkat Perusahaan Asuransi AJB Bumiputera 1912

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

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

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

Dari tempat asalnya Magelang, perusahaan asuransi AJB Bumiputera 1912 pindah ke Yogyakarta pada tahun 1921 dan pada tahun 1958 pindah ke Jakarta. Hingga saat ini Jakarta merupakan pangkalan utama dan kantor pusat perusahaan. Dalam upaya memperluas jaringan usaha, perusahaan asuransi AJB Bumiputera 1912 mendirikan kantor-kantor cabang dan kantor operasional yang tersebar di seluruh Indonesia. Kini perusahaan asuransi ini telah memiliki jaringan distribusi yang luas menjangkau seluruh wilayah nusantara.

Kantor cabang perusahaan asuransi AJB Bumiputera 1912 Malang didirikan pada tahun 1982 dengan tujuan untuk mengelola kantor operasional atau kantor rayon yang tersebar di beberapa kota di Jawa Timur. Adapun kantor rayon yang dikelola oleh kantor cabang Malang adalah kantor rayon Malang Celaket, Malang Kepanjen, Malang Batu, Malang Singosari, Malang Kayu Tangan, Malang Dieng, Pasuruan Pandaan, Pasuruan Kota, Pos Turen, Banyuwangi Kota, Banyuwangi Genteng, Bondowoso, Op. Jember Rambipuji, Situbondo, Pos Pasuruan, Lumajang, Pos Kraksaan, dan Probolinggo.

#### Uji Validitas dan Reliabilitas

##### Uji Validitas

Pengukuran validitas dalam penelitian ini menggunakan *Korelasi Product Moment*. Suatu butir dinyatakan valid jika nilai  $r$  hitung lebih besar dari 0,30 ( $r$  kritis) (Sugiyono, 2001).

Tabel 2

Ringkasan Hasil Test Validitas Kuesioner

Variabel	Item	r hitung	r kritis	Keterangan
Inovasi dan pengamblian risiko (X <sub>1</sub> )	X <sub>11</sub>	0,805	0,30	Valid
	X <sub>12</sub>	0,667	0,30	Valid
	X <sub>13</sub>	0,704	0,30	Valid
	X <sub>14</sub>	0,597	0,30	Valid
	X <sub>15</sub>	0,544	0,30	Valid
Perhatian terhadap detail (X <sub>2</sub> )	X <sub>21</sub>	0,860	0,30	Valid
	X <sub>22</sub>	0,832	0,30	Valid
	X <sub>23</sub>	0,839	0,30	Valid
	X <sub>24</sub>	0,732	0,30	Valid
Orientasi terhadap hasil (X <sub>3</sub> )	X <sub>31</sub>	0,783	0,30	Valid
	X <sub>32</sub>	0,593	0,30	Valid
	X <sub>33</sub>	0,582	0,30	Valid
	X <sub>34</sub>	0,630	0,30	Valid
Orientasi terhadap individu (X <sub>4</sub> )	X <sub>41</sub>	0,511	0,30	Valid
	X <sub>42</sub>	0,579	0,30	Valid
	X <sub>43</sub>	0,795	0,30	Valid
Orientasi terhadap tim (X <sub>5</sub> )	X <sub>51</sub>	0,700	0,30	Valid
	X <sub>52</sub>	0,842	0,30	Valid
	X <sub>53</sub>	0,695	0,30	Valid
Agresivitas (X <sub>6</sub> )	X <sub>61</sub>	0,567	0,30	Valid
	X <sub>62</sub>	0,583	0,30	Valid
	X <sub>63</sub>	0,758	0,30	Valid
Stabilitas (X <sub>7</sub> )	X <sub>71</sub>	0,869	0,30	Valid
	X <sub>72</sub>	0,745	0,30	Valid
	X <sub>73</sub>	0,460	0,30	Valid
Kepuasan kerja (Y)	Y <sub>11</sub>	0,655	0,30	Valid
	Y <sub>12</sub>	0,529	0,30	Valid
	Y <sub>13</sub>	0,561	0,30	Valid
	Y <sub>14</sub>	0,744	0,30	Valid
	Y <sub>15</sub>	0,557	0,30	Valid
	Y <sub>16</sub>	0,530	0,30	Valid
	Y <sub>17</sub>	0,533	0,30	Valid
	Y <sub>18</sub>	0,483	0,30	Valid
	Y <sub>19</sub>	0,534	0,30	Valid
	Y <sub>110</sub>	0,572	0,30	Valid

Sumber: Data diolah (2013)

Dari hasil pengolahan data terlihat bahwa dari 35 butir item yang diuji memiliki nilai koefisien korelasi positif dan diatas (0,30). Dengan demikian semua butir dalam instrumen penelitian ini mampu mengukur apa yang hendak diukur atau dengan kata lain instrumen dalam penelitian ini sudah valid.

