

**PENGARUH PERILAKU PEMIMPIN  
TERHADAP BUDAYA ORGANISASI**  
(STUDI PADA KARYAWAN PT ASURANSI JIWASRAYA  
(PERSERO) MALANG KOTA *BRANCH OFFICE*)

**SKRIPSI**

Diajukan untuk menempuh ujian sarjana  
pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya

**EKO FERNANDES**  
**NIM. 0410323049**



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA**  
**FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI**  
**JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS**  
**KONSENTRASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**  
**MALANG**  
**2008**

## KATA PENGANTAR

Bismillahirrohmanirrohim

Dengan mengucap Alhamdulillah Rabbil ‘Alamin, puji syukur kepada Allah SWT atas segala rahmat, ridho dan hidayah-Nya sehingga penyusunan skripsi dengan judul “Pengaruh Perilaku Pemimpin Terhadap Budaya Organisasi” (Studi pada Karyawan PT Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang Kota *Branch Office*)) dapat terselesaikan. Pada kesempatan ini, penulis menyampaikan terimakasih kepada pihak-pihak yang turut mendukung dan membimbing dalam penyelesaian skripsi ini, antara lain:

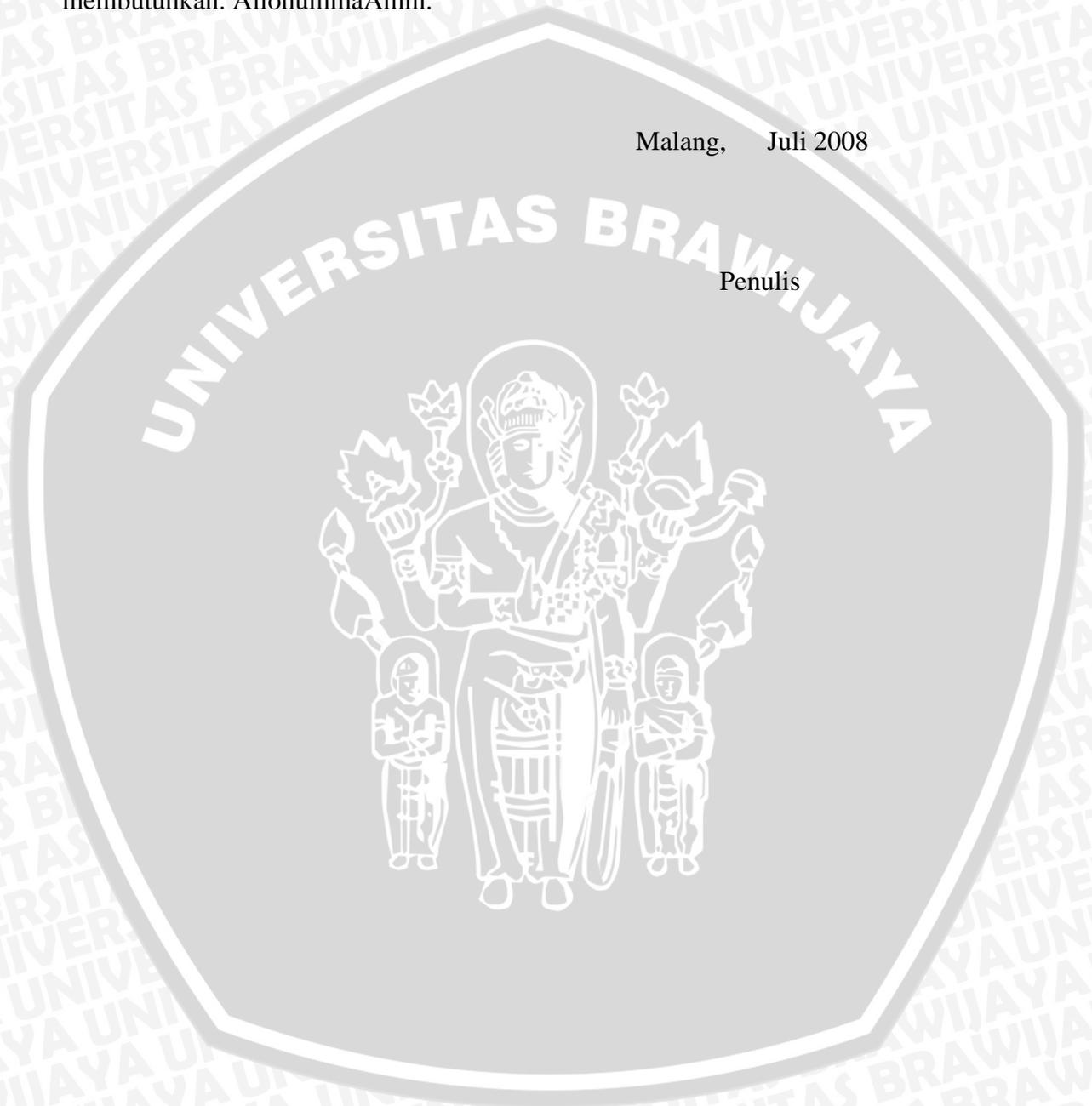
1. Bapak Prof. Dr. Suhadak, M.Ec selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
2. Bapak Dr. Kusdi, D.E.A selaku Ketua Jurusan Administrasi Bisnis dan Drs. R. Rustam Hidayat, M.Si selaku Sekretaris Jurusan administrasi Bisnis.
3. Bapak Drs. Heru Susilo, MA dan Bapak Drs. Salehuddin, Msi MAPS selaku dosen pembimbing yang telah berkenan memberikan saran serta arahan dengan penuh kearifan dan kesabaran untuk kesempurnaan skripsi ini.
4. Para Bapak dan Ibu dosen yang telah berkenan memberikan wawasan dan ilmu pengetahuan selama penulis mengikuti kuliah di Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya dan seluruh staff pengajaran Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya yang telah membantu penanganan administrasi.
5. Seluruh staf pengajaran Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
6. PT Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang Kota *Branch Office* terutama Saudari Annastasia, SH yang telah meluangkan waktunya untuk membantu penulis mencari data yang diperlukan sehingga terselesaikannya skripsi ini dengan baik.
7. Kedua orang tuaku tercinta, Bapak, Ibu, dan adikku serta seluruh keluarga besarku, atas do’a dan kasih sayangnya.
8. Seluruh sobat mahasiswa, khususnya angkatan 2004 serta teman-teman aktivis yang telah memberikan arti perjuangan kepada penulis. Teruslah Bergerak.

9. Semua pihak yang telah membantu dalam penyelesaian skripsi ini baik secara langsung maupun tidak langsung.

Akhirnya penulis berharap semoga skripsi ini bermanfaat bagi pembaca dan dapat memberikan sumbangan pikiran bagi pihak-pihak lain yang membutuhkan. AllohummaAmin.

Malang, Juli 2008

Penulis



*“Wahai Tuhan ku, Kami mohon agar janganlah engkau menguji kami  
kecuali dengan hal-hal yang baik”*

*(Hadist Qudsi)*

*ALLAH menghendaki keringanan bagimu*

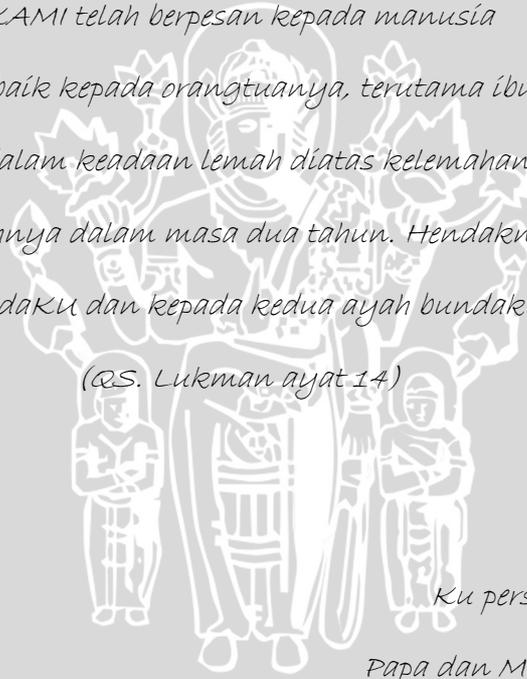
*Dan tidak menghendaki kesukaran bagimu*

*(QS. Al-baqarah ayat 185)*

*KAMI telah berpesan kepada manusia*

*Harus berlaku baik kepada orangtuanya, terutama ibu yang telah  
mengandungnya dalam keadaan lemah diatas kelemahan serta menyusui  
hingga menyapihnya dalam masa dua tahun. Hendaknya bersyukur  
kepadaKu dan kepada kedua ayah bundaku*

*(QS. Lukman ayat 14)*



*Ku persembahkan untuk  
Papa dan Mama tercinta serta  
Adikku yang kusayangi*

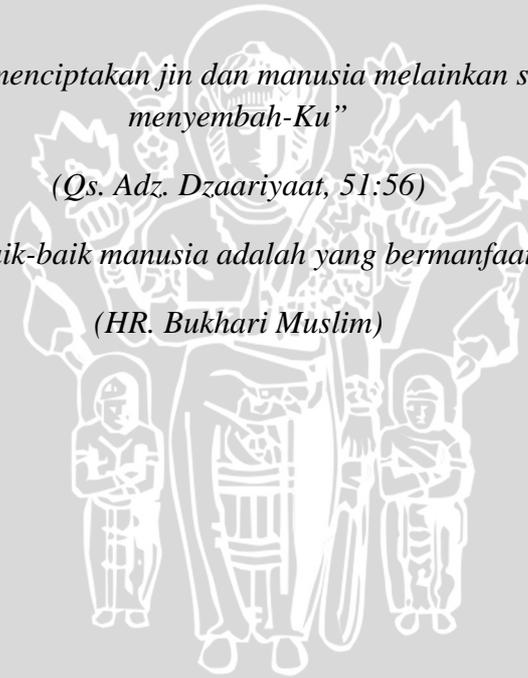
# UNIVERSITAS BRAWIJAYA

*“Dan Aku tidak menciptakan jin dan manusia melainkan supaya mereka menyembah-Ku”*

*(Qs. Adz. Dzaariyaat, 51:56)*

*“Sesungguhnya sebaik-baik manusia adalah yang bermanfaat bagi yang lain”*

*(HR. Bukhari Muslim)*



**DAFTAR ISI**

Halaman

MOTTO	
TANDA PENGESAHAN	
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI	
ABSTRAKSI	
KATA PENGANTAR	
DAFTAR ISI.....	i
DAFTAR TABEL.....	iv
DAFTAR GAMBAR.....	v
DAFTAR LAMPIRAN.....	vi
<b>BAB I. PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Perumusan Masalah .....	3
C. Tujuan Penelitian .....	4
D. Kontribusi Penelitian .....	4
E. Sistematika Pembahasan .....	4
<b>BAB II. KAJIAN PUSTAKA.....</b>	<b>6</b>
A. Pemimpin .....	6
1. Pengertian Pemimpin .....	6
2. Syarat-syarat Pemimpin .....	6
3. Fungsi Pemimpin .....	7
B. Perilaku Pemimpin .....	8
1. Pengertian Perilaku Pemimpin.....	8
2. Teori-teori Perilaku Pemimpin.....	8
C. Budaya Organisasi .....	12
1. Pengertian Budaya Organisasi.....	12
2. Dimensi Budaya Organisasi.....	12
3. Faktor pembentukan budaya organisasi.....	13
4. Syarat tumbuhnya Budaya Organisasi .....	14
D. Hubungan Perilaku Pemimpin Terhadap Budaya Organisasi.....	14
E. Model Konsep dan Model Hipotesis .....	19
<b>BAB III. METODE PENELITIAN .....</b>	<b>21</b>
A. Jenis Penelitian.....	21
B. Lokasi Penelitian.....	21
C. Konsep, Variabel dan Skala Pengukuran.....	22
1. Konsep dan Variabel.....	22
2. Definisi Operasional Variabel.....	23
3. Skala Pengukuran .....	26
D. Populasi dan Sampel .....	27
E. Pengumpulan Data .....	27
1. Sumber Data.....	27



2. Metode Pengumpulan Data.....	28
3. Instrumen Penelitian .....	28
F. Pengujian Instrumen .....	28
1. Uji Validitas .....	28
2. Uji Reliabilitas .....	29
3. Rekapitulasi Uji Validitas dan Reliabilitas .....	30
G. Analisis Data.....	32
1. Analisis Deskriptif .....	33
2. Uji Multikolinieritas .....	33
3. Analisis Inferensial .....	34
a. Analisis Regresi Linier Berganda .....	34
b. Uji Parsial (Uji t).....	35

