

BAB 2

KERANGKA TEORI DAN METODE PENELITIAN

2.1 Kerangka Teori

2.1.1. Tinjauan Pustaka

Penelitian mengenai persepsi karyawan terhadap implementasi budaya organisasi sebelumnya telah dilakukan oleh Mira Angriani pada tahun 2005 dengan judul *Persepsi Karyawan Divisi Deposit dan Electronic Channel Terhadap Implementasi Budaya Organisasi pada PT Bank International Indonesia Kantor Pusat Thamrin*. Dalam penelitian ini, Angriani menggunakan indikator-indikator variabel budaya organisasi dengan 9 (sembilan) dimensi yaitu inisiatif karyawan, toleransi terhadap tindakan beresiko, arah organisasi, integrasi perusahaan, dukungan dari pimpinan dan manajemen, control, sistem imbalan, toleransi terhadap konflik, dan komunikasi. Dalam penelitian ini peneliti ingin mengetahui proses implementasi budaya organisasi pada PT Bank International Indonesia (PT BII), karena budaya organisasi dapat membentuk perusahaan menjadi kuat melalui penanaman nilai-nilai organisasi sehingga mempengaruhi cara pekerjaan dilakukan dan cara pegawai berperilaku. Dalam penelitian ini dihasilkan kesimpulan bahwa persepsi karyawan terhadap pelaksanaan budaya organisasi yang terbentuk pada perusahaan tersebut sudah baik, terbukti bahwa karyawan memiliki inisiatif yang tinggi dalam melakukan pekerjaan, memahami arah organisasi visi, misi dan sekaligus menerapkan nilai budaya organisasi dalam aktivitas sehari-hari, senantiasa bekerjasama, memberikan arahan, memotivasi dan melakukan koordinasi pekerjaan dengan pimpinan dan rekan kerja, menyelesaikan

permasalahan diantara rekan kerja yang lain dengan cara baik serta senantiasa menjaga komunikasi dengan cukup terbuka.

Penelitian lain mengenai budaya organisasi juga pernah dilakukan oleh Iin Solihin pada tahun 2004 dengan judul Implementasi Budaya Organisasi pada Jurnalindo Aksara Grafika Kantor Pusat Jakarta Penerbit Surat Kabar Harian Bisnis Indonesia. Dalam penelitian ini ada 10 (sepuluh) dimensi yaitu kebiasaan yang dianut karyawan, nilai-nilai moral yang berlaku, aturan dan instruksi yang dibuat oleh perusahaan, gaya manajemen kepemimpinan, adanya logo perusahaan, kepemilikan gedung/bangunan, memiliki tradisi atau kebiasaan, adanya penghargaan dan hukuman, memiliki anekdot dan jargon, dan memiliki sejarah dan cerita kepahlawanan. Dalam penelitian ini dihasilkan kesimpulan bahwa bentuk-bentuk budaya organisasi yang telah diimplementasikan oleh perseroan selama ini berjalan sesuai dengan kebijakan perusahaan, yaitu dilaksanakan secara konsisten dalam kegiatan kerja sehari-hari. Dalam implementasi budaya organisasi, manajemen PT Jurnalindo Aksara Grafika masih mengalami berbagai hambatan, terutama dalam hal sosialisasi, cara edukasi, dan pemberian pemahaman akan arti penting budaya organisasi dalam suatu perusahaan. Meskipun masih mengalami berbagai hambatan/kendala dalam implementasi, budaya organisasi yang telah dibakukan perusahaan secara bertahap dan berkelanjutan senantiasa dilaksanakan ke dalam kehidupan organisasi. Hal ini dilakukan agar setiap karyawan secara lambat laun mampu menyerap budaya organisasi yang ada di PT Jurnalindo Aksara Grafika.

Berdasarkan penjabaran kedua skripsi tersebut diatas, memiliki kesamaan pandangan dengan peneliti yaitu mengenai pentingnya budaya organisasi dalam sebuah organisasi sebagai pedoman perilaku. Budaya organisasi dapat menjadi penentu untuk mewujudkan visi dan misi perusahaan untuk menjadi yang terbaik di bidangnya masing-masing. Sedangkan perbedaan yang mendasar dalam penelitian ini terletak pada fokus analisis, dalam penelitian ini peneliti berfokus pada nilai-nilai yang terkandung dalam *Icon CARE* pada PT Asuransi Jasindo khususnya

meneliti pada sejauh mana persepsi level manajerial terhadap pelaksanaan CARE (Cepat, Akurat, Ramah, Efisien) sebagai *Icon* budaya layanan pada Kantor Pusat PT Asuransi Jasindo.

2.1.2. Pengertian Budaya Organisasi

Budaya adalah kumpulan ciri khas pola sosial masyarakat suatu kelompok, dari kelompok minum kopi sampai seluruh Negara. Budaya suatu perusahaan dibentuk oleh sejarah dan oleh penafsiran atau mitos, tentang sejarah tersebut; hal ini dibentuk oleh perilaku manajemen, kebijaksanaannya, dan prosedurnya; oleh peraturan resmi dan tidak resmi; oleh jalur dan bentuk komunikasi di seluruh perusahaan; oleh struktur pemberian imbalan; oleh sifat dan nada perintah dan pertemuan kelompok, dan oleh faktor-faktor lainnya. Menurut Kilmann dan Saxton (5) :

Budaya dapat diartikan sebagai penanaman filosofi, ideologi, nilai-nilai, asumsi-asumsi, kepercayaan, harapan, tingkah laku, dan norma-norma yang menyatukan suatu masyarakat. Kesemuanya ini membentuk suatu kualitas psikologis dalam hal kesamaan pendapat suatu kelompok, secara implisit maupun eksplisit, dalam hal mengambil keputusan terhadap suatu masalah atau dengan kata lain yaitu suatu cara untuk menyelesaikan suatu masalah.

Budaya telah menjadi konsep penting dalam memahami masyarakat dan kelompok manusia untuk waktu yang lama. Stoner dan kawan-kawan (195) memberikan arti budaya sebagai "gabungan kompleks asumsi, tingkah laku, cerita, mitos, metafora, dan berbagai ide lain yang menjadi satu untuk menentukan apa arti menjadi anggota masyarakat tertentu".

Beberapa pemikir dan penulis telah mengadopsi tiga sudut pandang berkaitan dengan budaya, tiga sudut pandang tersebut menurut Graves yang dikutip Moeljono (9) yaitu sebagai berikut :

- a. *Budaya merupakan produk konteks pasar di tempat organisasi beroperasi, peraturan yang menekan, dan sebagainya.*
- b. *Budaya merupakan produk struktur dan fungsi yang ada dalam organisasi, misalnya organisasi yang tersentralisasi berbeda dengan organisasi yang terdesentralisasi.*
- c. *Budaya merupakan produk sikap orang-orang dalam pekerjaan mereka, hal ini berarti produk perjanjian psikologis antara individu dengan organisasi.*

Terminologi tentang budaya organisasi, tampaknya tidak dapat didefinisikan secara singkat. Ada beberapa deskripsi yang menjelaskan tentang hal tersebut. Moeljono (11) seperti yang dikutip dari Graves, menyebutkan bahwa "Budaya organisasi atau juga dikenal dengan istilah budaya kerja, merupakan nilai-nilai dominan disebarluaskan dalam organisasi dan diacu sebagai filosofi kerja karyawan". Perilaku karyawan dalam organisasi atau perusahaan didasari oleh sikap karyawan terhadap siapa saja dan apa saja yang mempunyai kaitan kepentingan dengan karyawan. Pihak-pihak yang memiliki kepentingan-kepentingan tersebut dalam istilah manajemen disebut sebagai *Stakeholders*. *Stakeholders* yang berada dalam organisasi meliputi keseluruhan karyawan atau dapat dibagi dalam kelompok karyawan pelaksana dan pimpinan. Sedangkan yang berada diluar (secara fisik) meliputi pemegang saham, kreditor, konsumen (pengguna jasa/barang), pemasok barang, berbagai instansi pemerintah, masyarakat umum dan lembaga-lembaga swadaya masyarakat.