1. Deskripsi Karakteristik Responden

Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Tabel 3

Data Jenis Kelamin Responden

No.	Jenis Kelamin	Frekuensi (Orang)	Prosentase (%)	Jumlah	
				19	100,0
1.	Laki-laki	12	63,2		
2.	Perempuan	7	36,8		

Sumber: Data diolah (2013)



**Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan**

**Tabel 4**

**Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan**

No	Pendidikan Terakhir	Frekuensi (orang)	Prosentase (%)
1	SMA	9	47,4
2	S1	8	42,1
3	S2	2	10,5
<b>Jumlah</b>		<b>19</b>	<b>100,0</b>

Sumber: Data diolah (2013)

a. **Karakteristik Responden Berdasarkan Usia**

Untuk mengetahui karakteristik responden berdasarkan usia, maka perlu dibuat distribusi frekuensi, dimana untuk menyusunnya dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut:

1) Menentukan jumlah kelas

$$\begin{aligned}
 K &= 1 + 3,3 \log n \\
 &= 1 + 3,3 \log 19 \\
 &= 1 + 3,3 \cdot 1,278 \\
 &= 1 + 4,2174 \\
 &= 5,2174 \text{ (dibulatkan menjadi 5)}
 \end{aligned}$$

2) Menentukan jangkauan

Jangkauan merupakan selisih antara data terbesar dengan data terkecil.

$$\begin{aligned}
 \text{Jangkauan} &= 56 - 35 \\
 &= 21
 \end{aligned}$$

3) Menentukan panjang kelas (panjang interval)

Panjang kelas dapat dicari dengan membagi antara jangkauan dengan panjang kelas.

$$\begin{aligned}
 \text{Panjang interval} &= \frac{21}{5} \\
 &= 4,2 \\
 &= 5
 \end{aligned}$$

**Tabel 5**

**Distribusi Frekuensi Usia Responden**

Kelas	Interval	Frekuensi (orang)	Prosentase (%)
1	35 – 39	3	15,8
2	40 – 44	5	26,3
3	45 – 49	4	21,1
4	50 – 54	6	31,6
5	55 – 59	1	5,3
<b>Jumlah</b>		<b>19</b>	<b>100,0</b>

Sumber: Data diolah (2013)

a. **Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan**

**Tabel 6**

**Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan**

Kelas	Interval	Frekuensi (orang)	Prosentase (%)
1	Pimpinan cabang	1	5,3
2	Kabag	3	15,8
3	Staf	13	68,4
4	Pegawai Administrasi	1	5,3
5	Pesuruh	1	5,3
<b>Jumlah</b>		<b>19</b>	<b>100,0</b>

Sumber: Data diolah (2013)

b. **Karakteristik Responden Berdasarkan lama kerja**

Untuk mengetahui karakteristik responden berdasarkan lama kerja, maka perlu dibuat distribusi frekuensi, dimana untuk

menyusunnya dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut:

1) Menentukan jumlah kelas

$$K = 1 + 3,3 \log n$$

$$K = 1 + 3,3 \log 19$$

$$K = 1 + 3,3 \cdot 1,278$$

$$K = 1 + 4,2174$$

$$K = 5,2174 \text{ (dibulatkan menjadi 5)}$$

2) Menentukan jangkauan

Jangkauan merupakan selisih antara data terbesar dengan data terkecil.

$$\begin{aligned} \text{Jangkauan} &= 27 - 8 \\ &= 19 \end{aligned}$$

3) Menentukan panjang kelas (panjang interval)

Panjang kelas dapat dicari dengan membagi antara jangkauan dengan panjang kelas

Panjang interval =	19
	5

$$\begin{aligned} &= 3,8 \\ &= 4 \end{aligned}$$

Tabel 7  
Distribusi Frekuensi Lama Kerja Responden

Kelas	Interval	Frekuensi (orang)	Prosentase (%)
1	8 – 11	5	26,3
2	12 – 15	4	21,1
3	16 – 19	1	5,3
4	20 – 23	5	26,3
5	24 – 27	4	21,1
<b>Jumlah</b>			<b>100.0</b>

Sumber: Data diolah (2013)

Uji Reliabilitas

a. Uji Reliabilitas

Pengukuran reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan rumus alpha.

Adapun kriteria pengambilan keputusan adalah sebagai berikut:

- Jika  $r$  alpha positif dan  $r$  alpha >  $r$  tabel, maka variabel tersebut reliabel
- Jika  $r$  alpha positif dan  $r$  alpha <  $r$  tabel, maka variabel tersebut tidak reliabel

Dengan  $N = 19$  dan  $\alpha = 0,05$  diperoleh  $r$  tabel sebesar 0,482. Melalui bantuan software SPSS diperoleh nilai  $r$  alpha sebesar 0,8811.

Hal ini berarti instrumen penelitian telah reliabel karena  $r$  alpha sebesar 0,8811 bernilai positif dan lebih besar dari  $r$  tabel ( $0,8811 > 0,482$ ).