#### **BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

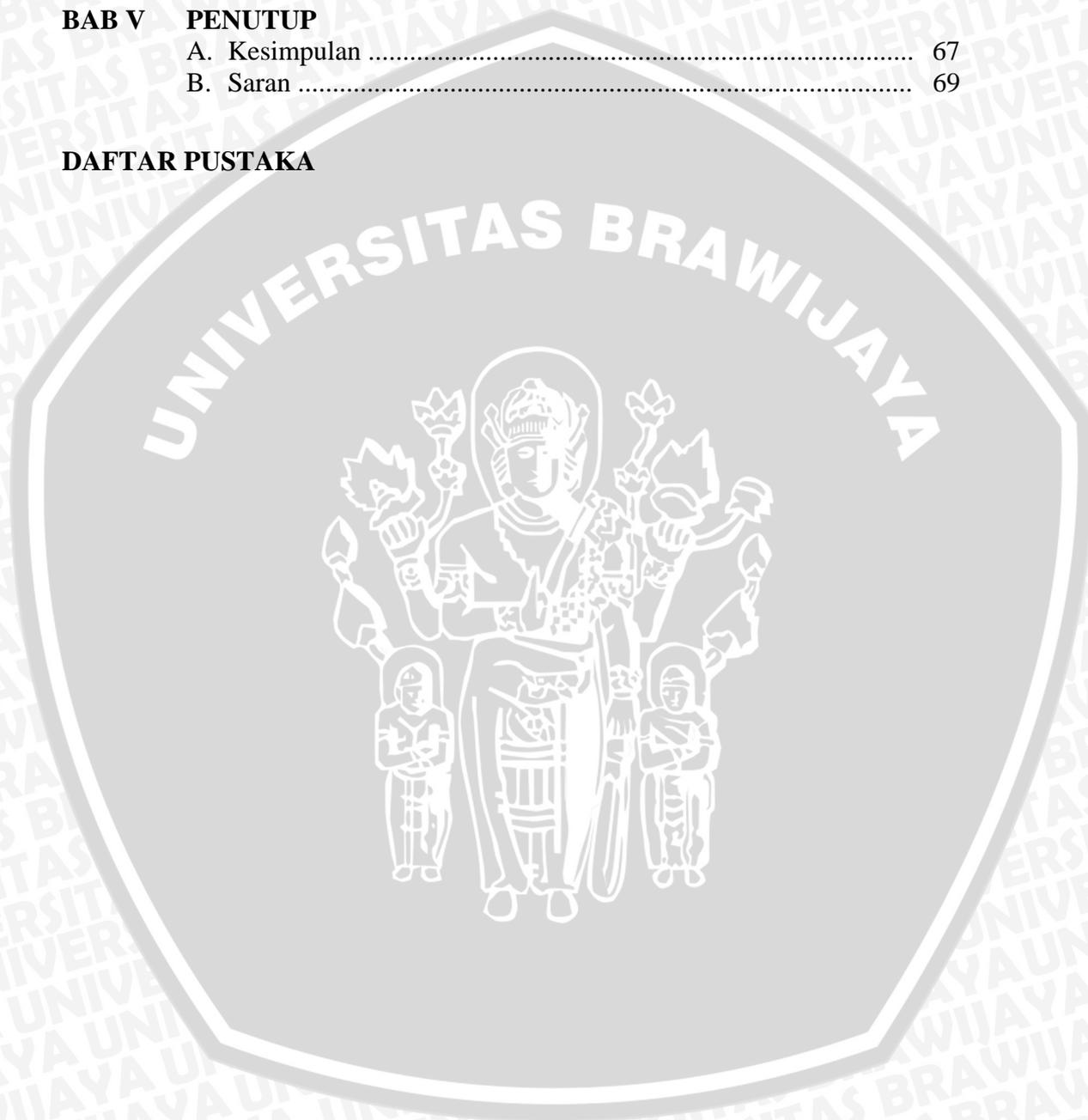
A. Gambaran Umum Perusahaan .....	36
1. Sejarah Singkat PT Asuransi Jiwasraya (Persero) .....	36
2. Lokasi Perusahaan .....	38
3. Personalia Perusahaan .....	38
a. Jumlah Karyawan .....	38
b. Upah dan Sistem Penggajian .....	39
c. Jam kerja .....	40
4. Struktur Organisasi .....	42
5. Tugas/Fungsi dari Bagian-bagian dalam Struktur Organisasi pada PT Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang Kota Branch Office .....	43
a. Branch Manager .....	43
b. Kepala Seksi Administrasi dan Logistik (Adlog) .....	43
c. Kepala Seksi Operasional .....	44
d. Kepala Seksi Pertanggunggaan .....	45
6. Produk-produk PT Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang Kota Branch Office .....	46
a. Asuransi Perorangan .....	46
b. Asuransi Kumpulan .....	47
7. Visi dan Misi Perusahaan .....	48
a. Visi Perusahaan .....	48
b. Misi Perusahaan .....	48
8. Keberhasilan Yang Diraih .....	49
B. Gambaran Umum Responden .....	49
1. Status Perkawinan Responden .....	50
2. Usia Responden .....	50
3. Jenis Kelamin Responden .....	51
4. Tingkat Pendidikan Responden .....	51
5. Masa Kerja Responden .....	51
C. Analisis Data dan Implementasi .....	52
1. Analisis Deskriptif .....	52
a. Perilaku Tugas ( $X_1$ ) .....	52
b. Perilaku Hubungan ( $X_2$ ).....	55
c. Budaya Organisasi (Y).....	58

2. Uji Multikolinieritas .....	61
3. Analisis Inferensial .....	61
a. Analisis Regresi Linier Berganda .....	61
b. Uji t .....	63
D. Pembahasan .....	65

**BAB V PENUTUP**

A. Kesimpulan .....	67
B. Saran .....	69

**DAFTAR PUSTAKA**

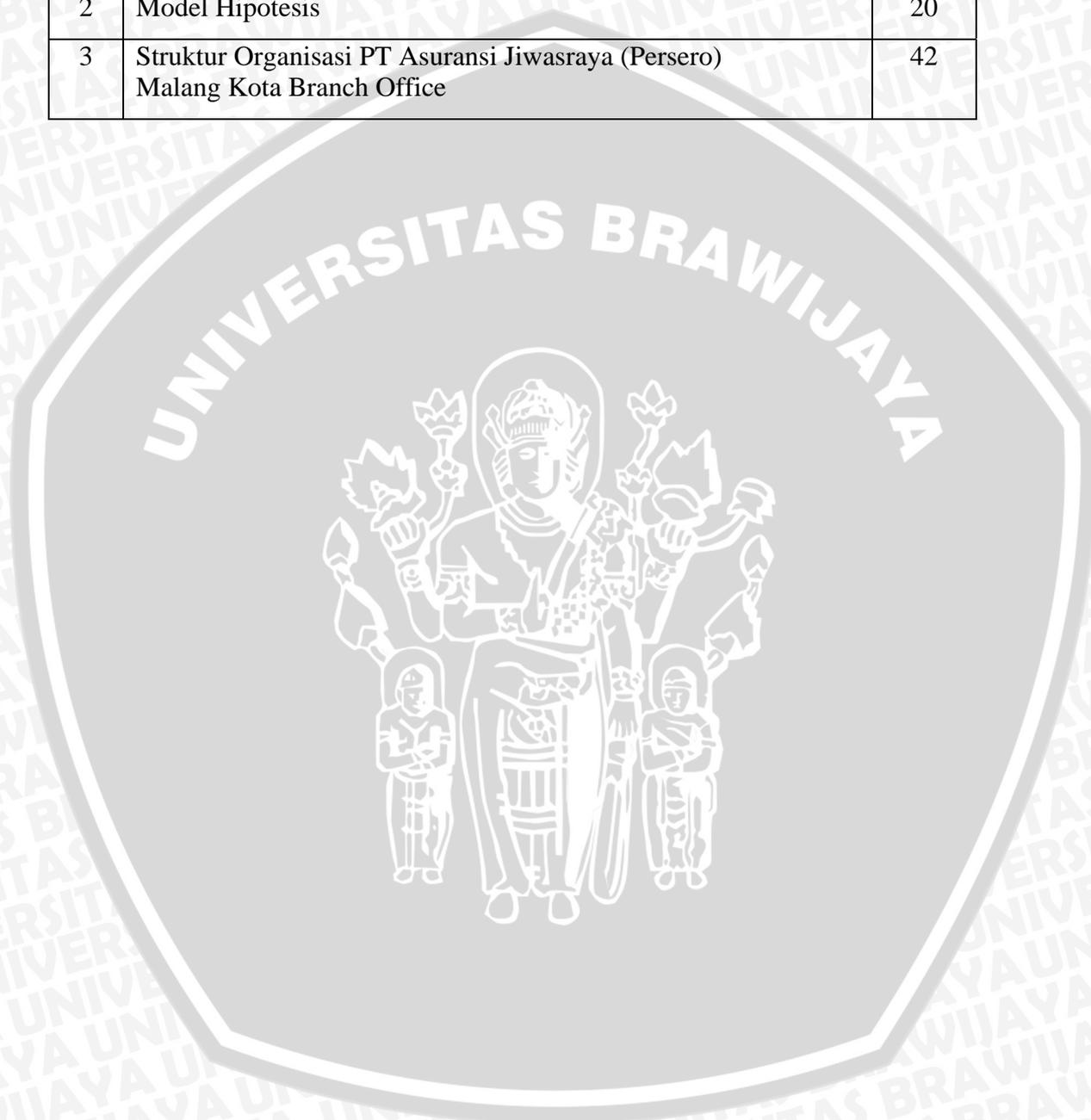


## DAFTAR TABEL

No	Judul	Hal.
1	Instrumen untuk Mengukur Perilaku Tugas	10
2	Instrumen untuk Mengukur Perilaku Hubungan	11
3	Konsep, Variabel, Indikator dan Item Penelitian	25
4	Penentuan Skor Jawaban Responden	27
5	Hasil Pengujian Validitas dan Reabilitas item variabel perilaku tugas	30
6	Hasil Pengujian Validitas dan Reabilitas Item Variabel Perilaku Hubungan	31
7	Hasil Pengujian Validitas dan Reabilitas Item Variabel Budaya organisasi	32
8	Jumlah karyawan berdasarkan klasifikasi karyawan PT Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang Kota Branch Office Tahun 2008	40
9	Jam kerja Karyawan PT Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang Kota Branch Office Tahun 2008	42
10	Macam-macam Asuransi Perorangan	46
11	Macam-macam Asuransi Kumpulan	47
12	Distribusi Status perkawinan Responden	50
13	Distribusi Usia Responden	50
14	Distribusi Jenis Kelamin Responden	51
15	Distribusi Tingkat Pendidikan Responden	51
16	Distribusi Masa kerja Responden	51
17	Distribusi Frekuensi Item Variabel Perilaku Tugas( $X_1$ )	52
18	Distribusi Frekuensi Item Variabel Perilaku Hubungan( $X_2$ )	55
19	Distribusi Frekuensi Item Variabel Budaya Organisasi(Y)	58
20	Hasil Uji Multikolinieritas	61
21	Hasil Analisis Regresi	63

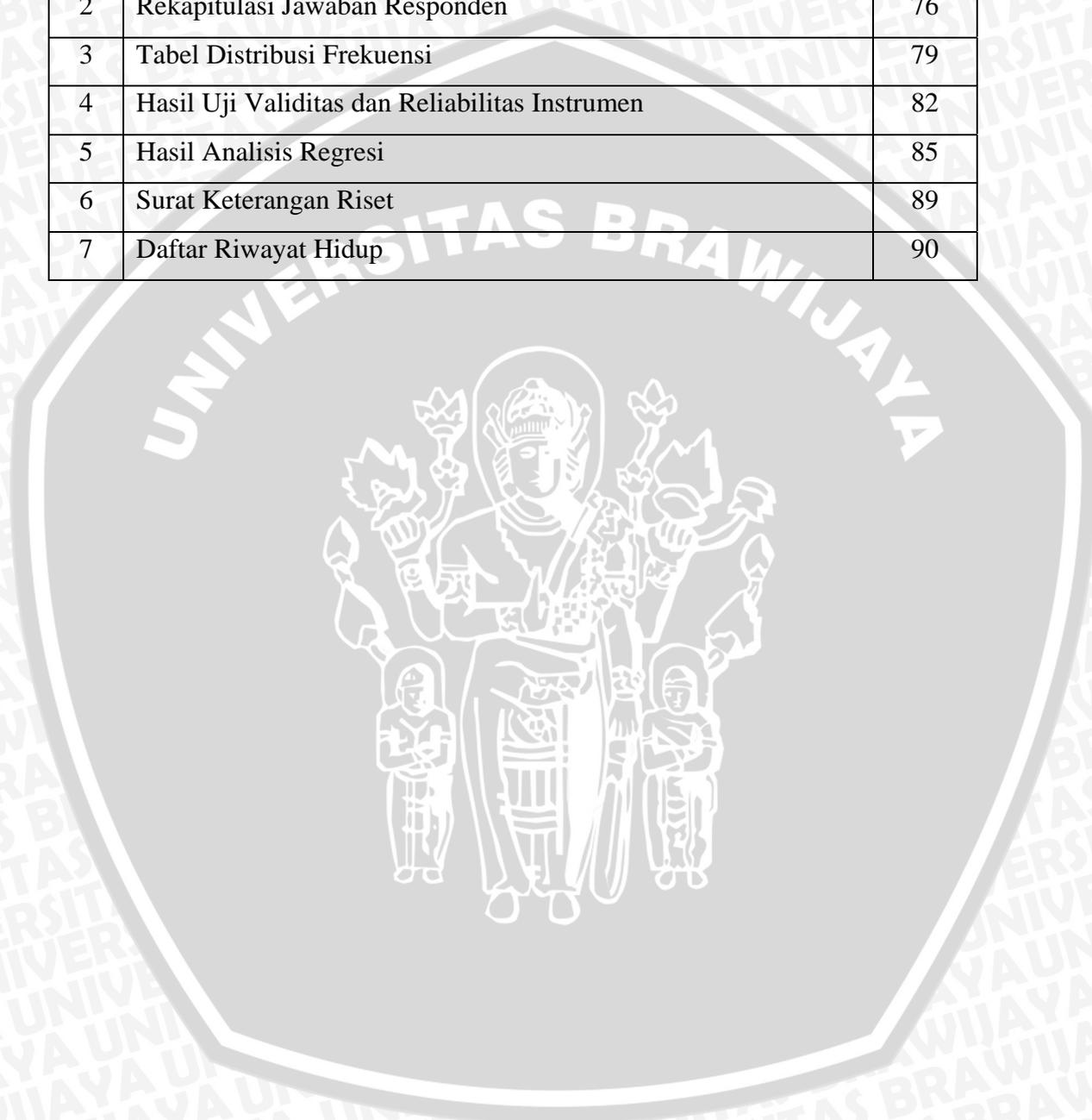
## DAFTAR GAMBAR

No	Judul	Hal.
1	Model Konsep	19
2	Model Hipotesis	20
3	Struktur Organisasi PT Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang Kota Branch Office	42