Robbins (63) berpendapat bahwa "Setiap organisasi, baik dinyatakan secara resmi ataupun tidak, akan menetapkan prinsip-prinsip

yang dapat dijadikan pegangan dalam bersikap dan berperilaku terhadap setiap *stakeholders*. Prinsip-prinsip itu bersumber dari “sistem nilai” yang dianut oleh organisasi”.

Dengan prinsip-prinsip yang menjadi pegangan bagi organisasi dalam mempertahankan keberadaannya, karyawan dalam seluruh lini organisasi menjadi mengerti bagaimana sikap dan perilaku yang dibutuhkan oleh organisasi dalam rangka pencapaian tujuan bersama. Sikap dan perilaku yang ditunjukkan oleh seluruh karyawan tercermin dari budaya kerja. Budaya kerja menjadi bagian dari budaya organisasi karena budaya kerja terdiri dari sekelompok pikiran dasar/program mental yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan efisiensi kerja dan kerjasama manusia yang dimiliki oleh suatu golongan masyarakat. Budaya kerja dapat terbagi menjadi dua yang mencakup : (1) Sikap terhadap pekerjaan, yaitu kesukaan terhadap pekerjaan jika dibandingkan dengan melakukan kegiatan lainnya. (2) Perilaku pada saat bekerja, yaitu sikap-sikap yang ditunjukkan oleh karyawan seperti rajin, berdedikasi, bertanggungjawab, teliti (Paramita, 19).

Dari pandangan tersebut, karyawan diajarkan untuk dapat menerapkan budaya kerja dalam tubuh organisasi sehingga mampu menghadapi segala kemungkinan yang akan terjadi di dunia bisnis. Dengan adanya pandangan yang dikemukakan oleh Budhi Paramitha tersebut, karyawan menjadi terbiasa untuk menerapkan budaya organisasi di dalam pekerjaannya sehari-hari, sehingga untuk menghadapi persaingan bisnis yang semakin berat, karyawan dengan mudah dapat bersaing secara positif dengan yang lain ditambah dengan kuatnya derap persaingan bisnis yang semakin hari semakin ketat, tidak mengizinkan perusahaan berada dalam posisi yang serba enak dan menikmati budaya organisasi yang sudah ada dan ditanamkan secara turun-temurun dalam organisasi.

Menurut Rachman (57), dalam artikelnya tentang budaya organisasi, mengatakan bahwa :

Ada perusahaan atau organisasi yang menginginkan suatu integritas dihayati oleh karyawan sesegera mungkin, sehingga di setiap sudut perusahaan atau organisasi digantungkan poster yang meng-"iklan"-kan integritas. Sementara perusahaan atau organisasi lain, yang merasa bahwa karyawannya cukup kuat menampilkan "compliance", ingin nilai-nilai lain, misalnya "profesionalisme", yang diseragamkan dan dimantapkan. Pembentukan budaya perusahaan tidak terlepas dari bagaimana setiap karyawan dalam suatu perusahaan atau organisasi berpikir, merespon, berbicara, dan bagaimana cara karyawan memproses budaya yang ada dalam perusahaan, budaya perusahaan tersebut dapat diserap oleh orang luar. Budaya adalah "The way we do things around here".

Dari pandangan tersebut, setiap karyawan modern dituntut untuk dapat merubah cara pandang dan reaksi-reaksinya sesuai dengan arah perubahan strategi perusahaan atau organisasi. Bila organisasi biasanya menangani pelanggan korporasi dimana dapat mengembangkan gaya eksekutif, dan sekarang organisasi bergerak ke arah "retail", dimana pelanggan dilayani dengan lebih bersahabat dan *non formal*, maka karyawan merubah sikapnya, menggulung lengan panjangnya, dan mungkin terjun ke pasar becek.

Lebih lanjut lagi, dari sudut pandang ini Rachman (58) mengatakan bahwa " Karyawan perlu mengembangkan kemampuan adaptasinya seperti orang yang mendengarkan musik, yaitu menyerap, menangkap iramanya, menikmati melodinya, dan kemudian bergoyang sesuai irama yang tengah dimainkan" .

Mengembangkan perilaku dan kebiasaan baru di tengah-tengah kebiasaan yang telah ada dalam perusahaan atau organisasi seperti yang dikemukakan oleh Rachman memerlukan energi ekstra. Namun, kesemuanya ini adalah pilihan karyawan itu sendiri, apakah ingin menjadi pondasi dalam membangun budaya organisasi atau ingin menjadi orang yang membentuk pondasi tersebut. Akan menjadi lebih baik mengambil peran proaktif dan kreatif dalam memahami, meminati, dan mengimajinasikan budaya ideal yang ingin dibangun dan kemudian menjadi pelopor dalam tim. Lebih baik menjadi “kepala” daripada hanya meng-”ekor” dalam pengembangan budaya organisasi. Energi lebih akan datang dari diri sendiri karena kita merasa bahwa kitalah pemilik dalam pengembangan budaya tersebut, sehingga karyawan akan lebih merasakan adanya ikatan yang kuat dengan budaya organisasi yang melekat dalam organisasi.

Budaya organisasi yang ditanamkan dalam suatu organisasi dapat dilihat dengan jelas dari sikap dan perilaku karyawan, dari interaksi dengan pihak internal organisasi terlebih dengan pihak eksternal organisasi (konsumen), dan dari sistem maupun ritual yang dianut oleh organisasi. Dengan demikian karyawan dapat mempunyai jalan keluar dari masalah yang dihadapi dan daya tahan terhadap perubahan dari luar, jika nilai dan norma-norma yang selama ini dianut mengalami tekanan dari luar lingkungan organisasi.

Nilai-nilai yang dianut dalam organisasi akan mendapatkan suatu pengakuan seperti pendapat dari McBeath (81) bahwa :

Akan tercipta suatu pengakuan terhadap nilai-nilai budaya organisasi, yang diasosiasikan misalnya dengan kualitas, atau kesamaan hak, dan akan tercipta suatu perasaan tentang bagaimana organisasi tersebut dijalankan, jadi organisasi sedapat mungkin sebaiknya dapat terlihat dijalankan dengan baik, walaupun mungkin akan menimbulkan kerugian.

Budaya organisasi yang telah lama disosialisasikan di dalam organisasi dan sejarah yang melatarbelakanginya menjadi pembuka cerita bagi generasi-generasi penerus organisasi. Jika norma yang dianut menjadi bagian dari suatu lingkungan bisnis yang statis, maka pola pikir maupun sikap dan perilaku dari bawahan telah terikat di dalam organisasi tersebut. Budaya dapat mengendalikan cara berpikir dari organisasi, mengajarkan bagaimana suatu pekerjaan itu dikerjakan, bentuk dari sistem yang diberlakukan dalam organisasi, bentuk organisasi, tipe manajer, akan mempengaruhi arah dari sasaran bisnis dan pengoperasian standar. Cara berpikir yang mendominasi seperti ini menurut McBeath (83) " Dapat menjadikan pola pikir yang kaku dan mempengaruhi tolak ukur organisasi dalam menilai manajemen yang efektif, sama halnya dengan melakukan pemilihan terhadap masukan dari dunia luar".