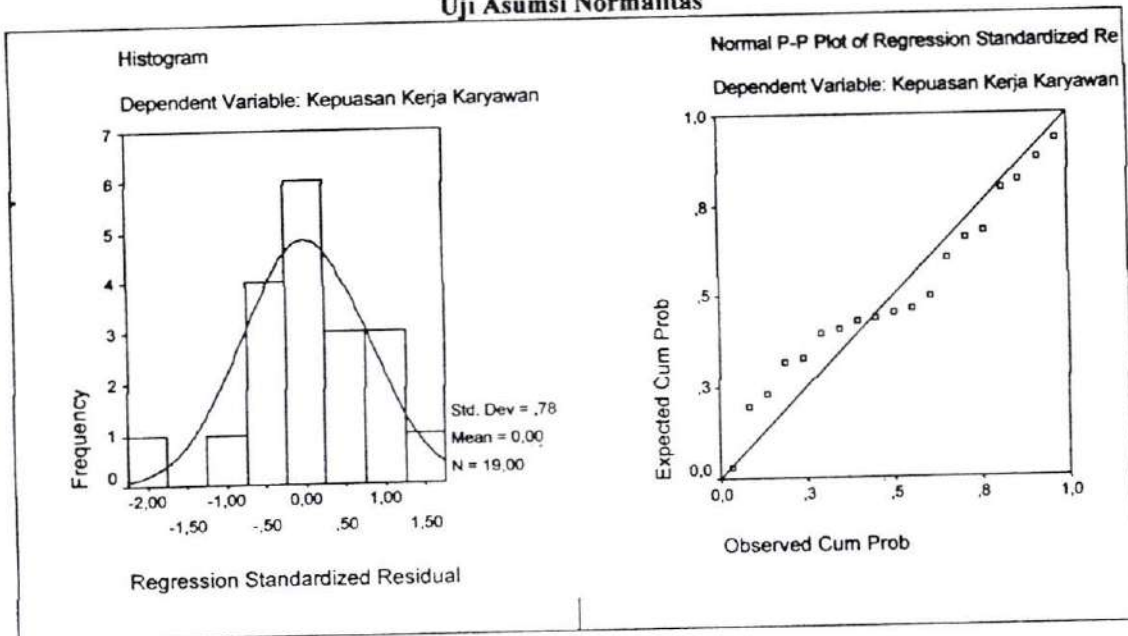
2. Pengujian Asumsi Regresi Linier

a. Asumsi Normalitas

Dari gambar uji normalitas dapat diketahui bahwa kurva dalam histogram berbentuk lonceng. Disamping itu dapat diketahui pula bahwa nilai probabilitas yang diharapkan sama dengan nilai probabilitas pengamatan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa data berdistribusi normal.



Gambar 3  
Uji Asumsi Normalitas



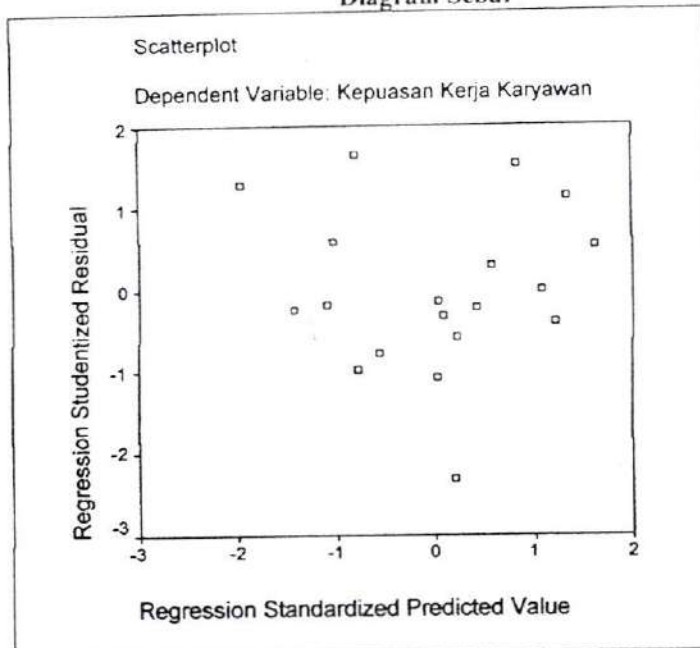
Sumber: Data diolah (2013)

a. Asumsi Linieritas

Pada diagram sebar antara *Regression Standardized Residual* dengan *Regression Standardized Predicted Value* di bawah dapat

diketahui bahwa diagram tidak membentuk suatu pola. Hal ini membuktikan bahwa asumsi linieritas terpenuhi karena plot yang ada tidak membentuk suatu pola (acak).

Gambar 4  
Diagram Sebar



Sumber : Data diolah (2013)

a. Asumsi Multikolinieritas

Ada tidaknya gejala multikolinieritas dapat dideteksi dari nilai VIF dimana jika VIF

< 5 maka tidak terjadi multikolinieritas dan sebaliknya. Dari hasil pengolahan data dapat diketahui bahwa nilai VIF tiap-tiap variabel

bebas berada dibawah 5 atau kurang dari 5 (lima). Dengan demikian tidak terjadi multikolinieritas.