## DAFTAR LAMPIRAN

No	Judul	Hal.
1	Kuesioner	73
2	Rekapitulasi Jawaban Responden	76
3	Tabel Distribusi Frekuensi	79
4	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen	82
5	Hasil Analisis Regresi	85
6	Surat Keterangan Riset	89
7	Daftar Riwayat Hidup	90



**ABSTRAKSI****Pengaruh Perilaku Pemimpin Terhadap Budaya Organisasi**

(PT Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang Kota Branch Office)

Eko Fernandes

0410323049

Kepemimpinan memegang peranan penting dalam mempengaruhi dan menggerakkan tenaga kerja guna mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan yang efektif akan berkaitan dengan perilaku pemimpin yang diterapkan. Perilaku pemimpin merupakan kecenderungan orientasi dari aktivitas seorang pemimpin pada saat mempengaruhi aktivitas bawahan untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Hersey dan Blanchard (2004:123), pada dasarnya perilaku pemimpin tersebut dapat tercermin dalam dua hal, yaitu perilaku tugas dan perilaku hubungan. Perilaku pemimpin merupakan faktor terpenting dalam menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan bagi para anggotanya. Hal ini sesuai dengan pernyataan Gibson (1996:55), bahwa perilaku pemimpin dapat membentuk suatu lingkungan kerja yang suportif bagi para anggotanya.

Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan pengaruh perilaku pemimpin yang terdiri dari perilaku tugas dan perilaku hubungan secara parsial terhadap budaya organisasi pada PT Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang Kota Branch Office. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian *eksplanatory* dengan menggunakan kuesioner sebagai instrumen penelitian.. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang Kota Branch Office yang berjumlah 31 orang. Jumlah populasi dan sampel yang diambil sebanyak 31 orang karyawan. Adapun dalam menganalisis dan menghitung besarnya pengaruh secara parsial dari variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y) digunakan program SPSS 13.00 for windows. Pengujian ini dilakukan dengan tingkat kepercayaan 95% atau tingkat signifikan  $\alpha = 0,05$ .

Berdasarkan dari hasil analisis regresi linier berganda diketahui bahwa PT Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang Kota Branch Office PT Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang Kota Branch Office PT Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang Kota Branch Office, nilai R (koefisien korelasi) sebesar 0,762 dan nilai koefisiennya determinasi *Adjusted R Square* adalah 0,551 atau 55,1%. Nilai signifikansi perilaku tugas ( $X_1$ ) adalah 0,000 atau lebih kecil dari nilai probabilitas 0,05 (Sig 0,000 < 0,05), koefisien regresi untuk variabel perilaku tugas ( $X_1$ ) adalah 0,509 dan koefisien determinannya ( $r^2$ ) adalah  $r^2 \times 100\% = 0,3906^2 \times 100\% = 39,06\%$ . Nilai signifikansi perilaku hubungan ( $X_2$ ) adalah 0,002 atau lebih kecil dari nilai probabilitas 0,013 (Sig 0,002 < 0,05), koefisien regresi untuk variabel perilaku hubungan ( $X_2$ ) adalah 0,347, dan koefisien determinan ( $r^2$ ) adalah  $r^2 \times 100\% = 0,2016^2 \times 100\% = 20,16\%$ .

Kesimpulan dari hasil penelitian adalah bahwa ada pengaruh yang signifikan antara perilaku tugas ( $X_1$ ) dan perilaku hubungan ( $X_2$ ) secara parsial terhadap budaya organisasi (Y), variabel perilaku tugas ( $X_1$ ) berpengaruh terhadap budaya organisasi (Y) sebesar 39,06% sedangkan sisanya 60,94% ditentukan oleh variabel lain. Variabel perilaku hubungan ( $X_2$ ) berpengaruh terhadap budaya organisasi (Y) sebesar 20,16% sedangkan sisanya 79,84% ditentukan oleh variabel lain.

## BAB I PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Dewasa ini persaingan antar bisnis berlangsung sangat ketat dengan kompleksitas yang tinggi akibat perubahan lingkungan yang tumbuh dengan cepat. Persaingan ini menyebabkan perusahaan-perusahaan tersebut dituntut untuk mampu bertahan dan memacu mereka untuk dapat berkembang ke depan menghadapi tantangan global. Berbagai strategi dikembangkan oleh perusahaan untuk mengantisipasi hal tersebut. Strategi yang dikembangkan oleh setiap perusahaan sangat beragam tergantung pada tuntutan yang dihadapi.

Strategi yang dilakukan oleh suatu perusahaan membutuhkan sumberdaya berkualitas termasuk sumberdaya manusia. Sumberdaya manusia merupakan salah satu faktor penting dalam sebuah organisasi atau perusahaan untuk mencapai tujuan dan sasarannya melalui usaha kooperatif sekelompok orang di dalamnya. Walaupun pada abad ini teknologi telah mampu menggantikan tugas-tugas manusia, tetapi faktor manusia masih sangat menentukan dalam pencapaian tujuan organisasi, karena ide-ide dan perilaku organisasi berasal dari pemikiran-pemikiran manusia yang ada dalam organisasi tersebut. Sehingga dapat dikatakan bahwa sumberdaya manusia adalah salah satu faktor penentu berhasil atau tidaknya suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Sumberdaya manusia yang dimaksud disini adalah para pelaku perusahaan yaitu pimpinan dan karyawan. Tercapainya tujuan perusahaan sangat tergantung pada bagaimana para pelaku perusahaan tersebut dapat mengembangkan kemampuannya baik dalam mengembangkan pengetahuannya, keahlian, maupun sikapnya. Hal tersebut diperlukan agar produktivitas kerja dalam perusahaan dapat meningkat dan dapat tercipta kerjasama yang harmonis diantara pemimpin dengan karyawan sehingga perusahaan dapat mengelola sumberdaya manusia dengan efektif dan efisien.

Atas dasar pentingnya peranan sumberdaya manusia dalam suatu perusahaan, maka perusahaan juga harus dapat memelihara dan mempertahankan sumberdaya manusia yang kompetitif dan berkualitas tersebut. Hal ini mengingat, faktor penentu yang paling vital untuk

menentukan perbaikan-perbaikan yang awet dan berkesinambungan dalam suatu perusahaan adalah sikap dan tingkah laku manusia. Proses perbaikan terus-menerus tersebut harus dimulai dengan proses perbaikan orang atau sumberdaya manusianya. Dengan kata lain tumbuh dan berkembangnya organisasi tergantung dari pengelolaan, pembinaan dan, pengarahan terhadap anggota organisasi.

Berdasarkan alasan-alasan tersebut perusahaan membutuhkan figur atau sosok pemimpin yang mempunyai fungsi sentral dalam kepemimpinan suatu organisasi. Pemimpin harus mampu membedakan karakteristik suatu organisasi dengan organisasi lainnya. Pemimpin harus dapat memimpin dengan kontrol yang cermat, baik, disiplin yang tegas dalam mengambil keputusan, karena itu atasan harus dapat menjadi pemimpin yang baik bagi karyawannya. Pemimpin dalam suatu organisasi harus mempunyai jiwa kepemimpinan, harus bisa mempengaruhi bawahan, harus bisa mengatur, mengelola, memimpin bawahan dengan power yang dimilikinya sebagai atasan. Semua itu terkait dengan perilaku seorang pemimpin. Menurut Thoha (2000:35) Perilaku pemimpin disebut juga gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut berusaha mempengaruhi perilaku orang lain Gaya kepemimpinan yang diterapkan, identik dengan perilaku pemimpin. Perilaku pemimpin yang dimaksud merupakan kecenderungan orientasi dari aktivitas seorang pemimpin pada saat mempengaruhi aktivitas bawahan untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Hersey dan Blanchard (2004:123), pada dasarnya perilaku pemimpin tersebut dapat tercermin dalam dua hal, yaitu perilaku tugas dan perilaku hubungan. Perilaku tugas mengacu kepada adanya petunjuk dari pemimpin yang perlu dilakukan oleh bawahan. Perilaku hubungan mengacu kepada adanya penggunaan komunikasi dua arah antara pimpinan dengan bawahan, baik dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaannya. Dimana perilaku seorang pemimpin tersebut akan mempengaruhi budaya dalam suatu organisasi

“Budaya organisasi sebagai perangkat nilai, norma, persepsi dan pola perilaku yang diciptakan atau dikembangkan dalam sebuah perusahaan untuk mengatasi masalah-masalah mengenai adaptasi secara eksternal maupun masalah integrasi secara internal” Kotter dan Heskett, dua orang professor dari Harvard Business School, sebagaimana yang dikutip oleh Cheki (1996 : 15) Berdasarkan pernyataan diatas bahwa budaya organisasi dibentuk oleh perilaku seorang pemimpin dalam mengatasi masalah-masalah internal maupun eksternal dalam suatu organisasi.

PT. Asuransi Jiwasraya, Malang sebagai sebuah perusahaan yang bergerak dibidang asuransi memiliki budaya organisasi yang baik. Hal ini terlihat dari adanya kinerja yang baik dari para anggotanya. Hal tersebut menunjukkan adanya motivasi kerja yang tinggi dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan. Terkait dengan kedua hal tersebut, maka dapat diindikasikan adanya penerapan perilaku pemimpin yang sesuai dalam membentuk budaya organisasi hal ini mendukung proses koordinasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Atas dasar pemikiran yang telah diuraikan tersebut, penulis tertarik untuk menguji secara empiris bagaimana pengaruh perilaku pemimpin terhadap budaya organisasi dalam skripsi yang berjudul **“Pengaruh Perilaku Pemimpin Terhadap Budaya Organisasi (Studi pada PT. Asuransi Jiwasraya, Malang)”**

## **B Perumusan Masalah**

Berawal dari pentingnya pengaruh pemimpin dalam mencapai tujuan organisasi, maka rumusan dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimana gambaran perilaku pemimpin dan budaya organisasi di PT. Asuransi Jiwasraya, Malang?
2. Adakah pengaruh signifikan variabel perilaku tugas dengan budaya organisasi di PT. Asuransi Jiwasraya, Malang?
3. Adakah pengaruh signifikan variabel perilaku hubungan dengan budaya organisasi di PT. Asuransi Jiwasraya, Malang?

### C. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui gambaran perilaku budaya organisasi yang diterapkan Pada PT. Asuransi Jiwasraya Malang
2. Untuk mengetahui dan menganalisa pengaruh yang signifikan antara variabel perilaku tugas dalam Budaya Organisasi Pada PT. Asuransi Jiwasraya Malang.
3. Untuk mengetahui dan menganalisa pengaruh yang signifikan antara variabel perilaku hubungan dalam Budaya Organisasi Pada PT. Asuransi Jiwasraya Malang.

### D. Kontribusi Penelitian

Dari hasil penelitian ini, diharapkan adanya kontribusi, antara lain:

1. Kontribusi Praktis  
Penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan kajian bagi manajemen PT. Jiwasraya, Malang berkaitan dengan pengaruh perilaku pemimpin terhadap Budaya organisasi.
2. Kontribusi Teoritis  
Penelitian ini dapat digunakan sebagai informasi untuk menambah khasanah pengetahuan pembaca mengenai pengaruh perilaku pemimpin terhadap budaya organisasi.

### E. Sistematika Pembahasan

Agar memperoleh suatu gambaran yang lebih jelas tentang penulisan skripsi ini, maka akan diuraikan terlebih dahulu sistematika pembahasan sebagai berikut:

#### **BAB I : PENDAHULUAN**

Bab ini merupakan penjelasan mengenai latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, dan kontribusi penelitian.

#### **BAB II : TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini merupakan penjelasan mengenai tinjauan pustaka yang berhubungan dengan obyek penelitian, yaitu pengertian

kepemimpinan, pengertian pemimpin, syarat-syarat pemimpin, fungsi pemimpin, pengertian perilaku pemimpin, teori-teori perilaku pemimpin, pengertian budaya organisasi, Isi budaya organisasi, syarat tumbuhnya budaya organisasi, serta model konsep dan hipotesis.

### **BAB III : METODE PENELITIAN**

Bab ini merupakan penjelasan mengenai metode penelitian yang digunakan, yang mencakup jenis penelitian yang digunakan, variabel penelitian dan pengukurannya, sumber data, populasi dan sampel, metode pengumpulan data, instrumen penelitian, dan analisis data.

### **BAB IV : HASIL PEMBAHASAN**

Bab ini merupakan penjelasan dari hasil penelitian dan pembahasan yang berupa gambaran umum lokasi penelitian dan responden serta menggambarkan variabel penelitian sebagai cerminan fenomena yang terjadi di perusahaan yang diteliti, memuat penyajian data, analisa data, dan intepretasi data.