Dengan demikian, seorang pemimpin dalam mensosialisasikan budaya organisasi berkaitan dengan nilai yang dianut oleh warga organisasi. Nilai-nilai tersebut menginspirasi individu untuk menentukan tindakan dan perilaku yang dapat diterima oleh organisasinya, sehingga dilihat dari pandangan di atas kehati-hatian diperlukan dalam menentukan nilai dan norma yang tepat diberlakukan dalam organisasi, sehingga tidak akan tercipta salah penilaian kepada manajemen. Nilai yang membentuk budaya organisasi seringkali tidak diterima begitu saja; tidak tertulis, tetapi hasil suatu usaha kompromi bersama para anggota organisasi. Untuk mentransfer nilai-nilai budaya digunakan atribut bagi bahasa komunikasi. Berbicara tentang atribut, Deal dan Kenney (15) mengatakan "Atribut yang digunakan organisasi mengandung pesan atau makna yang dapat dipahami segenap anggota organisasi". Pesan atau makna yang disampaikan melalui atribut yang digunakan organisasi harus berjalan dua arah antara pimpinan dan seluruh jajaran karyawan, sehingga mudah diterima, dipahami, dan untuk kemudian dilaksanakan oleh seluruh karyawan dalam rangka pencapaian tujuan bersama.

Suatu perusahaan jika ingin dapat dibedakan dengan perusahaan lainnya yang sejenis sejatinya memiliki karakteristik atau ciri khas tertentu sehingga masyarakat ataupun konsumen dapat dengan mudah mengenali perusahaan. Menurut Deal dan Kenney (16) "salah satu upaya untuk mencapai tujuan tersebut, maka perusahaan setidaknya memiliki budaya organisasi". Karena dengan budaya organisasi yang kuat yang disosialisasikan dan dijalankan dengan baik oleh semua karyawan dalam organisasi maka kinerja organisasi akan semakin baik dan pada hasil akhirnya akan meningkatkan efektivitas kerja karyawan dan mencapai keberhasilan organisasi.

Dalam mempertahankan kinerja organisasi untuk tetap berjalan dengan baik, organisasi pasti dihadapkan oleh berbagai kemungkinan yang tidak menyenangkan. Kendala-kendala yang mungkin timbul dalam tubuh organisasi dalam upayanya mempertahankan keunggulan, dapat berupa kendala yang timbul dalam organisasi itu sendiri, seperti perubahan dalam diri karyawan. Perubahan dalam diri karyawan menyangkut perubahan dalam budaya organisasi, datang pada saat karyawan menghadapi dilema maupun konflik. Konflik dapat disebabkan oleh sikap resisten teman sekelompok, bahkan mungkin pimpinan dalam organisasi, dapat juga berada dalam diri karyawan itu sendiri, dimana karyawan tersebut ditarik oleh 2 kutub yang ingin mempertahankan kebiasaan lama atau menjalankan sikap baru dengan penuh tantangan. Dalam hal memenangkan konflik ini yang penting seorang karyawan tidak merasakan gentar dan mundur tetapi justru memenangkan dilemanya.

Dengan adanya budaya organisasi yang juga bermakna sebagai bauran nilai-nilai kepercayaan, asumsi, persepsi, norma-norma, kekhasan dan pola perilaku, hal ini dapat menjadi suatu cara bagi karyawan/anggota organisasi dalam menanggapi ketidakpastian yang tidak dapat dihindari dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Seperti pendapat Nawawi (284) yang menyatakan bahwa budaya organisasi :

Dapat membantu karyawan/anggota organisasi dalam melihat dan berpikir mengenai perilaku di dalam organisasi yang merupakan perspektif dalam memahami segala sesuatu yang sesungguhnya sedang terjadi dalam organisasi, serta dengan adanya konsep makna budaya organisasi tersebut menjadi sesuatu yang dapat mempengaruhi cara anggota organisasi bertindak di dalam organisasinya tentang cara melaksanakan pekerjaan, visi setiap anggota organisasi terhadap pekerjaan dan masa depannya sesuai dengan nilai-nilai atau norma-norma dan keyakinannya.

Dengan demikian, karyawan akan tetap mendapatkan suatu solusi yang dapat dijalankan sehubungan dengan kendala yang sedang dihadapinya dan tetap dapat melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan nilai-nilai maupun norma-norma yang berlaku dalam organisasi.

2.1.3. Budaya Layanan

Unsur layanan telah menjadi salah satu faktor penting yang sering dibicarakan dalam setiap bisnis, baik sebagai produk utama, pelengkap, maupun sebagai faktor yang dapat membedakan antara satu perusahaan dengan perusahaan lainnya. Secara sederhana, layanan dapat diartikan sebagai "melakukan sesuatu bagi orang lain" ("Budaya Layanan"). Aspek yang ditunjukkan bisa bermacam-macam, misalnya proses layanan, hasil layanan, maupun sistem layanan. Adanya aspek layanan dalam kehidupan bisnis tidak bisa dihindari, karena apapun produk atau jasa yang dihasilkan, akan selalu memerlukan layanan.

Membangun sebuah budaya layanan merupakan tantangan tersendiri yang harus selalu dihadapi oleh perusahaan. Tidaklah gampang merubah dan menerapkan pentingnya budaya layanan dalam suatu organisasi. Dibutuhkan pemahaman dan persepsi yang sama tentang pentingnya hal tersebut, karena budaya merupakan suatu sistem makna bersama, karyawan harus berkomitmen terhadap persepsi ini dan menjadikan hal tersebut pegangan bagi karyawan dalam menghadapi persaingan bisnis yang semakin ketat dewasa ini. Membangun dan meningkatkan budaya layanan yang baik tidak bisa dilakukan dalam waktu singkat. Kualitas pelayanan yang baik sangat penting dan harus selalu ditingkatkan karena berhubungan erat dengan keberadaan perusahaan yang bersangkutan. Apabila suatu perusahaan menunjukkan citra pelayanan yang buruk kepada pihak luar, akan sangat mungkin apa yang terjadi di dalam lingkungan perusahaan tersebut juga buruk. Sebaliknya, jika suatu perusahaan dapat memberikan pelayanan yang baik, tidak hanya kepada pihak luar tapi di dalam perusahaannya sendiri bisa memberikan pelayanan yang maksimal, akan sangat mungkin perusahaan tersebut mendapatkan citra yang baik pula, tidak hanya dikalangan sendiri tapi juga untuk pihak luar. Dapat dikatakan, pelayanan merupakan ujung tombak bagi pembentukan citra suatu perusahaan. Baik buruknya suatu perusahaan maupun peningkatan pendapatan perusahaan, bergantung terhadap kualitas pelayanan yang dapat diberikan oleh perusahaan. Bila kita dapat melayani orang lain di internal maupun eksternal dengan baik, otomatis orang-orang yang berhubungan dengan pihak perusahaan itu akan sangat senang untuk bekerjasama. Hal ini akan membangun reputasi yang baik bagi perusahaan dan dapat meningkatkan pendapatan perusahaan,

Menurut Brown et al, seperti yang dikutip oleh Agustiyadi, kualitas pelayanan adalah "suatu konsep yang terintegrasi di antara semua aktivitas dan proses yang menggantikan pekerjaan rutin" ("Membangun Budaya"). Pekerjaan rutin yang dimaksud bersifat administrasi yang seringkali kaku dan kurang dinamis ("Membangun Budaya"). Kualitas layanan yang baik akan tercipta manakala nasabah, staf, dan pemilik sudah

merasa puas, hal tersebut memerlukan kerjasama yang baik antara pemilik dan staf yang dapat membuat nasabah menjadi puas. Kesemuanya ini juga bergantung kepada komitmen dari seluruh jajaran manajemen dan fasilitas yang mendukung ke arah terciptanya budaya layanan yang baik bagi perusahaan, tanpa dukungan komitmen dari seluruh jajaran manajemen dan fasilitas yang mendukungnya, akan sangat mungkin budaya layanan yang efektif tidak akan tercipta, demikian pula sebaliknya.