**Tabel 8**  
**Nilai VIF Untuk Tiap-Tiap Variabel Bebas**

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	Inovasi dan Pengambilan Risiko	,345	2,899
	Perhatian terhadap Detail	,237	4,220
	Orientasi terhadap Hasil	,366	2,735
	Orientasi terhadap Individu	,453	2,207
	Orientasi terhadap Tim	,389	2,572
	Agresivitas	,303	3,303
	Stabilitas	,522	1,916

Sumber: Data diolah (2013)

b. Asumsi Autokorelasi

Gejala ada tidaknya autokorelasi dapat dideteksi dari nilai durbin-watson kemudian dibandingkan dengan nilai durbin-watson tabel. Dengan  $N = 19$ , dan  $k = 7$ , diperoleh  $d_L$  sebesar 0,459 dan  $d_U$  sebesar 2,396. Dari hasil perhitungan SPSS diperoleh nilai  $d$  sebesar 2,490. Hal ini berarti tidak terjadi autokorelasi karena  $d > d_U$  ( $2,490 > 2,396$ ).

c. Asumsi Heteroskedastisitas

Ada tidaknya hesteroskedastisitas dapat dideteksi dengan uji korelasi antara seluruh variabel bebas dengan nilai absolut residual. Jika variabel bebas berkorelasi secara signifikan terhadap residual maka terjadi heteroskedastisitas. Dari tabel korelasi antara variabel bebas dengan residual menunjukkan korelasi yang lemah antara variabel bebas dengan nilai residual. Dengan demikian tidak terjadi heterokedastisitas.

**Tabel 9**  
**Korelasi antara Variabel Bebas dengan Residual**

		RESIDUAL	
Spearman's rho	Inovasi dan Pengambilan Risiko	Correlation Coefficient	,092
		Sig. (2-tailed)	,709
		N	19
	Perhatian terhadap Detail	Correlation Coefficient	,107
		Sig. (2-tailed)	,662
		N	19
	Orientasi terhadap Hasil	Correlation Coefficient	,024
		Sig. (2-tailed)	,921
		N	19
	Orientasi terhadap Individu	Correlation Coefficient	,040
		Sig. (2-tailed)	,870
		N	19
	Orientasi terhadap Tim	Correlation Coefficient	-,005
		Sig. (2-tailed)	,985
		N	19
	Agresivitas	Correlation Coefficient	,109
		Sig. (2-tailed)	,656
		N	19
	Stabilitas	Correlation Coefficient	,077
Sig. (2-tailed)		,755	
N		19	
RESIDUAL	Correlation Coefficient	1,000	
	Sig. (2-tailed)	.	
	N	19	

Sumber: Data diolah (2013)

1. Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk mengadakan prediksi variabel kepuasan kerja karyawan (Y) dengan variabel-variabel budaya organisasi yang terdiri dari Inovasi dan Pengambilan Risiko ( $X_1$ ), Perhatian terhadap Detail ( $X_2$ ), Orientasi terhadap Hasil ( $X_3$ ),

Orientasi terhadap Individu ( $X_4$ ), Orientasi terhadap Tim ( $X_5$ ), Agresivitas ( $X_6$ ), dan Stabilitas ( $X_7$ ). Adapun hasil perhitungannya disajikan dalam tabel berikut.



**Tabel 10**  
**Rekapitulasi Hasil Analisis Regresi Linier Berganda**

Variabel	Keterangan	Koefisien Regresi	t <sub>hitung</sub>	Sig.
X1	Inovasi dan pengambilan risiko	0,426	1,132	0,282
X2	Perhatian terhadap detail	- 0,095	-0,228	0,824
X3	Orientasi terhadap hasil	0,167	0,401	0,696
X4	Orientasi terhadap individu	1,136	2,438	0,033
X5	Orientasi terhadap tim	1,028	2,285	0,043
X6	Agresivitas	0,074	0,118	0,908
X7	Stabilitas	0,085	0,208	0,839
Konstanta		1,093		
R		0,927		
Adjusted R square		0,769		
F <sub>hitung</sub>		9,576		
Sig. F		0.001		
N		19		
Variabel terikat = kepuasan kerja karyawan (Y)				
F tabel = 3,01				
t tabel = 2,201				

Sumber: Data diolah (2013)

Dari tabel di atas dapat disusun sebuah formulasi sebagai berikut :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + b_5X_5 + b_6X_6 + b_7X_7$$

$$Y = 1,092 + 0,426X_1 - 0,095X_2 + 0,167X_3 + 1,136X_4 + 1,028X_5 + 0,074X_6 + 0,085X_7$$

Adapun penjelasan formulasi tersebut adalah sebagai berikut:

- Konstanta (a) sebesar 1,092 menunjukkan jika nilai variabel Inovasi dan Pengambilan Risiko (X<sub>1</sub>), Perhatian terhadap Detail (X<sub>2</sub>), Orientasi terhadap Hasil (X<sub>3</sub>), Orientasi terhadap Individu (X<sub>4</sub>), Orientasi terhadap Tim (X<sub>5</sub>), Agresivitas (X<sub>6</sub>), dan Stabilitas (X<sub>7</sub>) besarnya tetap, maka besarnya kepuasan kerja karyawan (Y) adalah 1,092 skala ukur.
- Koefisien regresi variabel Inovasi dan Pengambilan Risiko (X<sub>1</sub>) sebesar 0,426 mempunyai arti bahwa kenaikan variabel Inovasi dan Pengambilan Risiko (X<sub>1</sub>) sebesar satu satuan akan menyebabkan kenaikan kepuasan kerja karyawan (Y) sebesar 0,426, demikian pula sebaliknya, dengan anggapan variabel Perhatian terhadap Detail (X<sub>2</sub>), Orientasi terhadap Hasil (X<sub>3</sub>), Orientasi terhadap Individu (X<sub>4</sub>), Orientasi terhadap Tim (X<sub>5</sub>), Agresivitas (X<sub>6</sub>), dan Stabilitas (X<sub>7</sub>) besarnya konstan.
- Koefisien regresi variabel Perhatian terhadap Detail (X<sub>2</sub>) sebesar 0,095 dan bertanda negatif mempunyai arti bahwa kenaikan variabel Perhatian terhadap Detail (X<sub>2</sub>) sebesar satu