### **BAB V : PENUTUP**

Bab ini merupakan penutup yang memuat kesimpulan serta saran-saran yang dikemukakan oleh penulis dari hasil-hasil penelitian dan pembahasan.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Pemimpin

##### 1. Pengertian Pemimpin

Setiap organisasi membutuhkan seseorang yang paling berpengaruh untuk mengendalikan jalannya roda organisasi yang bersangkutan. Orang paling berpengaruh yang dimaksud adalah pemimpin. Menurut Rivai (2004:134), "Pemimpin ialah setiap orang yang mempunyai bawahan atau dengan kata lain adalah orang mempunyai kemampuan untuk memimpin setiap bawahan, dan atau orang lain dalam rangka mencapai tujuan organisasi."

Menurut Nawawi (2003:30), "Pemimpin dalam konteks struktural adalah pemimpin formal diantaranya terdiri dari para manajer yang menjalankan kegiatan manajerial di dalam unit kerja atau organisasinya. Pemimpin dalam konteks struktural diangkat secara resmi oleh pihak yang berwenang dengan mengeluarkan surat keputusan pengangkatannya."

Dari beberapa pengertian pemimpin di atas, terdapat kesamaan substansi bahwa pemimpin mengacu kepada pribadi yang mempunyai kemampuan dan kekuasaan untuk mempengaruhi usaha individu dan kelompok dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

##### 2. Syarat-Syarat Pemimpin

Kartono (2002:31) Mengemukakan ada tiga syarat utama yang harus dimiliki seorang pemimpin, yaitu:

###### Kekuasaan/kewenangan

Kekuasaan atau kewenangan adalah kekuatan, otoritas dan legalitas yang memberikan wewenang kepada seseorang/pemimpin untuk mempengaruhi dan mengerakkan bawahan untuk berbuat sesuatu.

###### a. Kewibawaan

Kewibawaan adalah kelebihan, keunggulan, keutamaan yang dimiliki oleh seseorang sehingga ia mampu *mbawani* atau mengatur orang lain, membuat orang patuh kepadanya, serta membuat orang mau melakukan perbuatan-perbuatan tertentu.

- b. Kemampuan  
Kemampuan adalah segala daya, kesanggupan, kekuatan dan kecakapan/ketrampilan baik teknis maupun sosial, yang dianggap melebihi dari kemampuan orang lainnya

### 3. Fungsi Pemimpin

Nawawi (2003:46-57) menjabarkan beberapa fungsi pemimpin sebagai berikut:

#### a. Fungsi Pengambil Keputusan

Suatu organisasi akan berjalan secara dinamis jika pemimpin mempunyai kemampuan untuk mengambil keputusan yang nantinya akan dilaksanakan oleh bawahannya. Fungsi ini sangat penting peranannya karena tanpa mampu dan berani mengambil keputusan, pemimpin tidak akan dapat menggerakkan anggotanya. Keberanian mengambil keputusan menunjukkan bahwa pemimpin mengetahui cara mencapai tujuan organisasi yang nantinya akan bermanfaat bagi semua anggota organisasi. Sebagai pelaksana strategi kepemimpinan, seorang pemimpin perlu mengikutsertakan anggota organisasi, sesuai posisi dan tujuan masing-masing.

#### b. Fungsi Instruktif

Salah satu wewenang/kekuasaan yang dimiliki pemimpin adalah memerintahkan anggotanya untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai anggota organisasi. Fungsi ini tidak harus dilaksanakan secara otoriter, artinya pemimpin tidak perlu bertindak sebagai penguasa yang tidak boleh dibantah intruksinya dalam pelaksanaan keputusan atau dalam kegiatan lain.

#### c. Fungsi Konsultatif

Setiap pemimpin dinilai sebagai seseorang yang memiliki kelebihan dibanding dengan anggota organisasi yang lain. Berdasarkan penilaian tersebut, pemimpin harus siap dan bersedia memberikan kesempatan kepada anggotanya untuk berkonsultasi. Konsultasi tersebut berguna untuk mengatasi dan menyelesaikan masalah-masalah, baik yang berhubungan dengan pekerjaan maupun masalah pribadi. Selain itu anggota organisasi juga diberi kesempatan menyampaikan saran, kritik, dan informasi yang berhubungan dengan pekerjaan dan organisasi.

#### d. Fungsi Partisipatif

Partisipasi yang dilakukan oleh seorang pemimpin kepada para karyawannya dapat dilaksanakan dengan dua cara. Partisipasi yang pertama dengan mengikutsertakan anggota organisasi sesuai posisi dan kewenangannya dalam berbagai kegiatan yang relevan. Sedangkan partisipasi yang kedua adalah kesediaan pemimpin untuk berpartisipasi dalam membantu organisasi menyelesaikan masalah yang dihadapi.

#### e. Fungsi Delegatif

Seorang pemimpin harus mampu membagi pekerjaan dan melimpahkan wewenang dan tanggung jawab pelaksanaannya, termasuk juga dalam mengambil keputusan sesuai batas kekuasaan dan tanggung jawab yang telah dilimpahkan itu. Mereka harus mampu mendayagunakan orang lain agar bekerja untuk diri dan organisasinya.

### B. Perilaku Pemimpin

#### 1. Pengertian Perilaku Pemimpin

Menurut Thoha (2000:35), "Perilaku pemimpin atau disebut juga gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut berusaha mempengaruhi perilaku orang lain."

Menurut Reksohadiprodjo dan Handoko (2000:23) dapat diketahui bahwa terminologi perilaku pemimpin itu ekuivalen dengan gaya, yaitu merupakan cara dengan mana pemimpin mempengaruhi bawahannya.

Dari beberapa pengertian perilaku pemimpin tersebut, terdapat kesamaan substansi bahwa perilaku pemimpin mengacu kepada kecenderungan orientasi dari aktivitas seorang pemimpin pada saat mempengaruhi aktivitas bawahan untuk mencapai tujuan organisasi.

#### 2. Teori-Teori Perilaku Pemimpin

##### a. Studi Kepemimpinan *Ohio University*

Para peneliti Universitas Negeri Ohio yang berusaha mengidentifikasi dimensi-dimensi perilaku pemimpin, dalam hal ini membagi dua dimensi perilaku yaitu:

- 1) *Initiating Structure* (Struktur Inisiasi) merupakan tingkat sejauh mana seorang pemimpin menentukan dan menstruktur perannya sendiri dan peran bawahannya ke arah pencapaian tujuan-tujuan formal kelompok. Struktur inisiasi meliputi memberi kritik kepada pekerjaan yang jelek, menekankan pentingnya memenuhi batas waktu, menugaskan bawahan, mempertahankan standar kinerja tertentu, meminta bawahan untuk mengikuti prosedur-prosedur standar, menawarkan

pendekatan baru terhadap masalah, mengkoordinasi kegiatan bawahan, dan memastikan bahwa bawahan bekerja sesuai dengan batas kemampuannya.

- 2) *Consideration* (Konsiderasi) merupakan tingkat sejauh mana pemimpin bertindak dengan cara ramah dan mendukung, memperlihatkan perhatian terhadap bawahan, saling percaya, menghargai gagasan bawahan, dan memperhatikan perasaan bawahan.

#### **b. Studi Kepemimpinan *Michigan University***

Telaah Universitas Michigan mengenai karakteristik perilaku pemimpin yang dikaitkan dengan ukuran kinerja. Hasil studi Michigan kemudian diringkas oleh Likert dalam Yukl (1998:79), yang membedakan perilaku pemimpin dalam dua dimensi yaitu:

- 1) *Task-Oriented Behaviour* (Perilaku yang berorientasi tugas). Perilaku ini meliputi: merencanakan dan mengatur pekerjaan, mengkoordinasikan kegiatan para bawahan, menyediakan keperluan dan peralatan/bantuan teknis yang diperlukan, juga memandu para bawahan dalam menetapkan tujuan-tujuan kinerja (*performance goals*) yang tinggi. Perilaku yang berorientasi tugas pada studi Michigan ini ternyata sama dengan struktur inisiasi pada studi universitas Ohio.
- 2) *Relationship-Oriented Behaviour* (Perilaku yang berorientasi hubungan). Perilaku ini meliputi: memperlihatkan kepercayaan kepada bawahan, bertindak ramah dan penuh perhatian, mencoba mengerti masalah bawahan, membantu mengembangkan para bawahan dan meningkatkan karir, selalu memberi informasi pada bawahan, memberi aspirasi terhadap ide-ide bawahan, dan memberi pengakuan terhadap kontribusi dan keberhasilan bawahan. Perilaku yang berorientasi hubungan pada studi Michigan ini ternyata sama dengan konsiderasi pada studi universitas Ohio.

#### **c) Teori Hersey dan Blanchard**

Berdasarkan uraian tentang teori-teori perilaku pemimpin di atas dapat diketahui bahwa terdapat dua macam perilaku pemimpin, yaitu perilaku tugas dan perilaku hubungan.

### 1) Perilaku Tugas

Hersey dan Blanchard (2004:123) menjelaskan tentang perilaku tugas yaitu:

Kadar upaya pemimpin dalam mengorganisir dan menetapkan peranan anggota kelompok (pengikut), menjelaskan aktivitas setiap anggota serta kapan, dimana dan bagaimana cara menyelesaikannya, dicirikan dengan upaya untuk menetapkan pola organisasi, saluran komunikasi dan cara penyelesaian pekerjaan secara rinci dan jelas.

Pendapat tersebut memaparkan bahwa perilaku tugas merupakan suatu perilaku seorang pemimpin untuk mengatur dan merumuskan peranan anggota kelompok, menerangkan kegiatan yang harus dikerjakan oleh masing-masing anggota, kapan dilakukan, dimana melaksanakannya dan bagaimana tugas itu harus dicapai. Dalam hal ini pemimpin dituntut untuk berperilaku dengan mendorong bawahan untuk dapat mencapai tujuan yang berhubungan dengan pekerjaan, dengan cara memperjelas spesifikasi tugas-tugas bawahan dan mengurangi hal-hal yang menghambat penyelesaian pelaksanaan tugas.

Menurut Hersey dan Blanchard (2004:123) perilaku tugas kepemimpinan didasarkan atas lima dimensi perilaku. Kelima dimensi tersebut dijelaskan sebagai berikut:

**Tabel 1**  
**Instrumen untuk Mengukur Perilaku Tugas**

Dimensi perilaku tugas	Gaya/perilaku pemimpin
Penyusunan tujuan	<u>Sejauh mana pemimpin.....</u> Menetapkan tujuan yang perlu dicapai orang-orang
Pengorganisasian	Mengorganisasi situasi kerja bagi orang-orang
Menetapkan batas waktu	Menetapkan dan mensyaratkan adanya laporan
Pengarahan	Memberikan arahan spesifik
Pengendalian	Regular tentang kemampuan pelaksanaan pekerjaan

Sumber : Hersey dan Blanchard, (2004:123)

## 2) Perilaku Hubungan

Hersey dan Blanchard (2004:114) menjelaskan tentang perilaku hubungan yaitu:

Kadar upaya kepemimpinan membina hubungan pribadi di antara hubungan pribadi mereka sendiri dan dengan para anggota kelompok mereka dengan jalan membuka lebar saluran komunikasi, menyediakan dukungan sosio-emosional, psikologis dan kemudahan perilaku.

Pendapat tersebut memaparkan bahwa perilaku hubungan merupakan suatu perilaku seorang pemimpin dalam memberikan kesempatan kepada anggota untuk membicarakan segala sesuatunya yang berkenaan dengan tugas yang dilaksanakan bawahan.

Menurut Hersey dan Blanchard (2004:114) perilaku hubungan kepemimpinan didasarkan atas lima dimensi perilaku. Kelima dimensi tersebut dijelaskan sebagai berikut:

**Tabel 2**  
**Instrumen untuk Mengukur Perilaku Hubungan**

Dimensi perilaku hubungan	Gaya/perilaku pemimpin
Penyusunan dukungan	Sejauh mana pemimpin..... Memberikan dukungan dan dorongan
Mengkomunikasikan	Melibatkan orang-orang dalam diskusi yang bersifat “memberi dan menerima” tentang pekerjaan
Memudahkan interaksi	Memudahkan interaksi diantara orang-orangnya
Aktif menyimak	Berusaha mencari dan menyimak pendapat dan kerisauan orang-orangnya
Memberikan umpan balik	Memberikan balikan tentang prestasi orang-orang

Sumber : Hersey dan Blanchard, (2004:114)

Inti dari konsep perilaku tugas terletak pada proses komunikasi satu arah yaitu petunjuk dari pemimpin yang perlu dilakukan oleh anggota. Sebaliknya, dalam perilaku hubungan terletak pada adanya penggunaan komunikasi dua arah (timbang balik) antara pimpinan dengan anggota, baik dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaannya.

## C. Budaya Organisasi

### 1. Pengertian Budaya Organisasi

Beberapa pengertian dasar budaya organisasi dari beberapa ahli, yang lebih dikenal dengan istilah *corporate culture* (budaya organisasi). Namun perlu diingat bahwa suatu definisi hanya dipakai sebagai satu pedoman yang akan memberikan ruang lingkup yang akan dibahas.