Demi membangun budaya layanan yang baik memang bukan perkara yang gampang untuk dilakukan. Tidak sedikit waktu dan biaya yang bisa dikeluarkan demi tercapainya tujuan menciptakan budaya layanan yang baik. Butuh semangat, persepsi, dukungan dan komitmen semua pihak dalam perusahaan untuk mewujudkannya. Menurut Berry (1999), seperti yang dikutip oleh Tjiptono dan Adriana (37), menyebutkan bahwa berdasarkan hasil studi terhadap 14 perusahaan jasa berkelas dunia, Berry mengidentifikasi sembilan faktor pemicu kesuksesan dalam budaya layanan, yaitu :

1. *Values-Driven Leadership*

Kesuksesan organisasional membutuhkan nilai-nilai organisasional yang mampu menginspirasi dan memandu setiap staf layanan dalam menumbuhkan komitmen dan motivasi untuk memberikan layanan bagi para pelanggan.

2. *Strategic Focus*

Fokus strategik menginspirasi inovasi dan memberikan panduan jelas mengenai apa yang perlu diubah dan apa yang tidak akan diubah

3. *Executional Excellence*

Kunci utama implementasi strategi adalah kemampuan organisasi dalam mendapatkan dan mempertahankan sumber daya manusia yang unggul, karena mereka yang melaksanakan layanan perusahaan dan dalam

banyak kasus, mereka merefleksikan dan merepresentasikan layanan perusahaan.

4. *Control of Destiny*

Perusahaan layanan unggul mengendalikan nasibnya sendiri melalui sejumlah cara. Cara-cara ini ditempuh mereka untuk mempertahankan pelanggan dan meningkatkan pendapatan perusahaan.

5. *Trust-based Relationship*

Trust merupakan aspek yang sangat krusial dalam mempengaruhi kesuksesan setiap bisnis, tanpa Trust bisnis tidak akan berjalan dengan baik dan tidak akan langgeng. Trust merupakan fondasi bagi terbentuknya komitmen dan relasi berkesinambungan, serta terkait dengan masa depan organisasi.

6. *Investment in Employee Success*

Perusahaan layanan unggul berinvestasi dalam upaya menarik, menumbuhkembangkan, dan mempertahankan karyawan-karyawan bertalenta yang memiliki nilai-nilai selaras dengan nilai-nilai organisasi.

7. *Acting Small*

In services, acting small is big. Acting small berarti "purposefully treating customers personally". Hal ini sangat penting dalam bisnis layanan dikarenakan bisnis layanan pada hakikatnya adalah kinerja yang disampaikan oleh sumber daya manusia dan terdapat interaksi antara pelanggan dan karyawan.

8. *Brand Cultivation*

Merek yang kuat sangat penting bagi setiap perusahaan, karena bisa meningkatkan trust pelanggan terhadap produk dan layanannya. Merek kuat memudahkan pelanggan memahami apa yang

mereka beli dan menekan persepsi pelanggan terhadap berbagai macam resiko.

9. Generosity

Generosity merefleksikan komitmen sosial organisasi. Generosity harus diprioritaskan pada aspek kebutuhan sosial yang paling penting bagi komunitas organisasi dan diintegrasikan dengan kepentingan dan kompetensi organisasi.

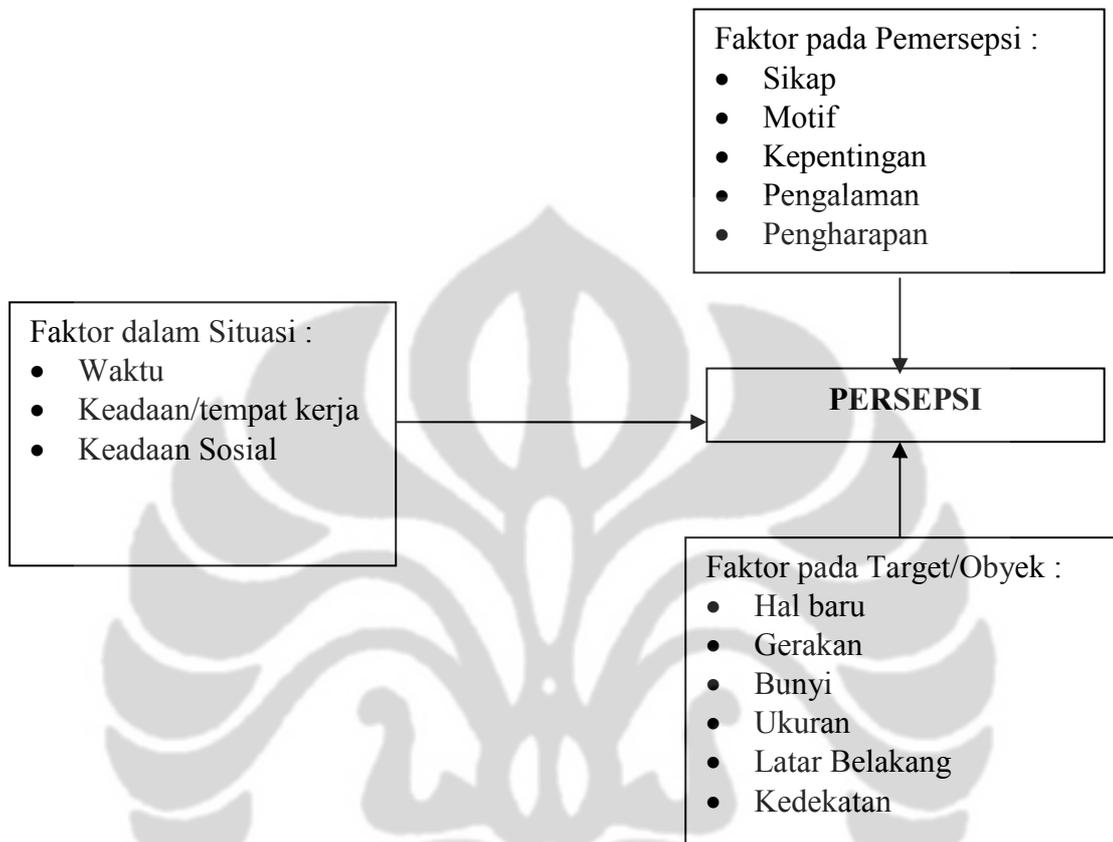
2.1.4. Persepsi

Persepsi sosial menurut Sears (55) "adalah bagaimana membuat kesan pertama, prasangka apa yang mempengaruhi, jenis informasi apa yang kita pakai untuk sampai pada kesan tersebut, dan bagaimana akuratnya kesan itu". Sedangkan pengertian persepsi yang berbeda diberikan oleh Istiqomah dkk. (54), yaitu :

Persepsi seseorang bisa keliru atau berbeda dari persepsi orang lain. Kekeliruan atau perbedaan persepsi ini dapat membawa macam-macam akibat dalam hubungan antar manusia. Persepsi sosial menyangkut atau berhubungan dengan adanya rangsangan-rangsangan sosial. Rangsangan-rangsangan sosial ini dapat mencakup banyak hal, dapat terdiri dari (a) orang atau orang-orang berikut ciri-ciri, kualitas, sikap dan perilakunya, (b) peristiwa-peristiwa sosial dalam pengertian peristiwa-peristiwa yang melibatkan orang-orang, secara langsung maupun tidak langsung, norma-norma, dan lain-lain.