satuan akan menyebabkan penurunan kepuasan kerja karyawan (Y) sebesar 0,095 demikian pula jika variabel Perhatian terhadap Detail (X<sub>2</sub>) mengalami penurunan sebesar satu satuan maka kepuasan kerja (Y) akan mengalami kenaikan sebesar 0,095, dengan anggapan variabel Inovasi dan Pengambilan Risiko (X<sub>1</sub>), Orientasi terhadap Hasil (X<sub>3</sub>), Orientasi terhadap Individu (X<sub>4</sub>), Orientasi terhadap Tim (X<sub>5</sub>), Agresivitas (X<sub>6</sub>), dan Stabilitas (X<sub>7</sub>) besarnya konstan.

- Koefisien regresi variabel Orientasi terhadap Hasil (X<sub>3</sub>) sebesar 0,167 mempunyai arti bahwa kenaikan variabel Orientasi terhadap Hasil (X<sub>3</sub>) sebesar satu satuan akan menyebabkan kenaikan kepuasan kerja karyawan (Y) sebesar 0,167, demikian pula sebaliknya, dengan anggapan variabel Inovasi dan Pengambilan Risiko (X<sub>1</sub>), Perhatian terhadap Detail (X<sub>2</sub>), Orientasi terhadap Individu (X<sub>4</sub>), Orientasi terhadap Tim (X<sub>5</sub>), Agresivitas (X<sub>6</sub>), dan Stabilitas (X<sub>7</sub>) besarnya konstan.
- Koefisien regresi variabel Orientasi terhadap Individu (X<sub>4</sub>) sebesar 1,136 mempunyai arti bahwa kenaikan variabel Orientasi terhadap Individu (X<sub>4</sub>) sebesar satu satuan akan menyebabkan kenaikan kepuasan kerja karyawan (Y) sebesar 1,136, demikian pula sebaliknya, dengan anggapan variabel Inovasi dan Pengambilan Risiko (X<sub>1</sub>), Perhatian terhadap Detail (X<sub>2</sub>), Orientasi terhadap Hasil (X<sub>3</sub>), Orientasi terhadap Tim (X<sub>5</sub>), Agresivitas (X<sub>6</sub>), dan Stabilitas (X<sub>7</sub>) besarnya konstan.
- Koefisien regresi variabel Orientasi terhadap Tim (X<sub>5</sub>) sebesar 1,028 mempunyai arti bahwa

kenaikan variabel Orientasi terhadap Tim ( $X_5$ ) sebesar satu satuan akan menyebabkan kenaikan kepuasan kerja karyawan ( $Y$ ) sebesar 1,028, demikian pula sebaliknya dengan anggapan variabel Inovasi dan Pengambilan Risiko ( $X_1$ ), Perhatian terhadap Detail ( $X_2$ ), Orientasi terhadap Hasil ( $X_3$ ), Orientasi terhadap Individu ( $X_4$ ), Agresivitas ( $X_6$ ), dan Stabilitas ( $X_7$ ) besarnya konstan.

- g. Koefisien regresi variabel Agresivitas ( $X_6$ ) sebesar 0,074 mempunyai arti bahwa kenaikan variabel Agresivitas ( $X_6$ ) sebesar satu satuan akan menyebabkan kenaikan kepuasan kerja karyawan ( $Y$ ) sebesar 0,074, demikian pula sebaliknya, dengan anggapan variabel Inovasi dan Pengambilan Risiko ( $X_1$ ), Perhatian terhadap Detail ( $X_2$ ), Orientasi terhadap Hasil ( $X_3$ ), Orientasi terhadap Individu ( $X_4$ ), Orientasi terhadap Tim ( $X_5$ ), dan Stabilitas ( $X_7$ ) besarnya konstan.
- h. Koefisien regresi variabel Stabilitas ( $X_7$ ) sebesar 0,085 mempunyai arti bahwa kenaikan variabel Stabilitas ( $X_7$ ) sebesar satu satuan akan menyebabkan kenaikan kepuasan kerja karyawan ( $Y$ ), demikian pula sebaliknya, sebesar 0,085 dengan anggapan variabel Inovasi dan Pengambilan Risiko ( $X_1$ ), Perhatian terhadap Detail ( $X_2$ ), Orientasi terhadap Hasil ( $X_3$ ), Orientasi terhadap Individu ( $X_4$ ), Orientasi terhadap Tim ( $X_5$ ), dan Agresivitas ( $X_6$ ) besarnya konstan.