Menurut Sulaksono (1998: 20) “budaya organisasi adalah pola terpadu dari tingkah laku pegawai dalam perusahaan tempat mereka bekerja yang meliputi pemikiran, tindakan, pembicaraan dan lain sebagainya”

Kotter dan Heskett, dua orang professor dari Harvard Business School, sebagaimana yang dikutip oleh Cheki (1996 : 15) mendefinisikan “budaya organisasi sebagai perangkat nilai, norma, persepsi dan pola perilaku yang diciptakan atau dikembangkan dalam sebuah perusahaan untuk mengatasi masalah-masalah mengenai adaptasi secara eksternal maupun masalah integrasi secara internal”. Sedangkan menurut Kotter dan Heskett yang dikutip oleh Triono (1996 : 12) mengatakan : “budaya organisasi dimanapun ia berada memiliki dimensi yang kasat mata, yang dengan sangat mudah dapat didefinisikan sebagai perilaku umum dalam organisasi tersebut, dan dimensi lain yang tidak teraba kecuali oleh anggota organisasi itu sendiri”

Dari beberapa pengertian budaya organisasi di atas, terdapat kesamaan substansi bahwa budaya organisasi mengacu pada tingkah laku para pegawai di dalam dalam perusahaan dalam menyelesaikan masalah-masalah baik secara internal maupun internal dalam mencapai tujuan organisasi

## 1. Dimensi Budaya Organisasi

Wirawan (2007 : 11) menjabarkan beberapa isi budaya organisasi sebagai berikut:

- a. Norma  
Peraturan, tatanan, ketentuan, standar, gaya, dan pola perilaku yang menentukan perilaku yang dianggap pantas dan dianggap tidak pantas dalam merespon sesuatu
- b. Etos kerja  
Mengenai ide yang menekankan individualisme atau independensi dan pengaruh positif bekerja terhadap individu, bekerja dianggap baik karena dapat meningkatkan derajat kehidupan serta status sosial seseorang. Berupaya bekerja keras akan memastikan kesuksesan.
- c. Kode Etik  
Kumpulan kebiasaan baik suatu masyarakat yang diwariskan dari satu generasi ke generasi yang lain
- d. Kepercayaan  
Kepercayaan organisasi berhubungan dengan apa yang menurut organisasi dianggap benar dan dianggap tidak benar, kepercayaan melukiskan karakteristik moral organisasi atau kode etik organisasi. Misalnya, kepercayaan bahwa memberikan upah minimum sesuai dengan kebutuhan hidup yang layak akan meningkatkan motivasi kerja, kinerja, dan produktivitas karyawan
- e. Artefak  
Dimensi isi budaya organisasi yang dapat ditangkap dengan panca indera. Ketika masuk ke dalam kompleks suatu organisasi, orang dapat melihat dan merasakan dengan jelas artefak budaya organisasinya.

## 2. Faktor Pembentukan Budaya Organisasi

Dalam jurnal Widya Manajemen dan Akuntansi (2001 : 188) menjelaskan Faktor-faktor yang mempengaruhi pembentukan budaya organisasi adalah:

- a. Kepemimpinan  
Merupakan sikap dari pemimpin yang menjadi pelaku utama dalam penciptaan mentalitas etos kerja, serta budaya organisasi. Dalam hal ini pemimpin yang baik adalah pemimpin yang mampu menggunakan seluruh sumber daya yang ada, serta mampu mengarahkan kegiatan bawahan yang dipimpinnya untuk mencapai tujuan perusahaan
- b. Perilaku Organisasi  
Hirarki dalam struktur organisasi mencerminkan garis komando dan tuntutan pelaksanaan tugas. Adanya garis komando yang menuntut kepatuhan bawahan dapat menciptakan budaya kekakuan dikaitkan dengan tuntutan pelayanan yang baik kepada konsumen

## B. Syarat Tumbuhnya Budaya Organisasi

Dalam menumbuhkan dan menciptakan budaya organisasi, Sulaksono (1998 : 20) berpendapat bahwa organisasi yang sukses pada jangka panjang organisasi yang memiliki kreteria sebagai berikut :

1. Memiliki falsafah yang jelas dan tegas mengenai bagaimana menjelaskan usaha mereka
2. Memiliki pemimpin organisasi yang sungguh-sungguh dalam membentuk menyetel nilai-nilai organisasi
3. Memiliki nilai-nilai organisasi yang dimengerti dan dimiliki bersama untuk seluruh organisasi

Nilai-nilai yang dimiliki bersama itu mendefinisikan karakter organisasi dan membedakan satu organisasi dengan organisasi yang lain, yang sering dinamakan Budaya Organisasi

Dari pendapat diatas maka ada beberapa pengertian yang sama berkaitan dengan budaya organisasi yakni :

1. Keteraturan perilaku yang diamati ketika orang-orang berinteraksi, misalnya: bahasa yang digunakan dan diucapkan yang dilakukan sehubungan dengan rasa hormat dan cara bertindak atau bersikap.
2. Norma-norma yang berkembang dalam kelompok kerja
3. Nilai-nilai dominan yang didukung oleh sebuah organisasi
4. Peraturan-peraturan pergaulan dalam sebuah organisasi, cara-cara untuk diterima sebagai warga organisasi
5. Rasa atau iklim dalam sebuah organisasi secara fisik dan cara berinteraksi para anggota

Secara umum penulis menyimpulkan budaya organisasi adalah perilaku-perilaku organisasi yang harus direfleksikan oleh anggota organisasi yang merupakan pedoman dalam bekerja

## C. Hubungan Perilaku pemimpin dengan Budaya Organisasi

Menurut Schein dalam Yulk (1989:213) Para pemimpin memiliki potensi terbesar untuk menanamkan dan memberdayakan aspek-aspek budaya dengan lima mekanisme utama berikut ini :

1. Perhatian, para pemimpin mengkomunikasikan prioritas Perhatian/keprihatinan dan nilai-nilai mereka melalui bagaimana mereka bertanya, mengukur, mengomentari, memuji dan mengkritik, sebagian besar dan proses komunikasi ini terjadi saat berlangsungnya aktifitas-

aktifitas pemantauan dan perencanaan, seperti pertemuan / rapat perencanaan, rapat untuk mereview yang dicapai, dan "manajemen dengan berkeliling (*management by walking around*)". Emosi yang ditunjukkan oleh pemimpin pada khususnya memiliki pengaruh yang kuat dalam mengkomunikasikan nilai-nilai dan perhatian. Sebagai contoh, seorang pemimpin yang menegur bawahannya karena tidak mengetahui apa yang terjadi dalam unitnya. Tidak memberikan respon pada sesuatu hal juga mengandung pesan, yaitu bahwa hal tersebut tidak penting

2. Reaksi terhadap krisis. Krisis merupakan suatu hal signifikan karena elemen emosi yang melingkupinya dapat meningkatkan potensi pembelajaran mengenai nilai-nilai dan asumsi sebagai contoh, sebuah perusahaan yang dihadapkan dengan menurunnya tingkat penjualan secara drastis menghindari tindakan pemberhentian dengan mengurangi jam kerja semua karyawan (termasuk para manajer) dan melakukan pemotongan gaji, dengan itu ia mengkomunikasikan bahwa ia sangat memperhatikan lapangan kerja karyawan.
3. *Role modeling*. Para pemimpin dapat mengkomunikasikan nilai-nilai dan harapan melalui tindakan-tindakan mereka sendiri, khususnya tindakan-tindakan yang menunjukkan kesetiaan khusus, pengorbanan diri, dan pelayanan di luar panggilan tugas. Seorang pemimpin yang melembagakan kebijakan atau prosedur tetapi gagal mengawasinya akan mengkomunikasikan suatu pesan bahwasanya hal ini tidaklah penting atau perlu
4. Alokasi penghargaan / hadiah. Kriteria yang dipakai sebagai dasar pengalokasian hadiah seperti kenaikan gaji atau promosi dan organisasi, pengakuan secara formal / resmi dalam upacara dan pujian secara informal juga mengkomunikasikan prioritas dan perhatian pemimpin. Seorang pemimpin yang tidak memberikan pengakuan terhadap suatu kontribusi dan prestasi yang dicapai karyawan mengkomunikasikan bahwa hal tersebut tidak penting baginya, terakhir, penganugerahan suatu simbol status akan menegaskan nilai seorang anggota yang lain. Tentu saja perbedaan status yang ditampakkan secara jelas berbeda dengan nilai-nilai egaliter. Dibandingkan dengan kebanyakan perusahaan-perusahaan Amerika pada umumnya, perusahaan-perusahaan Jepang menggunakan simbol status dan hak-hak istimewa yang lebih jauh lebih sedikit seperti ruang makan khusus dan tempat parkir khusus
5. Kriteria seleksi dan pemberhentian. Para pemimpin dapat memengaruhi budaya dengan merekrut orang-orang yang memiliki nilai-nilai, kemampuan dan sifat tertentu dan dengan mempromosikan mereka ke suatu posisi yang memiliki otoritas / kewenangan. Pelamar-pelamar yang tidak cocok bisa disaring melalui prosedur-prosedur seleksi secara formal maupun informal, dan ada juga prosedur-prosedur untuk meningkatkan seleksi diri, seperti memberikan informasi yang realistis kepada para pelamar mengenai kriteria dan persyaratan untuk dapat disebut sukses dalam organisasi. Kriteria dan prosedur yang digunakan untuk mengeluarkan atau memecat anggota organisasi juga mengkomunikasikan nilai dan perhatian pemimpin

Pengaruh perilaku pemimpin dalam membentuk budaya organisasi telah banyak dibahas oleh peneliti terdahulu seperti yang diuraikan oleh Kertahadi (1994 : 8) menyampaikan bahwasanya beberapa poin tentang pemimpin sebagai pembangun budaya antara lain:

1. Budaya adalah realitas yang dibangun, dan dipimpin mempunyai pengaruh sangat vital dalam membengun realita ini.
2. Pemimpin harus memperhatikan aspek-aspek simbolis dan pengaruh mereka. Apabila budaya tercipta dan terus dalam proses penciptaan melalui dilakukan seseorang terutama kualitas interaksinya dengan orang lain akan sangat menentukan dalam perkembangan budaya belajar positif (*positif learning oriented culture*)
3. Budaya organisasi merupakan visi yang jelas dan terstrukturisasi dari "harapan organisasi", visi tercakup didalamnya, nilai dan keinginan, Visi dan artikulasi visi ini merupakan suatu interaksi antar anggota harus berkontribusi terhadap pengembangan visi tersebut. Kendatipun demikian, pemimpinlah yang paling bertanggung jawab menjamin artikulasi visi tersebut dengan cara demikian rupa sehingga menjasi visi organisasi.
4. Salah satu kareakteristik pemimpin yang *excelece* adalah perhatian mereka pada "*purposing*" yaitu tindakan dan upaya yang terus menerus untuk meningkatkan kejelasan, konsensus, dan komitmen terhadap tujuan organisasi. Pemimpin harus sangat sadar akan visi ini, ada tujuan pada tindakan yang akan dilakukan dengan orang lain
5. Komponen yang paling vital dari kegiatan pemimpin adalah nilai yang mengkomunikasikan nilai dan menjadikan orang lain berpegang pada nilai itu merupakan penentu terutama efektifitas kepemimpinan *symbolis* pemimpin harus menyadari benar bahwa mulai *action* juga in *action* yang dilakukannya mempunyai suatu arti dan nilai yang terkomunikasikan kepada orang lain
6. Pemimpin yang *excellent* juga menaruh perhatian yang sangat besar terhadap "*the little thing*" karena ia sadar. Melalui hal yang kecil, visi dan tujuan dapat dikomunikasikan dalam kegiatan sehari-hari

Sedangkan menurut Astuti (1995) di Hotel ambarukmo dalam penelitian terdahulunya menyimpulkan pengaruh pemimpin terhadap budaya organisasi :

- 1) Ada hubungan positif antara kepemimpinan dengan budaya perusahaan yang positif akan terbentuk
- 2) Ada hubungan positif antara iklim prusahaan dengan budaya perusahaan

Menurut Praningrum (1997) dalam penelitian terdahulunya menyimpulkan "Tentang gaya kepemimpinan dan budaya organisasi pada usaha kecil, diketahui bahwa ada hubungan dan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap budaya organisasi pada usaha kecil, terdapat

perbedaan budaya organisasi pada masing-masing industri kecil dan terdapat perbedaan gaya kepemimpinan pada masing-masing industri kecil dan terdapat perbedaan gaya kepemimpinan pada masing-masing usaha kecil”

Setiap organisasi harus selalu berusaha untuk meningkatkan budaya organisasi pra pegawai, karena budaya organisasi yang sangat tinggi dapat mendorong pencapaian organisasi secara lebih baik. Ada beberapa cara untuk meningkatkan pegawai, diantaranya menurut Nitisemitro (1982 : 170) adalah :

1. gaji yang cukup
2. memperhatikan kebutuhan rohani
3. sekali-kali menciptakan suasana santai
4. harga diri perlu mendapatkan perhatian
5. tempatkan pegawai pada posisi yang tepat
6. berikan kesempatan pada bawahan untuk maju
7. perasaan aman untuk mengghadapi masa depan perlu diperhatikan
8. usahakan pegawai perlu loyalitas
9. sekali-kali pegawai diajak berunding
10. pemberian intensif yang terarah
11. fasilitas yang menyenangkan
12. lingkungan kerja yang menyenangkan

Sedangkan menurut Abdulrahman (1982 : 23) berpendapat sebagai berikut :

” Adapun sebab-sebab dari adanya moril yang sangat tinggi ialah adanya kepercayaan kepada pemimpin dan pemimpin harus mempunyai kepercayaan dirinya sendiri. Kepercayaan kepada pemimpin tidak dapat dipisahkan, kepercayaan itu timbul karena ada sifat-sifat atau tindakan pemimpin itu sehari-hari, misalnya pemimpin itu tegas, adil, suka memimbing, dan ramah tamah”

Dari beberapa cara untuk meningkatkan budaya organisasi diatas dapat disimpulkan bahwa untuk meningkatkan budaya organisasi pegawai, seorang pemimpin harus memberikan motivasi kerja melalui pemenuhan kebutuhan pegawai, sinkronisasi tujuan individu dengan tujuan organisasi dan pembinaan pegawai. Disamping itu pula keberhasilan hubungan kerja antara pemimpin dengan bawahan selalu terjaga dengan baik agar dapat meningkatkan budaya organisasi.