Pemahaman Robbins (88) terhadap persepsi merupakan suatu definisi yang lebih jelas dibanding dengan yang diberikan oleh Sears maupun

Istiqomah, yaitu : "suatu proses yang ditempuh individu untuk mengorganisasikan dan menafsirkan kesan-kesan indera yang ada agar memberikan makna bagi lingkungan".



Bagan 2.1

FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PERSEPSI

Sumber : Stephen P Robbins, *Perilaku Organisasi*, Jilid – 1, Prenhallindo, Jakarta, 2001, Hal. 92

Menurut Robbins (92), pada dasarnya persepsi dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu :

1. *Faktor Personal/Internal*

Bila seorang individu memandang pada suatu objek dan mencoba menafsirkan apa yang dilihatnya, penafsiran itu sangat dipengaruhi oleh karakteristik pribadi dan pelaku persepsi individu itu. Faktor

internal mempengaruhi persepsi yang berasal dari karakteristik orang yang memberikan respon pada suatu peristiwa. Menurut Pareek, karakteristik seseorang itu ditentukan oleh latar belakang, kebutuhan, pengalaman, pengharapan, motif, kepribadian, sikap dan penerimaan diri.

2. Perhatian pada Objek atau Target

Karakteristik-karakteristik dari target yang akan diamati dapat mempengaruhi apa yang dipersepsikan. Obyek-obyak yang berdekatan satu dengan yang lainnya akan cenderung dipersepsikan bersama-sama bukannya secara terpisah. Makin besar kemiripan itu, makin besar kemungkinan bahwa anggota organisasi itu akan cenderung mempersepsikan anggota golongannya itu sebagai suatu kelompok bersama. Atensi atau perhatian menunjukkan bagaimana seseorang memfokuskan pikiran pada sesuatu. Atensi tidak terlepas dari seleksi yaitu pemilihan informasi yang dianggap berguna dan sesuai dengan masing-masing individu. Perhatian terjadi pada saat seseorang mengkonsentrasikan diri pada salah satu alat inderanya, dan mengesampingkan masukan-masukan melalui alat indera yang lain. Pada tahap perhatian persepsi dipengaruhi oleh hal baru, gerakan, bunyi, intensitas, kebaruan, latar belakang kedekatan.

3. Faktor Situasional

Faktor situasional yang mempengaruhi persepsi terdiri dari dua hal yakni kepercayaan atau kesan yang sudah ada sebelumnya dan faktor konteks yang berarti suasana organisasi atau suasana kelompok tertentu. Bagi anggota organisasi merupakan suatu hal yang sangat penting untuk melihat konteks obyek/peristiwa.

Waktu, keadaan tempat kerja serta keadaan sosial dimana suatu obyek/peristiwa itu dilihat dapat mempengaruhi perhatian, seperti juga lokasi, cahaya, panas, atau setiap jumlah faktor situasional.

Dengan mengacu pada teori Robbins diatas, dalam hal pelaksanaan budaya organisasi, persepsi karyawan akan dipengaruhi oleh karakteristik dan latar belakang dari masing-masing karyawan. Bila masing-masing karyawan mempunyai pengertian yang relatif sama mengenai pelaksanaan budaya organisasi, dan berada dalam situasi yang sama, tentu logikanya mayoritas karyawan juga mempunyai persepsi yang kurang lebih sama terhadap pelaksanaan budaya organisasi.

Menurut Atkinson, sebagaimana dikutip oleh Ginting (8), Persepsi adalah proses dimana kita mengorganisasi dan menafsirkan pola stimulus di dalam lingkungan. Menurut Chaplin, memandang persepsi sebagai proses mengetahui atau mengenali objek dan kejadian objektif dengan bantuan indera. Lebih lanjut menurut Chaplin sebagaimana dikutip oleh Ginting, proses perseptual ini dimulai dengan perhatian, yaitu merupakan proses pengamatan selektif. Di dalamnya mencakup pemahaman dan mengenali atau mengetahui objek-objek serta kejadian-kejadian.

Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi persepsi :

- a. *Kemampuan dan keterbatasan fisik dari alat indera dapat mempengaruhi persepsi untuk sementara waktu atau permanen.*
- b. *Kondisi lingkungan.*
- c. *Pengalaman masa lalu. Bagaimana cara individu menginterpretasikan atau bereaksi terhadap suatu stimulus tergantung dari pengalaman masa lalunya.*
- d. *Kebutuhan dan keinginan. Ketika seorang individu membutuhkan atau menginginkan sesuatu maka ia akan terus terfokus pada hal yang dibutuhkan dan diinginkannya tersebut.*

- e. Kepercayaan, prasangka dan nilai. Individu akan lebih memperhatikan dan menerima orang lain yang memiliki kepercayaan dan nilai yang sama dengannya. Sedangkan prasangka dapat menimbulkan bias dalam mempersepsi sesuatu ("Faktor-faktor").*

Berdasarkan beberapa pengertian mengenai persepsi diatas, maka dapat disimpulkan bahwa persepsi merupakan proses yang melibatkan aspek kognitif dan afektif individu untuk melakukan pemilihan, pengaturan, dan pemahaman serta pengintepretasian rangsang-rangsang indrawi menjadi suatu gambar obyek tertentu secara utuh.

2.1.5. Budaya Perusahaan Asuransi Jasindo

Budaya perusahaan Asuransi Jasindo mempunyai landasan hukum SK Direksi No. SK. 017/DMA/1995 tanggal 2 Juni 1995 tentang Pemberlakuan Filosofi dan Budaya Perusahaan Asuransi Jasindo dan lampiran SK. 010/DMA/VI/2001 tentang Pedoman Layanan Care pada PT Asuransi Jasindo.