Dari tabel di atas dapat pula diketahui bahwa nilai koefisien korelasi berganda ( $R$ ) sebesar 0,927. Hal ini menunjukkan bahwa secara bersama-sama terdapat hubungan yang kuat antara variabel-variabel budaya organisasi yang terdiri Inovasi dan Pengambilan Risiko ( $X_1$ ), Perhatian terhadap Detail ( $X_2$ ), Orientasi terhadap Hasil ( $X_3$ ), Orientasi terhadap Individu ( $X_4$ ), Orientasi terhadap Tim ( $X_5$ ), Agresivitas ( $X_6$ ), dan Stabilitas ( $X_7$ ) dengan kepuasan kerja karyawan ( $Y$ ).

Nilai koefisien diterminasi (*Adjusted R square*) pada tabel di atas sebesar 0,769 menunjukkan bahwa variabel-variabel budaya organisasi yang terdiri dari Inovasi dan Pengambilan Risiko ( $X_1$ ), Perhatian terhadap Detail ( $X_2$ ), Orientasi terhadap Hasil ( $X_3$ ),

Orientasi terhadap Individu ( $X_4$ ), Orientasi terhadap Tim ( $X_5$ ), Agresivitas ( $X_6$ ), dan Stabilitas ( $X_7$ ) mampu memberikan kontribusi terhadap variabel kepuasan kerja karyawan ( $Y$ ) sebesar 76,9 %. Sedangkan sisanya sebesar 23,1% ditentukan oleh variabel lain diluar variabel yang diteliti.

### 3. Uji F

Dari hasil perhitungan diperoleh nilai  $F_{hitung}$  sebesar 9,576 sedangkan  $F_{tabel}$  pada  $\alpha = 0,05$  (5%),  $df_1 = 7$  ;  $df_2 = 11$  sebesar 3,01. Dari hasil perhitungan tersebut dapat diketahui bahwa  $F_{hitung} > F_{tabel}$  ( $9,576 > 3,01$ ) dan nilai probabilitasnya lebih kecil dari  $\alpha$  ( $0,001 < 0,05$ ). Hal ini berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima atau dengan kata lain bahwa variabel-variabel budaya organisasi yang terdiri dari Inovasi dan Pengambilan Risiko ( $X_1$ ), Perhatian terhadap Detail ( $X_2$ ), Orientasi terhadap Hasil ( $X_3$ ), Orientasi terhadap Individu ( $X_4$ ), Orientasi terhadap Tim ( $X_5$ ), Agresivitas ( $X_6$ ), dan Stabilitas ( $X_7$ ) secara simultan atau bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap variabel kepuasan kerja karyawan ( $Y$ ).

### 4. Uji t

Rumusan hipotesis:

$H_0$  :  $b_i = 0$  variabel bebas tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan

$H_a$  :  $b_i \neq 0$  variabel bebas berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan

Kriteria pengujian :

$\alpha = 0,05$  (5%), uji 2 pihak ( $\alpha / 2 = 0,025$ )

derajat kebebasan (dk) =  $n - k - 1$   
 =  $19 - 7 - 1$   
 = 11

Diperoleh nilai  $t_{tabel} = 2,201$

Pengambilan keputusan :

$H_0$  diterima jika  $-t_{tabel} \leq t_{hitung} \leq t_{tabel}$

$H_0$  ditolak jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$  atau  $t_{hitung} < -t_{tabel}$

Hasil perhitungan  $t_{hitung}$  dan  $t_{tabel}$  tiap-tiap variabel bebas disajikan dalam tabel berikut.



**Tabel 11**  
**Perbandingan  $t_{hitung}$  dan  $t_{tabel}$  ( $\alpha = 5\%$ )**

Variabel	$t_{hitung}$	$t_{tabel}$	Sig.	Keterangan
X1	1,132	2,201	0,282	Ho diterima
X2	-0,228	2,201	0,824	Ho diterima
X3	0,401	2,201	0,696	Ho diterima
X4	2,438	2,201	0,033	Ho ditolak
X5	2,285	2,201	0,043	Ho ditolak
X6	0,118	2,201	0,908	Ho diterima
X7	0,208	2,201	0,839	Ho diterima

Sumber: Data diolah (2013)

**E. Pembahasan**

Hasil analisis regresi linier berganda menunjukkan bahwa secara simultan budaya organisasi karyawan kantor cabang perusahaan asuransi AJB Bumiputera 1912 Malang memiliki hubungan yang kuat dan berpengaruh dengan kepuasan kerja karyawan. Hal ini sesuai dengan pendapat Robbins (1996) yang menyatakan bahwa budaya organisasi yang dibentuk dari persepsi karyawan terhadap inovasi dan pengambilan risiko, perhatian terhadap detail, orientasi terhadap hasil, orientasi terhadap individu, orientasi terhadap tim, agresivitas, dan stabilitas akan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

Walaupun secara simultan variabel-variabel budaya organisasi karyawan kantor cabang perusahaan asuransi AJB Bumiputera 1912 Malang memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, tetapi secara parsial tidak semua variabel-variabel budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Dari hasil analisis regresi diketahui bahwa variabel budaya organisasi yang berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan adalah variabel Orientasi terhadap Individu ( $X_4$ ) dan variabel Orientasi terhadap Tim ( $X_5$ ). Sementara variabel-variabel yang lain yang terdiri dari Inovasi dan Pengambilan Risiko ( $X_1$ ), Perhatian terhadap Detail ( $X_2$ ), Orientasi terhadap Hasil ( $X_3$ ), Agresivitas ( $X_6$ ), dan Stabilitas ( $X_7$ ) yang ada di kantor cabang perusahaan asuransi AJB Bumiputera 1912 Malang tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawannya.