Dengan adanya pemahaman pemimpin terhadap budaya organisasi akan untuk bekerja lebih bergairah karena merasa bahwa apa yang mereka kerjakan sudah sesuai secara langsung maupun tidak langsung akan menunjang produktivitas dan efesiensi kerja.

Budaya organisasi ini akan benar-benar berfungsi sebagai penjamin kelangsungan anggotanya. Sebaliknya akan menjadi rapuh dan lemah kalau anggota organisasi tersebut melaksanakannya karena merasa takut, tertekan dan terpaksa. Oleh sebab itu penting bagi pemimpin organisasi untuk menciptakan dan menumbuhkan budaya organisasi.

Pada umumnya organisasi tidak dapat meningkatkan produktifitas dan efektifitas kerja karena para pemimpin masih bisa merubah sikap dan perilaku pegawai mereka sejalan dengan usaha yang mereka laksanakan seperti pendapat Mussehman dan Jackson (1988 : 126) : "Perilaku organisasi berkepentingan, bukan mengenai bagaimana organisasi itu berperilaku, melainkan orang berperilaku dalam organisasi kerja"

Sehubungan dengan hal ini Sulaksono (1998 : 23) mengatakan bahwa : "Penanganan membangun budaya organisasi dalam perusahaan terletak pada individu manager dalam tiap-tiap perusahaan". Kepemimpinan yang berhasil harus dapat merubah perilaku individu sesuai dengan perilaku kerja yang ditetapkan dalam organisasi. Pemahaman pegawai terhadap perilaku kerja organisasi akan menciptakan *skill* kerja yang mendukung terwujudnya produktifitas dan efektivitas organisasi dalam usaha untuk mencapai tujuan organisasi

Setiap pemimpin harus mempunyai visi dan misi untuk mengembangkan organisasi yang dipimpinnya. Dengan adanya visi dan misi maka seorang pemimpin akan bisa untuk melihat sasaran yang ingin dicapainya. Adakalanya sasaran ini dibedakan menjadi sasaran jangka pendek.

Demikian juga dengan sebuah organisasi atau perusahaan juga pasti mempunyai visi dan misi. Dalam pengertian ini adalah sesuatu yang ingin dicapai organisasi itu. Misi organisasi merupakan perantara untuk memenuhi visi organisasi. penting untuk diingat bahwa visi organisasi sesungguhnya bukanlah sesuatu yang dapat sepenuhnya tercapai. Matindas (2002:90) menyatakan bahwa "visi organisasi lebih merupakan perumusan keadaan ideal yang dijadikan arah bagi pengembangan organisasi". Hampir senada dengan Matindas, Soedjatmoko (1997 : 41) mengatakan "visi adalah suatu petunjuk jalan untuk merealisasikan dan suatu metode untuk berusaha mencapai hasil

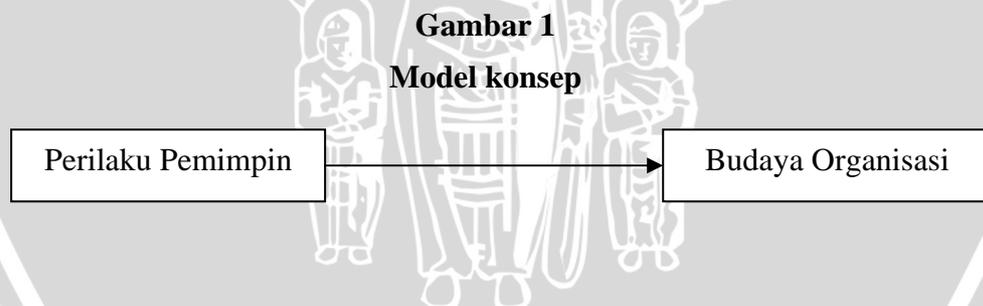
yang didampakan” salah satu contoh sederhana tentang visi organisasi disampaikan oleh Matindas (2002:90) yaitu adalah ”rumusan mengenai tujuan Republik Indonesia untuk mencapai masyarakat adil dan makmur”

Dalam hal ini pemimpin harus memiliki visi dan misi serta sasaran yang jelas sehingga akan menjadi sebuah norma atau nilai yang ada pada akhirnya akan menjadi sebuah budaya organisasi, karena kebudayaan organisasi adalah perangkat nilai atau norma, kepercayaan dan pemahaman yang penting yang sama-sama dimiliki oleh para anggota atau para karyawan, kebudayaan memberikan pola cara berpikir, merasa dan menanggapi, yang menuntun para anggota organisasi dalam mengambil keputusan dalam kegiatan-kegiatan organisasi lainnya.

#### **D. Model Konsep dan Hipotesis**

##### **1. Model Konsep**

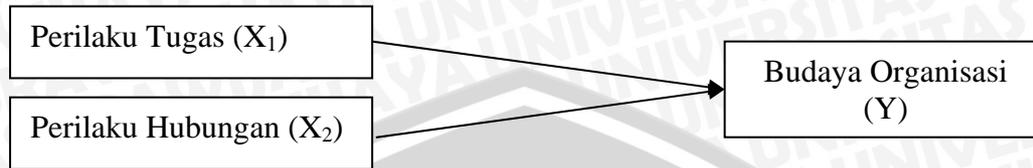
Berdasarkan uraian dari tinjauan teoritis mengenai pengaruh perilaku pemimpin terhadap iklim organisasi, maka dapat dirumuskan model konsep sebagai dasar pembentukan model hipotesis yaitu:



##### **2. Model Hipotesis Penelitian**

Menurut Arikunto (2002:67), hipotesis adalah suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian sampai terbukti melalui data yang terkumpul. Berdasarkan model konsepsi yang sudah ada dapat dijabarkan dalam model hipotesis yaitu:

**Gambar 2**  
**Model Hipotesis Penelitian**



Berdasarkan model hipotesis tentang pengaruh perilaku pemimpin terhadap budaya organisasi, maka dapat dijabarkan dalam hipotesis sebagai berikut:

- a. Diduga ada pengaruh yang signifikan dari variabel perilaku tugas ( $X_1$ ) terhadap budaya organisasi ( $Y$ ) pada PT. Asuransi Jiwasraya, Malang.
- b. Diduga ada pengaruh yang signifikan dari variabel perilaku hubungan ( $X_2$ ) terhadap budaya organisasi ( $Y$ ) pada PT. Asuransi Jiwasraya, Malang.

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### A. Jenis Penelitian

Sesuai dengan tujuan penelitian yang pada dasarnya adalah untuk menjelaskan pengaruh sejumlah variabel bebas dalam konsep perilaku pemimpin terhadap variabel-variabel tergantung dalam konsep Budaya organisasi, maka jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian penjelasan (*explanatory*). Menurut Singarimbun dan Effendi (1995 : 5) penelitian *explanatory* merupakan penelitian yang menyoroti hubungan antara variabel-variabel penelitian dan menguji hipotesis yang dirumuskan sebelumnya. Penelitian *explanatory* tidak hanya menggambarkan fenomena yang ada tetapi juga bertujuan untuk menjelaskan pengaruh di antara variabel-variabel yang diuji dengan menggunakan pengujian hipotesis statistik.

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif. Menurut Sumanto (1999 : 79), “Penelitian kuantitatif merupakan bentuk yang lebih operasional dari paradigma empirisme dengan melakukan pengukuran terhadap fenomena sosial yang dijabarkan menjadi komponen masalah, variabel, indikator, serta item dimana setiap variabel diukur dengan memberikan simbol-simbol angka sehingga dapat menghasilkan kesimpulan yang berlaku umum di dalam suatu parameter.” Menurut Hamidi (2004 : 85), “Alur berpikir yang digunakan dalam penelitian kuantitatif adalah proses deduktif yang diawali dengan penetapan konsep berdasarkan teori yang ada baru kemudian dilakukan pengumpulan data dan pengambilan kesimpulan.”

#### B. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian pada PT Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang Kota Branch Office yang berada di Jalan Brigjend. Slamet Riyadi No. 18 Malang. Alasan melakukan penelitian di perusahaan ini adalah karena adanya kinerja yang baik dari para karyawannya. Hal ini mengindikasikan adanya perilaku pemimpin yang sesuai dalam membentuk Budaya organisasi.

## C. Konsep, Variabel, dan Skala Pengukuran

### 1. Konsep dan Variabel

Konsep menurut Nazir, (2003:123) menggambarkan suatu fenomena secara abstrak yang dibentuk dengan jalan membuat generalisasi terhadap suatu yang khas. Tujuan konsep adalah untuk menyederhanakan pemikiran dengan cara menggabungkan sejumlah peristiwa-peristiwa dibawah suatu judul yang umum. Peranan konsep dalam penelitian sangat besar karena ia merupakan penghubung antara dunia teori dan dunia observasi, antara abstrak dan realitas.

Penelitian ini terdiri dari dua konsep yaitu konsep perilaku pemimpin dan Budaya organisasi, yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

#### a. Perilaku Pemimpin

Perilaku pemimpin adalah kecenderungan orientasi dari aktivitas seorang pemimpin pada saat mempengaruhi aktivitas bawahan untuk mencapai tujuan organisasi.

#### b. Budaya organisasi

Budaya organisasi adalah kualitas lingkungan internal organisasi yang dapat mempengaruhi perilaku anggotanya.

Menurut Nazir (2003 : 123) variabel adalah konsep yang mempunyai bermacam-macam nilai. Konsep dapat diturunkan sebagai variabel dengan jalan memusatkan pada aspek tertentu dari variabel itu sendiri. Dari pengertian tersebut maka variabel dapat diartikan sebagai konsep yang memiliki banyak nilai, sehingga dalam pelaksanaan penelitian variabel perlu dioperasionalisasikan sehingga akan merupakan petunjuk tentang apa yang harus diamati dan bagaimana mengukur suatu variabel. Adapun variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut:

#### a. Variabel bebas (variabel *independent*)

Variabel bebas dalam penelitian ini terdiri dari dua variabel, yaitu: perilaku tugas ( $X_1$ ), perilaku hubungan ( $X_2$ ).

- b. Variabel terikat (variabel *dependent*)

Variabel terikat dalam penelitian ini, yaitu Budaya organisasi (Y).

## 2. Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional menurut Nazir (2003:152) merupakan definisi yang diberikan kepada suatu variabel atau konstruk dengan cara memberi arti, atau menspesifikasikan kegiatan ataupun memberikan suatu operasional yang diperlukan untuk mengukur konstruk atau variabel tersebut. Adapun definisi operasional dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Variabel bebas terdiri dari:

1) Perilaku Tugas ( $X_1$ )

Perilaku tugas adalah perilaku dimana pimpinan membangun pola komunikasi dengan menciptakan dan memberikan tugas se jelas mungkin agar bawahan dapat lebih bertanggung jawab dalam melaksanakannya. Variabel ini hanya terdiri dari 5 (lima) indikator yaitu:

a) Penyusunan tujuan

Merupakan usaha menetapkan tujuan yang perlu dicapai oleh suatu perusahaan.

b) Pengorganisasian

Merupakan usaha pemimpin dapat mengorganisasi situasi kerja bagi orang-orang

c) Menciptakan batas waktu

Merupakan batasan waktu yang diberikan untuk suatu pekerjaan.

d) Pengarahan

Merupakan usaha dalam memberi arahan secara spesifik

e) Pengendalian

Merupakan usaha dalam menciptakan keefektifan kerja

2) Perilaku Hubungan ( $X_2$ )

Perilaku hubungan adalah perilaku dimana seorang pemimpin memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk berdiskusi membicarakan tugas yang dibebankan dan diharapkan dapat

memberikan sumbangan pemikiran dalam upaya pengambilan keputusan. Variabel ini terdiri dari 5 (lima) indikator yaitu:

a) Penyusunan dukungan.

Merupakan usaha memberikan dukungan dan dorongan.

b) Mengkomunikasikan.

Merupakan sikap melibatkan karyawan dalam diskusi yang bersifat “memberi dan menerima” tentang pekerjaan.

c) Memudahkan interaksi.

Merupakan usaha memudahkan interaksi diantara anggota perusahaan.

d) Aktif menyimak.

Merupakan sikap menghargai pendapat dan mendengarkan keluhan karyawan.

e) Memberikan umpan balik.

Memberikan balikan tentang prestasi karyawan.

b. Variabel terikat yaitu Budaya Organisasi (Y)

Variabel bebas terdiri dari lima indikator, yaitu:

1. Norma

Peraturan, tatanan, ketentuan, standar, gaya, dan pola perilaku yang menentukan perilaku yang dianggap pantas dan dianggap tidak pantas dalam merespon sesuatu

2. Etos Kerja

Mengenai ide yang menekankan individualisme atau independensi dan pengaruh positif bekerja terhadap individu, bekerja dianggap baik karena dapat meningkatkan derajat kehidupan serta status sosial seseorang. Berupaya bekerja keras akan memastikan kesuksesan.