Asuransi Jasindo sebagai BUMN dalam mengemban usaha perasuransian memiliki nilai-nilai :

1. Pengetahuan yang luas yang disebut **ASAH** :
 - Iman dan takwa sebagai representasi etika kerja dan citra bisnis
 - Mencari dan menemukan IPTEK yang relevan, supaya perusahaan lebih kompetitif
 - Lebih kreatif, dengan resiko yang diperhitungkan, agar perusahaan berkelanjutan dengan demikian, lebih antisipatif, dan berwawasan ke depan
 - Minat terhadap masa depan dan perubahan bisnis perusahaan dan lingkungan terkait

- Mengembangkan sistem informasi lebih luas guna penyempurnaan kegiatan dan hasil yang dikaryakan pada perusahaan
2. Menyerasikan pendekatan kerja secara dinamis, disebut **ASIH** : Pendekatan kekeluargaan secara dinamis, namun fokus pada tujuan perusahaan
 - Ketertarikan pendekatan mikro, makro bottom up, top down, internal, eksternal, kelembagaan bisnis
 - Keserasian nilai tambah kerja dibandingkan kompensasinya, sehingga perusahaan berkembang
 - Berlomba lebih baik dalam kontribusi pada perusahaan dalam pelayanan, perlindungan dan citra
 - Pendekatan penyempurnaan kinerja, lebih persuasif, promotif, dan edukatif
 3. Kepedulian dalam memelihara solidaritas, team work yang harmonis solid untuk kepentingan perusahaan, disebut **ASUH** :
 - Pembinaan pengembangan kualitas SDM, guna peningkatan kemampuan
 - Pengembangan sistem informasi cepat akurat untuk pengambilan keputusan
 - Perbaikan konsistensi nilai usaha, strategi, implementasi bisnis
 - Penegasan tugas usaha formal, etika bisnis dan hasil
 - Mengembangkan budaya kerja yang kompak namun dinamis (PT Asuransi Jasindo, SK Direksi 8-95).

Ketiga komponen diatas merupakan kemampuan pokok perusahaan yang disebut *Core Competence* yang saling terkait dan menjadi acuan jangka panjang yang dinamis, yang berasal dari adanya kepentingan :

- *Filosofi, hidup dan kehidupan perusahaan yang terbatas*

- *Budaya usaha yang memayungi aktivitas dan perkembangan organisasi, kelompok dan individu.*
- *Misi, amanat perusahaan dalam jangka panjang yang menetapkan tugas-tugas pokok perusahaan (PT Asuransi Jasindo, Materi Pre-Entry Karyawan 95)*

Ketiga komponen tersebut diatas saling berkaitan satu sama lain dan harus menghasilkan serta merubah *performance* perusahaan pada aspek-aspek : Pangsa pasar berkembang, menghasilkan profit, citra pelanggan dan masyarakat baik terhadap perusahaan, kesejahteraan karyawan meningkat, dan kualifikasi SDM meningkat.

Dari pemikiran diatas ditetapkan budaya perusahaan yang antisipatif dengan perubahan lingkungan usaha dan dinamis dengan perubahan nilai-nilai. Sejalan dengan tuntutan operasional perusahaan yang ditetapkan menjadi Asah, Asih, dan Asuh, termasuk turunannya dalam memudahkan pemahaman dalam sosialisasinya dengan sebutan "CARE" yaitu Cepat, Akurat, Ramah, dan Efisien.

Sekilas CARE

Dalam menghadapi situasi persaingan yang semakin ketat pada saat ini diperlukan adanya usaha-usaha untuk meningkatkan kepuasan pelanggan. Salah satu usaha untuk meningkatkan kepuasan pelanggan melalui pelayanan yang optimal kepada pelanggan. Untuk dapat melakukan pelayanan yang optimal kepada pelanggan dapat ditempuh dengan beberapa cara, salah satunya melalui standar pelayanan CARE *Officer*, yang merupakan lampiran SK Direksi No. SK. 010/DMA/VI/2001 tentang Pedoman Layanan CARE pada PT Asuransi Jasindo.

CARE berarti Peduli, yaitu perwujudan dari kepedulian Asuransi Jasindo dalam memberikan kemudahan kepada tertanggung sekaligus menawarkan solusi untuk pemecahan masalah (PT Asuransi Jasindo, Pedoman Layanan CARE 2001)

Sebagai suatu *icon*, CARE (PT Asuransi Jasindo, Pedoman Layanan CARE 2001) berarti :

C = Cepat, yaitu : *selesaikan sebelum atau sesuai batas waktu, kecepatan pelayanan akan memberikan kepastian dan ketenangan bagi para tertanggung yang berakhir pada kepuasan pelanggan.*

A = Akurat, yaitu : *Tingkat kesalahan yang minimal zero defect, keakurasian menjamin nilai produk yang ditawarkan secara setara dengan kualitas yang diharapkan.*

R = Ramah, yaitu : *Tutur kata dan sikap yang baik/menyenangkan, keramahan adalah wujud dari budaya kerja yang bertujuan memberikan kenyamanan dan keakraban dalam kemitraan.*

E = Efisien, yaitu : *Manfaat coverage yang dirasakan lebih besar dari biaya, waktu dan tenaga yang dikeluarkan dibandingkan dengan kompetitor. Efisiensi akan menjamin kepuasan tertanggung dalam memperoleh proteksi Asuransi Jasindo.*

Nilai CARE (PT Asuransi Jasindo, Pedoman Layanan CARE 2001):

Cepat = *Mengandung nilai-nilai bertindak cepat, responsif, proaktif, fleksibel, dan siaga*

Akurat = *Mengandung nilai-nilai tepat, cermat, teliti, dapat dipercaya dan terbuka (transparan)*

Ramah = *Mengandung nilai-nilai supel, empati, peduli, terbuka, sopan & santun, menghargai, menghormati, dan rapih.*

Efisien = *Mengandung nilai-nilai hemat, berorientasi pada sasaran*

Etika CARE :

Cepat : Bertekad tepat waktu, tidak menunggu, segera melakukan tindak lanjut, memberikan alternatif solusi setiap masalah

Akurat : Bertekad selalu melakukan verifikasi dan klarifikasi untuk memastikan kelengkapan dan ketepatan data sebelum mengambil keputusan dan harus boleh mengambil keputusan dan harus boleh diketahui oleh yang berhak mengetahui

Ramah : Bertekad untuk memberikan layanan yang terbaik, menghormati dan menghargai pendapat, berbicara, berkelakuan dan berpenampilan sesuai dengan etika dan peraturan yang berlaku

Efisien : Bertekad melaksanakan tugas yang berpedoman pada target dan sasaran yang jelas dengan mempertimbangkan cost and benefit, hemat dalam proses, waktu dan biaya.

2.2. Metode Penelitian

2.2.1. Operasionalisasi Konsep

Operasionalisasi konsep adalah proses pemberian definisi operasional atau indikator pada sebuah variabel. Dalam suatu rencana penelitian penjabaran variabel dan indikator penelitian dibuat dalam bagan operasionalisasi konsep. Dengan membaca definisi operasionalisasi, seorang peneliti akan mengetahui baik atau buruknya pengukuran tersebut. Operasionalisasi konsep dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

Tabel 2.1

Operasionalisasi Konsep

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
Budaya Layanan	Cepat	Bertindak cepat	Ordinal
		Responsif	
		Bertindak proaktif	
	Akurat	Bertindak tepat dalam mengambil keputusan	
		Cermat	
		Dapat dipercaya	
		Kedisiplinan	
	Ramah	Supel dalam komunikasi	
		Bersikap terbuka	
		Peduli	
		Menghargai pendapat orang lain	
		Menghormati orang lain	
	Efisien	Berorientasi pada sasaran	
		Hemat waktu dan biaya	
		Hemat dalam proses	

Sumber : Pedoman Layanan CARE disusun oleh Biro MMP PT Asuransi Jasindo, Tahun 2001, hal. v

2.2.2. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan penelitian kuantitatif karena analisis data berasal dari hasil pengukuran statistik dalam penelitian (Hendrarso dan Adriza, 16). Pendekatan kuantitatif lebih mementingkan metode pengukuran dan sampel karena menggunakan pendekatan deduktif yang menekankan prioritas yang mendetail pada koleksi data dan analisis. (Hendrarso dan Adriza, 17). Dalam penelitian kuantitatif teori yang ada digunakan sebagai dasar atau titik tolak penelitian.