Variabel Orientasi terhadap Individu dalam budaya organisasi adalah tingkat keputusan manajemen dalam mempertimbangkan efek-efek hasil terhadap individu yang ada di dalam organisasi (Robbins, 2001). Dengan demikian jelas bahwa memang variabel orientasi terhadap individu pada karyawan kantor cabang perusahaan asuransi AJB Bumiputera 1912 Malang

berpengaruh terhadap kepuasan kerja karena karyawan merasa diperhatikan dan dipertimbangkan atas hasil kerja yang dicapai oleh tiap-tiap individu sehingga menghantar ke kepuasan kerja karyawan. Pertimbangan atau perhatian perusahaan dalam hal efek-efek hasil yang dicapai individu di kantor cabang perusahaan asuransi AJB Bumiputera 1912 Malang berupa penilaian kinerja karyawan yang kemudian dijadikan sarana untuk pemberian promosi jabatan karyawan. Berkaitan dengan ini Robbins (1996) menjelaskan bahwa para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan secara adil, tidak meragukan, dan segaris dengan pengharapan mereka. Bila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan.

Variabel orientasi terhadap tim dalam budaya organisasi adalah tingkat aktivitas pekerjaan yang diatur dalam tim, bukan secara perorangan (Robbins, 1996). Sebagaimana yang diungkapkan di atas bahwa variabel orientasi terhadap tim memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini karena dengan adanya tingkat aktivitas pekerjaan yang diatur dalam tim membuat para karyawan dituntut untuk saling membantu. Tuntutan untuk saling membantu ini akhirnya menghantar ke kepuasan kerja karyawan. Lebih lanjut, orientasi terhadap tim mampu menjadikan faktor dalam memenuhi kebutuhan karyawan akan interaksi sosial. Robbins (1996) menjelaskan bagi kebanyakan karyawan, kerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu tidaklah mengejutkan bila mempunyai rekan sekerja yang ramah dan mendukung menghantar ke kepuasan kerja yang meningkat.

Adanya beberapa variabel budaya organisasi karyawan kantor cabang perusahaan asuransi AJB Bumiputera 1912 Malang yang tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan



bukan berarti variabel-variabel ini tidak ada atau tidak berlaku, namun lebih kearah karena variabel ini memang dianggap oleh karyawan bukan merupakan faktor-faktor yang mampu mempengaruhi kepuasan kerjanya.

## KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan pembahasan dan uraian yang telah dikemukakan pada bab-bab sebelumnya, maka disusun kesimpulan dan saran-saran sebagai berikut :

### A. Kesimpulan

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan (studi pada karyawan kantor cabang perusahaan asuransi AJB Bumiputera 1912 Malang), maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Budaya organisasi pada kantor cabang perusahaan asuransi AJB Bumiputera 1912 Malang memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. hal ini diketahui dari uji F yang hasilnya menyatakan bahwa variabel-variabel budaya organisasi yang terdiri dari Inovasi dan Pengambilan Risiko ( $X_1$ ), Perhatian terhadap Detail ( $X_2$ ), Orientasi terhadap Hasil ( $X_3$ ), Orientasi terhadap Individu ( $X_4$ ), Orientasi terhadap Tim ( $X_5$ ), Agresivitas ( $X_6$ ), dan Stabilitas ( $X_7$ ) secara simultan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan kantor cabang perusahaan asuransi AJB Bumiputera 1912 Malang.
2. Secara simultan, variabel-variabel budaya organisasi yang terdiri dari Inovasi dan Pengambilan Risiko ( $X_1$ ), Perhatian terhadap Detail ( $X_2$ ), Orientasi terhadap Hasil ( $X_3$ ), Orientasi terhadap Individu ( $X_4$ ), Orientasi terhadap Tim ( $X_5$ ), Agresivitas ( $X_6$ ), dan Stabilitas ( $X_7$ ) mampu menjelaskan variabel kepuasan kerja karyawan sebesar 76,9% sementara selebihnya dijelaskan oleh variabel-variabel lain diluar variabel yang diteliti.
3. Variabel budaya organisasi yang secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan adalah variabel Orientasi terhadap Individu ( $X_4$ ) dan variabel Orientasi terhadap Tim ( $X_5$ ). Variabel budaya organisasi yang tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan adalah variabel Inovasi dan Pengambilan Risiko ( $X_1$ ), Perhatian terhadap Detail ( $X_2$ ), Orientasi terhadap Hasil ( $X_3$ ), Agresivitas ( $X_6$ ), dan Stabilitas ( $X_7$ ). Variabel-variabel ini tidak

berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan karena karyawan menganggap variabel ini bukan merupakan faktor penentu kepuasan kerja mereka. Faktor lama kerja juga menjadi sebab variabel-variabel yang terdiri dari Inovasi dan Pengambilan Risiko ( $X_1$ ), Perhatian terhadap Detail ( $X_2$ ), Orientasi terhadap Hasil ( $X_3$ ), Agresivitas ( $X_6$ ), dan Stabilitas ( $X_7$ ) bukan menjadi penentu kepuasan kerja karyawan.