3. Kode Etik

Kumpulan kebiasaan baik suatu masyarakat yang diwariskan dari satu generasi ke generasi yang lain

## 4. Kepercayaan

Kepercayaan organisasi berhubungan dengan apa yang menurut organisasi dianggap benar dan dianggap tidak benar, kepercayaan melukiskan karakteristik moral organisasi atau kode etik organisasi. misalnya, kepercayaan bahwa memberikan upah minimum sesuai dengan kebutuhan hidup yang layak akan meningkatkan motivasi kerja, kinerja, dan produktivitas karyawan

## 5. Artefak

Dimensi isi budaya organisasi yang dapat ditangkap dengan panca indera. Ketika masuk ke dalam kompleks suatu organisasi, orang dapat melihat dan merasakan dengan jelas artefak budaya organisasinya.

**Tabel 3**  
**Konsep, Variabel, Indikator dan Item**

Konsep	Variabel	Indikator	Item
Perilaku Pemimpin	Perilaku Tugas (X <sub>1</sub> )	1. Penyusunan tujuan	1) Pemimpin menjelaskan setiap tugas yang akan dikerjakan 2) Pemimpin menetapkan tujuan yang harus dicapai
		2. Pengorganisasian	1) Pemimpin mengkoordinasikan pelaksanaan tugas 2) Pemimpin menawarkan ide-ide baru
		3. Menciptakan batas waktu	1) Pemimpin menetapkan batas waktu penyelesaian tugas 2) Pemimpin menyediakan waktu untuk tugas yang lain.
		4. Pengarahan	1) Pemimpin membagi tugas 2) Pemimpin memberi arah tentang cara melakukan tugas tersebut
		5. Pengendalian	1) Pemimpin meminta laporan pelaksanaan tugas 2) Pemimpin menerapkan sanksi/hukuman.
Perilaku Hubungan (X <sub>2</sub> )		1. Penyusunan dukungan	1) Pemimpin menghargai ide-ide bawahan 2) Pemimpin bertindak ramah dan penuh perhatian
		2. Mengkomunikasikan	1) Pemimpin melibatkan partisipasi bawahan dalam pengambilan keputusan 2) Pemimpin mendorong saran untuk perbaikan 3)

		3. Memudahkan interaksi	1) Pemimpin menekankan kerja sama tim. 2) Pemimpin membantu menyelesaikan konflik
		4. Aktif menyimak	1) Pemimpin bersedia menerima kritik dari bawahan. 2) Pemimpin menyediakan waktu mendengarkan keluhan bawahan
		5. Memberikan umpan balik	1) Pemimpin memberikan pujian bagi keberhasilan bawahan 2) Pemimpin merekomendasikan promosi jabatan bagi kinerja bawahan yang efektif
Budaya Organisasi	Budaya Organisasi	1. Norma	1) Karyawan mengerti Peraturan yang tak tertulis dan tertulis 2) Karyawan mengerti Pedoman dalam bersikap dan berperilaku
		2. Artefak	1) Karyawan mengerti Adanya objek material seperti logo, produk, brosur, laporan tahunan, dan benda seni 2) Karyawan mengerti Adanya rancangan fisik :arsitektur gedung, tata ruang kantor, dan tempat parkir.
		3. Kode etik	1) karyawan mengerti perilaku sesuai dengan moral atau tidak 2) karyawan mengerti kumpulan dokumen yang berisi peraturan atau undang-undang
		4. Kepercayaan	1) berhubungan apa yang menurut organisasi dianggap benar dan dianggap tidak benar 2) karyawan mengerti nilai-nilai organisasi yang dapat digunakan sebagai landasan untuk merumuskan misi organisasi
		5. Etos Kerja	1) Karayawan mengerti Ide yang menekan kan independensi dan pengaruh positif bekerja 2) Karyawan mengerti Kerja sebagai cara untuk mencapai kebahagiaan hidup

### 3. Skala Pengukuran

Menurut Sugiyono (2006:134), “Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial.” Berikut ini merupakan contoh jawaban dan skor yang diberikan untuk setiap item pertanyaan seperti terlihat pada Tabel 4:

**Tabel 4**  
**Penentuan Skor Jawaban Responden**

No	Jawaban Responden	Skor
1	Sangat Setuju	5
2	Setuju	4
3	Ragu-Ragu	3
4	Tidak Setuju	2
5	Sangat Tidak Setuju	1

#### **D. Populasi dan Sampel**

Bungin (2002:101) menyatakan bahwa populasi merupakan obyek keseluruhan (*universum*) dari obyek penelitian yang dapat berupa manusia, hewan, tumbuh-tumbuhan, udara, gejala, nilai, peristiwa, sikap, hidup, dan sebagainya, sehingga obyek-obyek ini dapat menjadi sumber penelitian. Sedangkan sampel, menurut Umar (2002:137) adalah bagian dari suatu populasi. Menurut Arikunto (1998:120) apabila subyek kurang dari 100, lebih baik diambil semuanya sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi. Berdasarkan pendapat-pendapat diatas maka dalam penelitian ini yang dijadikan sampel adalah seluruh karyawan yang berada pada karyawan PT Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang Kota Branch Office, yaitu sebanyak 31 orang.

#### **E. Pengumpulan Data**

##### **1. Sumber Data**

Jenis data dalam penelitian ini ada dua, yaitu:

##### **a. Data primer**

Data primer merupakan data yang diperoleh atau dikumpulkan langsung di lapangan. Data primer dalam penelitian ini diperoleh melalui kuesioner.

#### b. Data sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh melalui pengumpulan dokumen-dokumen yang telah ada pada instansi tempat dilakukannya penelitian. Data sekunder dalam penelitian ini meliputi sejarah umum perusahaan, struktur organisasi, *job description* dan data kepegawaian.

### 2. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan satu cara yakni sebagai berikut:

#### a. Menyebarkan kuesioner

Metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan sejumlah pertanyaan tertulis yang disusun secara terstruktur kepada responden untuk dijawab.

### 3. Instrumen Penelitian

Menurut Arikunto (2002:134), “Instrumen penelitian adalah alat bantu yang digunakan oleh peneliti dalam pengumpulan data agar kegiatan tersebut menjadi sistematis dan dipermudah olehnya.” Pada penelitian ini, instrumen penelitian yang digunakan adalah:

#### a. Kuesioner

Kuesioner adalah sejumlah pertanyaan tertulis yang disusun secara terstruktur dan dibagikan kepada responden, yaitu karyawan PT Asuransi Jiwasraya, Malang.

## F. Pengujian Instrumen

### 1. Uji Validitas

Menurut Arikunto (2002:158), Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan atau kesahihan suatu instrumen. Suatu instrumen yang valid mempunyai validitas tinggi, dan sebaliknya instrumen yang kurang valid berarti memiliki validitas rendah. Jadi, uji validitas ini dilakukan untuk mengetahui item-item yang ada dalam kuesioner benar-benar

mampu mengungkapkan dengan pasti apa yang akan kita teliti. Uji validitas dilakukan dengan rumus korelasi *Product Moment* yang dikemukakan oleh *Pearson* dalam Arikunto (2002:146), yaitu:

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

Keterangan:

- r = Koefisien korelasi
- n = Banyaknya sampel
- X = Variabel yang mempengaruhi (bebas)
- Y = Variabel yang dipengaruhi (terikat)

Valid tidaknya suatu item dapat diketahui dengan jalan membandingkan antara nilai korelasi antar item yang ada dengan total keseluruhan item kemudian membandingkan indeks korelasi *product moment* (r hitung) yang didapat dengan nilai kritisnya. Tingkat signifikannya adalah 5% sehingga apabila nilai r (hitung) lebih besar dari nilai kritis berarti item atau instrumen yang digunakan valid.

## 2. Uji Reliabilitas

Menurut Arikunto (2002:168) reliabilitas merupakan suatu instrumen yang cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data, karena instrumen tersebut sudah baik. Reliabilitas ini menunjuk pada tingkat keterandalan sesuatu. Untuk mengetahui tingkat reliabilitas variabel yang digunakan dalam penelitian, maka di sini teknik yang digunakan adalah model konsistensi internal dengan teknik *Cronbach's Alpha*, yang rumusnya sebagai berikut:

$$r = \left[ \frac{k}{(k-1)} \right] \left[ 1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_t^2} \right]$$

Keterangan:

- r = reliabilitas instrumen
- k = banyak butir pertanyaan
- $\sum \sigma_b^2$  = jumlah varian butir
- $\sigma_t^2$  = varian total

Hasil reliabilitas dinyatakan dalam bentuk koefisien, semakin mendekati 1, mengidentifikasi semakin tinggi koefisien internal reliabilitasnya. koefisien reliabilitas ( $r$ ) antara 0,80 sampai dengan 1,0 dikategorikan baik, koefisien reliabilitas ( $r$ ) antara 0,6 – 0,79 dinyatakan reliabilitas diterima, koefisien reliabilitas ( $r$ ) kurang dari 0,60 dikatakan reliabilitas kurang baik.

### 3. Rekapitulasi Uji Validitas dan Reliabilitas

Pengujian validitas dan reliabilitas menggunakan program *SPSS 13.00 for windows*.

#### a. Rekapitulasi Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Perilaku Tugas ( $X_1$ )

**Tabel 5**  
**Rekapitulasi Uji Validitas dan Reliabilitas**  
**Item Variabel Perilaku Tugas ( $X_1$ )**

Kelompok	Nomor Item	Validitas		Keterangan
		Korelasi ( $r$ )	Probabilitas ( $p$ )	
$X_1$	$X_{1.1}$	0,918	0,000	Valid
	$X_{1.2}$	0,860	0,000	Valid
	$X_{1.3}$	0,842	0,000	Valid
	$X_{1.4}$	0,906	0,000	Valid
	$X_{1.5}$	0,781	0,000	Valid
	$X_{1.6}$	0,885	0,000	Valid
	$X_{1.7}$	0,886	0,000	Valid
	$X_{1.8}$	0,906	0,000	Valid
	$X_{1.9}$	0,893	0,000	Valid
	$X_{1.10}$	0,870	0,000	Valid
Koefisien Alpha 0,966				Reliabel

Sumber: Data primer diolah, 2008

Berdasarkan hasil perhitungan pada tabel tersebut, menunjukkan bahwa semua item pertanyaan untuk variabel perilaku tugas ( $X_1$ ) mempunyai nilai koefisien korelasi yang lebih besar dari 0,3 dengan rentang 0,781 – 0,918 sehingga dapat diartikan bahwa semua item pada variabel perilaku tugas ( $X_1$ ) adalah valid. Hasil perhitungan pada tabel tersebut juga menunjukkan bahwa item-item variabel perilaku tugas ( $X_1$ ) mempunyai koefisien alpha sebesar 0,966 ( $r_{11} > 0,6$ ). Dengan demikian

dapat dinyatakan bahwa item pertanyaan untuk variabel perilaku tugas ( $X_1$ ) adalah reliabel.

**b. Rekapitulasi Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Perilaku Hubungan ( $X_2$ )**

**Tabel 6**  
**Rekapitulasi Uji Validitas dan Reliabilitas Item Variabel Perilaku Hubungan ( $X_2$ )**

Kelompok	Nomor Item	Validitas		Keterangan
		Korelasi (r)	Probabilitas (p)	
$X_2$	$X_{2,1}$	0,787	0,000	Valid
	$X_{2,2}$	0,785	0,000	Valid
	$X_{2,3}$	0,865	0,000	Valid
	$X_{2,4}$	0,854	0,000	Valid
	$X_{2,5}$	0,794	0,000	Valid
	$X_{2,6}$	0,849	0,000	Valid
	$X_{2,7}$	0,758	0,000	Valid
	$X_{2,8}$	0,778	0,000	Valid
	$X_{2,9}$	0,751	0,000	Valid
	$X_{2,10}$	0,738	0,000	Valid
Koefisien Alpha 0,936				Reliabel

Sumber: Data primer diolah, 2008

Berdasarkan hasil perhitungan pada tabel tersebut, menunjukkan bahwa semua item pertanyaan untuk variabel perilaku hubungan ( $X_2$ ) mempunyai nilai koefisien korelasi yang lebih besar dari 0,3 dengan rentang 0,738 – 0,865 sehingga dapat diartikan bahwa semua item pada variabel perilaku hubungan ( $X_2$ ) adalah valid. Hasil perhitungan pada tabel tersebut juga menunjukkan bahwa item-item variabel perilaku hubungan ( $X_2$ ) mempunyai koefisien alpha sebesar 0,936 ( $r_{11} > 0,6$ ). Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa item pertanyaan untuk variabel perilaku hubungan ( $X_2$ ) adalah reliabel.

c. Rekapitulasi Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Budaya Organisasi (Y)

**Tabel 7**  
**Rekapitulasi Uji Validitas dan Reliabilitas**  
**Item Variabel Budaya Organisasi (Y)**

Kelompok	Nomor Item	Validitas		Keterangan
		Korelasi (r)	Probabilitas (p)	
Y	Y1	0,849	0,000	Valid
	Y2	0,845	0,000	Valid
	Y3	0,828	0,000	Valid
	Y4	0,852	0,000	Valid
	Y5	0,733	0,000	Valid
	Y6	0,734	0,000	Valid
	Y7	0,810	0,000	Valid
	Y8	0,849	0,000	Valid
	Y9	0,871	0,000	Valid
	Y10	0,851	0,000	Valid
Koefisien Alpha 0,946				Reliabel

Sumber: Data primer diolah, 2008

Berdasarkan hasil perhitungan pada tabel tersebut, menunjukkan bahwa semua item pertanyaan untuk variabel iklim organisasi (Y) mempunyai nilai koefisien korelasi yang lebih besar dari 0,3 dengan rentang 0,733 – 0,871 sehingga dapat diartikan bahwa semua item pada variabel iklim organisasi (Y) adalah valid. Hasil perhitungan pada tabel tersebut juga menunjukkan bahwa item-item variabel iklim organisasi (Y) mempunyai koefisien alpha sebesar 0,946 ( $r_{11} > 0,6$ ). Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa item pertanyaan untuk variabel iklim organisasi (Y) adalah reliabel.