Pendekatan kuantitatif bertujuan untuk menunjukkan hubungan antar variabel, menguji relevansi suatu teori dan mendapatkan generalisasi yang memiliki kemampuan prediktif (Hendrarso dan Adriza, 17).

Penelitian kuantitatif melihat realitas sosial sebagai suatu wujud yang statis, yang telah jadi, dan bisa diamati pada satu titik waktu tertentu. Dalam penelitian ini yang hendak diamati adalah bagaimana persepsi level

manajerial terhadap pelaksanaan CARE pada Kantor Pusat PT. Asuransi Jasindo.

2.2.3. Tipe Penelitian

Tipe penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif, yang dimaksudkan untuk pengukuran yang cermat terhadap fenomena sosial tertentu. Peneliti mengembangkan konsep dan menghimpun fakta, tetapi tidak melakukan pengujian hipotesa. Menurut Surakhmad (140), ciri-ciri dari metode penelitian deskriptif adalah data yang sudah dikumpulkan mula-mula disusun, dijelaskan dan kemudian dianalisis (karena itu metode ini sering pula disebut metode *analitik*).

2.2.4. Teknik Pengumpulan Data

Peneliti mengumpulkan data dari sumber primer dan sumber sekunder. Sumber primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data, sedangkan sumber sekunder adalah data yang didapat dalam bentuk sudah jadi berupa publikasi.

Data tersebut diperoleh melalui :

4.1. Studi Kepustakaan

Dalam hal ini peneliti akan membaca dan mempelajari berbagai buku maupun literatur mengenai teori-teori yang berkaitan sehingga dapat menunjang kerangka teori.

4.2. Studi Lapangan

Dalam hal ini peneliti akan melakukan pengumpulan data serta informasi lainnya yang akurat dari unit-unit kerja PT Asuransi Jasindo yang dapat menunjang penulisan skripsi ini, antara lain dengan cara :

- Wawancara

Untuk memperoleh gambaran pelaksanaan sosialisasi CARE, maka pengumpulan data / informasi dilakukan melalui wawancara tidak terstruktur dengan pemilihan nara sumbernya dilakukan berdasarkan pemilihan terhadap orang-orang yang dianggap dapat memberikan informasi akurat dan aktual tentang berbagai aspek

yang ada dalam organisasi, terutama aspek yang tercakup dalam lingkup pelaksanaan CARE pada PT Asuransi Jasindo, yaitu kepada 1 (satu) orang Kepala Sub Divisi Manajemen Mutu Pelayanan (MMP), serta 1 (satu) orang staff pada Sub Divisi MMP.

- Kuesioner : Kuesioner adalah daftar pernyataan yang diberikan kepada orang lain yang bersedia memberikan respons sesuai dengan permintaan pengguna (Riduan, 25). Untuk mempermudah responden untuk merespon dengan cepat dan juga memudahkan peneliti nantinya untuk menganalisis hasil jawaban responden, peneliti menggunakan kuesioner tertutup. Kuesioner berisi pernyataan yang mengharapkan responden untuk memilih hanya satu dari setiap pernyataan yang disediakan. Kuesioner yang diedarkan berbentuk *checklist* berisi turunan operasionalisasi konsep yang telah dirumuskan.
- Pengumpulan data dan informasi dari kantor pusat PT Asuransi Jasindo diperoleh baik melalui surat edaran, surat memorandum, majalah, surat kabar, maupun internet.

2.2.5. Populasi dan Sampel

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 (Sugiyono, 53). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan level manajerial pada Kantor Pusat Asuransi Jasindo yang terdaftar sebagai karyawan tetap hingga saat ini. Kantor Pusat tersebut berlokasi di Jl. MT Haryono Kavling 61 Jakarta. Unit analisis dari penelitian yang dilakukan oleh peneliti sama dengan unit observasinya, yaitu para pegawai yang ada di Kantor Pusat Asuransi Jasindo. Data populasinya yang ada saat ini berjumlah 55 orang terdiri atas 17 orang Kepala Divisi (Kadiv), 38 orang Kepala Sub Divisi (Kasubdiv) dan Kepala Biro. Menurut Sugiyono (58) " Sampel adalah

sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut".

Sesuai dengan pendapat Gay yang dikutip oleh Sumanto (28), yang menyatakan beberapa pertimbangan dalam menentukan besar kecilnya sampel adalah :

- Derajat keseragaman populasi
- Ketelitian hasil penelitian yang dikehendaki.
- Pertimbangan waktu dan biaya.

Gay (19) menyatakan pula bahwa "Jumlah sampel terkecil yang dapat diterima tergantung jenis penelitian yang dilakukan; untuk penelitian korelasi 30% subyek, kausal komparatif 30% subyek per kelompok, eksperimen 50% subyek per kelompok dan untuk penelitian deskriptif 10% dari populasi".

Dalam penelitian ini variasi elemen populasi terdiri dari level manajerial. Tujuan membagi sampel penelitian kepada level manajerial adalah untuk mendapatkan respons menyeluruh yang mewakili setiap elemen. Sampel dari penelitian ini berjumlah 55 orang dengan rincian 17 Orang Kadiv dan 38 Orang Kasubdiv. Terhadap kelompok populasi Kadiv dan Kasubdiv ini akan diterapkan *total sampling*, mengingat jenis responden yang berjumlah relatif sedikit. Alasan pemilihan sampel penelitian hanya kepada level pimpinan saja dikarenakan level pimpinan dapat mewakili responden penelitian dalam hal penerapan CARE kepada karyawan lainnya pada Kantor Pusat PT Asuransi Jasindo.

Berdasarkan uraian tersebut diatas, maka jumlah total sampel yang didapatkan sebesar 55 responden, seperti dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 2.2
Jumlah Responden

No.	Divisi	Jabatan		Jumlah
		Kadiv	Kasubdiv	
1.	Satuan Pengawasan Intern	1	2	3
2.	Sumber Daya Manusia	1	2	3
3.	Sekretariat Perusahaan	1	3	4
4.	Pemasaran Perbankan	1	2	3
5.	Non Kendaraan Bermotor	1	3	4
6.	Kendaraan Bermotor	1	1	2
7.	Asuransi Keuangan	1	2	3
8.	Tehnologi Informasi	1	3	4
9.	Pendanaan & Investasi	1	3	4
10.	Akuntansi & Anggaran	1	3	4
11.	Underwriting Non Marine	1	1	2
12.	Reasuransi	1	1	2
13.	Pemasaran Korporasi	1	2	3
14.	Klaim	1	3	4
15.	Underwriting Marine/Aviation	1	1	2
16.	Perencanaan & Pengendalian Mutu	1	2	3
17.	Underwriting Oil & Gas	1	2	3
18.	Biro Keagenan/Supervisi Kinerja KC Ritel	-	1	1
19.	Biro PKBL	-	1	1
	Total	17	38	55

Sumber : "Telah diolah kembali"

2.2.6. Teknik Analisis Data

Setelah seluruh data dari responden atau sumber lain terkumpul, peneliti akan melakukan analisis data yang diteruskan dengan pengolahan data. Analisis data adalah proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan. Dalam proses ini seringkali digunakan statistik, yang berfungsi menyederhanakan data penelitian yang amat besar jumlahnya menjadi informasi yang lebih sederhana dan lebih mudah untuk dipahami (Singarimbun, 263).