### B. Saran

Saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut:

1. Sehubungan dengan adanya hubungan maupun pengaruh antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja karyawan kantor cabang perusahaan asuransi AJB Bumiputera 1912 Malang, maka hendaknya perusahaan mampu mengelola budaya organisasi yang ada sehingga lebih meningkatkan kepuasan kerja karyawan.
2. Pengelolaan budaya organisasi tersebut hendaknya difokuskan ke perhatian terhadap individu dan perhatian terhadap tim karena kedua variabel ini memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.
3. Pengelolaan budaya organisasi dalam hal orientasi terhadap individu dapat dilakukan dengan lebih meningkatkan efek-efek hasil dari setiap individu dengan cara memberikan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi dalam bekerja karena selama ini karyawan merasa perusahaan tidak memberikan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi. Pengelolaan budaya organisasi dalam hal orientasi terhadap tim dapat dilakukan dengan mengkaji ulang kemampuan anggota tim dalam menjalin kerjasama karena dalam bekerja karyawan dituntut untuk saling membantu.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arif, Sritua. 1993. *Metodologi Penelitian Ekonomi*. UI Press. Jakarta.
- Arikunto, Suharsimi. 1993. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Rineka Cipta. Jakarta.
- Daft, Richard L. 2002. *Manajemen*. Edisi Kelima. Jilid 1. Alih Bahasa: Emil Salim, dkk. Erlangga. Jakarta.
- Gibson, James. L., John. M. Ivancevich, dan James. H. Donnelly. 1996. *Organisasi*. Jilid 1. Alih Bahasa: Nunuk Adiarni. Binarupa Aksara. Jakarta.



- Hadi, Sutrisno. 1991. *Analisis Butir Untuk Instrumen Angket, Tes dan Skala Nilai dengan Basica*. Andi Offset. Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu. S. P. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Bumi Aksara. Jakarta.
- Iffah, Syaulah. 2002. *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja (Studi Pada Karyawan Rumah Sakit Islam Gondanglegi Malang)*. Tesis Universitas Brawijaya Malang. Malang.
- Infobank. No. 316. Juli 2005.
- Kotter, John. P., dan James. L. Hasket. 1997. *Corporate Culture & Performance (Dampak Budaya Perusahaan Terhadap Kinerja)*. Alih Bahasa: Benyamin Molan. Prenhallindo. Jakarta.
- Kreitner, Robert, dan Angelo Kinicki. 2003. *Perilaku Organisasi (Organization Behavior)*. Alih Bahasa: Erly Suandi. Salemba Empat. Jakarta.
- Luthans, Fred. 1995. *Organizational Behavior*. McGraw-Hill. New York.
- Mangkunegara, A. A. Anwar Prabu. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Muluk, M.R. Khairul. 1999. *Budaya Organisasi dan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja (Suatu Studi Pada Rumah Sakit Lavalette Malang)*. Tesis Universitas Brawijaya Malang. Malang.
- Nimran, Umar. 1997. *Perilaku Organisasi*. Citra Media. Surabaya.
- Rizal, Yon. 2001. *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Karyawan (Studi Pada PT Perkebunan Nusantara Lampung)*. Tesis Universitas Brawijaya Malang. Malang.
- Robbins, Stephen. P. 1996. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. Jilid I. Alih Bahasa: Hadyana Pujaatmaka. Prenhallindo. Jakarta.
- ..... 1996. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. Jilid II. Alih Bahasa: Hadyana Pujaatmaka. Prenhallindo. Jakarta.
- ..... 2002. *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*. Alih Bahasa: Halida dan Dewi Sartika. Erlangga. Jakarta.
- Robbins, Stephen. P, dan Mary Coulter. 1999. *Manajemen*. Jilid I. Alih Bahasa: T Hermaya. PT Prenhallindo. Jakarta.
- Santosa, Purbayu Budi, dan Ashari. 2005. *Analisis Statistik dengan Microsoft Excel dan SPSS*. ANDI. Yogyakarta.
- Sugiyono. 2001. *Metode Penelitian Administrasi*. Alfabeta. Bandung.
- Susanto, R.Y. 2004. *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja (Studi Pada Karyawan PT Sijanti Dinamika Teknik Malang)*. Tesis Universitas Brawijaya Malang. Malang.
- Tampubolon, Manahan P. 2004. *Perilaku Keorganisasian (Organization Behavior)*. Ghalia Indonesia.
- Wheelen, Thomas L., dan J. David Hunger. 2001. *Manajemen Strategis*. Andi. Yogyakarta.