Tabel frekuensi atau distribusi frekuensi merupakan suatu cara untuk mengelompokkan data dengan membaginya menjadi beberapa kategori yang sama dalam setiap kelas yang tidak saling tumpang tindih

(Saragih dan Umanto, 11). Skala pengukuran yang digunakan adalah skala Likert. Skala Likert yang digunakan adalah untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial (Nasution, 100). Penilaian dengan skala Likert yang penulis gunakan berupa penunjukan tingkat setuju/tidak setuju responden, dalam *range* penilaian satu sampai dengan lima. Untuk itu alternatif jawaban yang tersedia dalam kuesioner antara lain sebagai berikut :

Tabel 2.3
Kategori Jawaban Kuesioner

Alternatif Jawaban	Sangat Setuju	Setuju	Ragu-ragu	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju
Bobot Nilai	5	4	3	2	1

Sumber : "Telah diolah kembali"

Berdasarkan kategori jawaban tersebut dapat ditarik kesimpulan berdasarkan data-data yang diperoleh dari jawaban responden. Analisa data dalam penelitian ini juga diperkuat melalui pengkategorian data dengan menggunakan pedoman pentabulasian data dari Panudju (45), dengan menggunakan rumusan untuk penghitungan analisa data sebagai berikut :

1. Nilai Indeks Minimum
Skor minimum x jumlah pernyataan x jumlah responden
2. Nilai Indeks Maksimum
Skor maksimum x jumlah pernyataan x jumlah responden
3. Interval
Nilai indeks maksimum – Nilai indeks minimum
4. Jarak Interval
Interval : jenjang

Tingkat jawaban dikategorikan dalam kelas interval setelah data dihitung dalam tabel frekuensi. Berikut ini merupakan ilustrasi perhitungan jawaban yang akan digunakan oleh penulis.

Tabel 2.4

Contoh Perhitungan Skor untuk Dimensi Cepat dan Efisien

No.	Pernyataan	Frekuensi Jawaban									
		STS		TS		RG		S		SS	
		Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%
1											
2											
3											
Jumlah		x1		x2		x3		x4		x5	
Skor											
Skor Total											
Kriteria											
Prosentase											

Sumber : "Telah diolah kembali"

Setelah data diperoleh dari tabel frekuensi tersebut, maka langkah berikutnya adalah dengan mengkategorikan jawaban ke dalam kelas-kelas, seperti berikut ini :

$$\begin{aligned}
 \text{Jumlah pernyataan} &= 3 \\
 \text{Nilai minimum} &= 1 \times 3 \text{ (pernyataan)} \times 55 \text{ (responden)} = 165 \\
 \text{Nilai maksimum} &= 5 \times 3 \text{ (pernyataan)} \times 55 \text{ (responden)} = 825 \\
 \text{Interval} &= \text{nilai maksimum} - \text{nilai minimum} \\
 &= 825 - 165 = 660 \\
 \text{Jarak Interval} &= \frac{\text{interval}}{4} = \frac{660}{4} = 165
 \end{aligned}$$

Sangat Tidak Puas	Tidak Puas	Puas	Sangat Puas
165 - 330	331 - 495	496 - 659	660 - 825

Tabel 2.5

Contoh Perhitungan Skor untuk Dimensi Akurat

No.	Pernyataan	Frekuensi Jawaban									
		STS		TS		RG		S		SS	
		Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%
1											
2											
3											
4											
Jumlah		x1		x2		x3		x4		x5	
Skor											
Skor Total											
Kriteria											
Prosentase											

Sumber : Telah diolah kembali"

Setelah data diperoleh dari tabel frekuensi tersebut, maka langkah berikutnya adalah dengan mengkategorikan jawaban ke dalam kelas-kelas, seperti berikut ini :

$$\text{Jumlah pernyataan} = 4$$

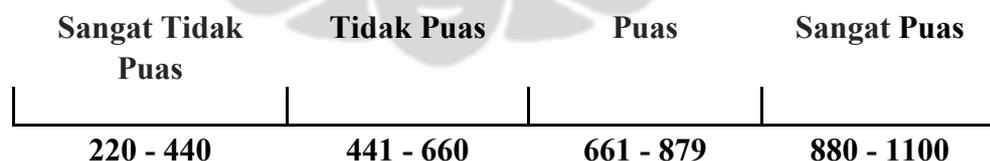
$$\text{Nilai minimum} = 1 \times 4 (\text{pernyataan}) \times 55 (\text{responden}) = 220$$

$$\text{Nilai maksimum} = 5 \times 4 (\text{pernyataan}) \times 55 (\text{responden}) = 1100$$

$$\text{Interval} = \text{nilai maksimum} - \text{nilai minimum}$$

$$= 1100 - 220 = 880$$

$$\text{Jarak Interval} = \frac{\text{interval}}{4} = \frac{880}{4} = 220$$



Tabel 2.6

Contoh Perhitungan Skor untuk Dimensi Ramah

No.	Pernyataan	Frekuensi Jawaban									
		STS		TS		RG		S		SS	
		Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%
1											
2											
3											
4											
5											
Jumlah		x1		x2		x3		x4		x5	
Skor											
Skor Total											
Kriteria											
Prosentase											

Sumber : "Telah diolah kembali"

Setelah data diperoleh dari tabel frekuensi tersebut, maka langkah berikutnya adalah dengan mengkategorikan jawaban ke dalam kelas-kelas, seperti berikut ini :

$$\text{Jumlah pernyataan} = 5$$

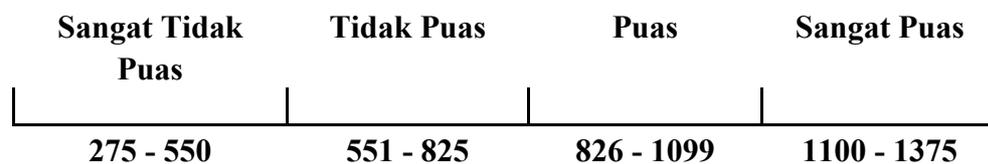
$$\text{Nilai minimum} = 1 \times 5 (\text{pernyataan}) \times 55 (\text{responden}) = 275$$

$$\text{Nilai maksimum} = 5 \times 5 (\text{pernyataan}) \times 55 (\text{responden}) = 1375$$

$$\text{Interval} = \text{nilai maksimum} - \text{nilai minimum}$$

$$= 1375 - 275 = 1100$$

$$\text{Jarak Interval} = \frac{\text{interval}}{4} = \frac{1100}{4} = 275$$



Setelah data dikategorikan berdasarkan kelas interval, penulis dapat menarik kesimpulan terhadap persepsi level manajerial atas pelaksanaan CARE di PT Asuransi Jasindo.

2.2.7. Pembatasan Penelitian

Terbatasnya waktu yang dimiliki oleh penulis dalam melakukan penelitian ini, maka penulis akan membatasi penelitian ini hanya kepada pelaksanaan CARE yang berlangsung pada Kantor Pusat PT Asuransi Jasindo saja. Penanaman nilai-nilai tujuan dari organisasi yang ditanamkan melalui budaya organisasi mengikat para anggotanya ke dalam kesatuan nilai, hal ini dalam kelanjutannya akan mengantarkan perusahaan kepada efektifitas kerja. Dalam penelitian ini penulis akan melakukan pengamatan dan pengumpulan data terhadap pihak yang terkait, yaitu pada Kantor Pusat PT. Asuransi Jasindo.