### G. Analisis Data

Tujuan dari penggunaan analisis data adalah untuk menyederhanakan data ke dalam bentuk yang lebih mudah untuk dibaca dan diinterpretasikan sesuai dengan tujuan penelitian yang telah ditetapkan, maka dalam penelitian ini analisis data yang digunakan meliputi:

### 1. Analisis Deskriptif

Analisis ini digunakan untuk memberikan gambaran tentang karakteristik data sebagaimana adanya serta menyusun distribusi frekuensi dengan menggunakan data dari kuesioner yang telah diberikan kepada responden. Dengan demikian, akan diperoleh frekuensi, persentase, dan rata-rata skor jawaban responden untuk masing-masing item variabel yang menggambarkan tanggapan responden terhadap setiap item pernyataan yang diberikan pada setiap variabel. Berdasarkan skor yang diperoleh pada masing-masing item variabel tersebut kemudian dianalisis guna mengungkapkan fenomena yang terdapat pada setiap variabel sesuai dengan persepsi responden yang mana hal tersebut nantinya akan digunakan sebagai masukan bagi perusahaan dimana penelitian ini dilakukan.

### 2. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas dimaksudkan untuk menguji apakah terdapat hubungan linier yang sempurna diantara beberapa atau semua variabel bebas dalam model regresi. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel bebas. Jika variabel bebas saling berkorelasi, maka dalam model regresi tersebut terjadi multikolinieritas.

Mengetahui ada tidaknya multikolinieritas khususnya dalam model regresi linier yang mencakup lebih dari 2 variabel bebas dapat dilihat kondisi berikut ini :

- a. Multikolinieritas terjadi bila nilai VIF (*Varian Inflation Factor*) lebih dari 10. Nilai VIF dapat dihitung dengan rumus :

$$VIF = \frac{1}{(1 - R^2)}$$

Dimana nilai  $R^2$  diperoleh dari hasil estimasi regresi secara parsial.  $R^2$  merupakan koefisien korelasi antar variabel bebas. Jika nilai VIF lebih besar dari 10 dimana hal ini terjadi keritka  $R^2$  lebih dari 0,90 maka suatu variabel dikatakan berkorelasi sangat tinggi.

- b. Multikolinieritas terjadi bila tolerance (TOL) mendekati 1.  
TOL dirumuskan sebagai berikut :

$$\begin{aligned} \text{TOL} &= (1-R^2) \\ &= \left(\frac{1}{\text{VIF}}\right) \end{aligned}$$

### 3. Analisis Inferensial.

Analisis inferensial merupakan metode analisis dengan menggunakan data yang berbentuk angka dan analisis dengan cara membandingkan melalui perhitungan dan mengaplikasikannya dengan menggunakan rumus yang sesuai. Analisis inferensial digunakan untuk menguji parameter populasi data yang ada, dengan menggunakan data yang berasal dari responden yang diteliti dan dianalisis dengan program *SPSS 14.0 for Windows*, hal ini untuk mempermudah mengolah data yang berwujud angka statistik dan kemudian dapat ditarik kesimpulannya. Analisis inferensial yang digunakan dalam penelitian ini meliputi

#### a. Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda dilakukan bila jumlah variabel independennya minimal dua. Hasan (2006:74), menjelaskan persamaan garis regresi adalah sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

Keterangan :

Y = Variabel Terikat

a = Bilangan konstanta

$b_1, b_2, \dots, b_n$  = Koefisien regresi yang berhubungan dengan variabel bebas

$X_1, X_2, \dots, X_n$  = Variabel bebas

$H_0 = B_1 = B_2 = 0$  (tidak ada pengaruh antara variabel X dan Y)

$H_a = B_1 \neq B_2 \neq 0$  (ada pengaruh antara variabel X dan Y)

**b. Uji t**

Analisis ini digunakan untuk menguji hipotesis pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat secara terpisah (parsial). Analisis ini digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh antara tiap variabel bebas terhadap variabel terikat, sehingga dapat diketahui variabel bebas mana yang paling berpengaruh diantara variabel bebas yang ada. Menurut Hasan (2006:108), rumus yang digunakan untuk menghitung uji t adalah:

$$t = \frac{b_i}{Sb_i}$$

Keterangan :

$b_i$  = koefisien regresi ke-i

$Sb_i$  = standar error dari koefisien  $b_i$

Untuk menerima atau menolak hipotesis tersebut dilakukan dengan membandingkan  $t_{hitung}$  dan  $t_{tabel}$ . Jika nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  maka  $H_0$  ditolak, artinya variabel bebas secara parsial memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel terikat. Jika nilai  $t_{hitung} < t_{tabel}$  maka  $H_0$  diterima, artinya variabel bebas secara parsial tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel terikat.

## BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### A. Gambaran Umum Perusahaan

#### 1. Sejarah Singkat PT Asuransi Jiwasraya (Persero)

Pada tanggal 31 Desember 1859 merupakan hari lahir PT Asuransi Jiwasraya (Persero). Pada saat itu untuk pertama kalinya PT Asuransi Jiwasraya didirikan di Indonesia (Hindia Belanda pada saat itu). Sebuah perusahaan asuransi jiwa bernama NILLMIJ (Nederlans Indische Levensverzekering en Lijfrente Maatschappij). Perusahaan itu didirikan berdasarkan Akte Notaris William Henry Herklots No. 185 tanggal 31 Desember 1859. NILLMIJ van 1859 tercatat dalam sejarah sebagai perusahaan asuransi jiwa yang pertama didirikan di Indonesia. Pada tahun 1957, dalam rangka Indonesianisasi perekonomian Indonesia, perusahaan-perusahaan asuransi jiwa milik Belanda yang ada di negara ini dikenakan Indonesianisasi. Perusahaan-perusahaan tersebut antara lain :

- a. NILLMIJ van 1859, Kantor Pusat Jakarta.
- b. De Nederlanden van 1845, Cabang Jakarta, Kantor Pusat di Den Haag, Negeri Belanda.
- c. De Olvch van 1879, Cabang Jakarta, Kantor Pusat di Den Haag, Negeri Belanda.
- d. Eerste Nederlanche Verzekeerings Mij op het Leven Tegen Invaliditeit N.V. Cabang Surabaya, Kantor Pusat di Den Haag, Negeri Belanda.
- e. Amstleven N.V. (Amsterdamsche Mattschappij van Levenverkeringen), Cabang Surabaya, Kantor Pusat di Amsterdam, Negeri Belanda.
- f. Nationale Levensverzekeerings Bank N.V. Cabang Jakarta, Kantor Pusat di Rotterdam, Negeri Belanda.
- g. Hollandsche Societeit van Levenverzekeringen, Cabang Jakarta, Kantor Pusat di Amsterdam, Negeri Belanda.
- h. Ons Belang, Cabang Jakarta, Kantor Pusat di Amersfoort, Negeri Belanda.
- i. N.V. Levenverzekeringen Maatschappij Hav Bank, Cabang Jakarta, Kantor Pusat di Schiendam, Negeri Belanda.

Pada tanggal 17 Desember 1960, NILLMIJ van 1859 oleh Peraturan Pemerintah nomor 23 tahun 1960 diubah namanya menjadi PT Perusahaan Pertanggung Djiwa Sedjahtera berdasarkan surat keputusan Menteri Kehakiman.

Pada tanggal 1 Januari 1961 didirikan Perusahaan Negara asuransi jiwa dengan nama PN Asuransi Djiwa Eka Sedjahtera berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 214 tahun 1961. Kedalam perusahaan yang baru ini dileburkan kesembilan perusahaan milik Belanda tersebut diatas, dengan inti utama NILLMIJ van 1859.

Pada tanggal 1 Januari 1966 berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 40 Tahun 1965, didirikan Perusahaan Negara yang baru bernama PN. Asuransi Djiwasraya kedalam Perusahaan Negara ini dilebur PN. Asuransi Djiwa Eka Sedjahtera. Berdasarkan Surat Keputusan Menteri Urusan Perasuransian Nomor 2 / SK / 66 tanggal 1 Januari 1966, PT Pertanggung Djiwa Dharma Nasional yang dalam keadaan pailit dan dikuasai oleh pemerintah itu kemudian diintegrasikan ke dalam PN. Asuransi Djiwasraya.

Pada tahun 1973 PT (Persero) Asuransi Jiwasraya yang merupakan peleburan sembilan perusahaan asuransi milik Belanda, ditambah dengan sebuah perusahaan nasional, berubah status dari Perusahaan Negara menjadi Perseroan Terbatas (Persero) melalui tahap peralihan sejak 8 Desember 1972 berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 33 Tahun 1972. Perubahan itu berlaku mulai tanggal 23 Maret 1973, berdasarkan Akte Notaris Mohammad Ali Nomor 12 Tahun 1973.

Berdasarkan Akte Notaris Imah Fatomah, SH tanggal 12 Mei 1998 Nomor 10 dan tanggal 8 September 1998 Nomor 19, yang telah mendapatkan persetujuan dari Menteri Kehakiman Republik Indonesia dengan Keputusan Nomor C216563HT.01.04 Tahun 1998, singkatan nama perusahaan diubah menjadi PT Asuransi Jiwasraya (Persero).

## 2. Lokasi Perusahaan

Masalah pemilihan lokasi perusahaan akan selalu timbul pada saat mendirikan perusahaan, sehingga pemilihan tempat dan letak merupakan suatu hal yang sangat penting sekali. Oleh karena itu pemilihan lokasi yang tepat akan memberikan kegairahan bekerja para pegawainya dalam menjalankan kegiatannya dengan baik sehingga akan menunjang kelangsungan hidup perusahaan.

PT Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang Kota Branch Office terletak di Jalan Brigjen Slamet Riyadi No.18 Malang. Apabila dilihat dari posisinya, letak kantor Asuransi Jiwasraya ini memiliki tempat yang sangat strategis yaitu di tengah kota Malang yang merupakan pusat kegiatan pemerintahan dan perekonomian kota Malang. Hal ini sangat menguntungkan bagi perusahaan karena dapat lebih mudah meningkatkan perannya kepada masyarakat sebagai salah satu bentuk lembaga keuangan non-bank dan nama perusahaan akan lebih dikenal masyarakat sehingga banyak masyarakat yang menjadi nasabah asuransi.

## 3. Personalia Perusahaan

### a. Jumlah Karyawan

Secara keseluruhan jumlah karyawan yang bekerja pada PT Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang Kota Branch Office berjumlah 31 orang. Karyawan tersebut terdiri dari :

- 1). Karyawan Tetap, yaitu karyawan yang membantu manager dan kepala seksi dalam melaksanakan tugasnya yang terbagi menurut keahliannya dan digaji oleh kantor pusat PT Asuransi Jiwasraya (Persero). Karyawan Tetap pada PT Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang Kota Branch Office dikelompokkan menjadi dua menurut tempat kerjanya yaitu :
  - a). Karyawan Tetap Dinas Dalam, yaitu semua karyawan tetap yang tempat kerjanya berada di dalam PT Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang Kota Branch Office.
  - b). Karyawan Tetap Dinas Luar, yaitu semua karyawan tetap yang menjabat sebagai Area Manager yang tersebar di berbagai wilayah.

- 2). Karyawan Tenaga Ikatan Kontrak (TIK), yaitu semua karyawan yang dipekerjakan menurut waktu tertentu dan dapat berhenti jika masa kontraknya telah selesai dan digaji menurut peraturan gaji perusahaan, dalam hal ini perusahaan yang dimaksud adalah PT Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang Kota Branch Office.
- 3). Karyawan outsourcing, yaitu karyawan yang dipekerjakan menurut waktu tertentu dan dapat berhenti jika masa kontraknya telah selesai dan digaji oleh pihak penyedia tenaga outsourcing.

Jumlah karyawan pada PT Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang Kota Branch Office berdasarkan klasifikasi karyawan tersaji pada tabel 7 berikut ini:

**Tabel 8**  
**Jumlah Karyawan Berdasarkan Klasifikasi Karyawan**  
**PT Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang Kota Branch Office**  
**Tahun 2008**

No	Klasifikasi	Karyawan		Total
		Laki-laki	Perempuan	
1	Karyawan Tetap :			
	- Karyawan Tetap Dinas Dalam	10	1	11
	- Karyawan Tetap Dinas Luar	7	-	7
2	Karyawan TIK	4	7	11
3	Karyawan outsourcing	2	-	2
	Jumlah	23 orang	8 orang	31 orang

Sumber : Bagian Kepegawaian PT Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang Kota Branch Office

#### **b. Upah dan Sistem Penggajian**

Dalam suatu perusahaan, antara pimpinan dengan karyawan harus memiliki hubungan yang saling menguntungkan. Pihak perusahaan membutuhkan tenaga kerja untuk proses operasional sedangkan pihak karyawan menerima upah dan gaji sebagai balas jasa atas pekerjaan yang telah dilakukan dalam melakukan pembayaran atas gaji maupun upah. PT Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang Kota Branch Office membedakan upah status dari masing-masing karyawan, yaitu karyawan tetap, karyawan TIK dan karyawan outsourcing. Oleh karena itu, perusahaan melakukan pengklasifikasian karyawan menurut jenis kepandaian karyawan dalam bentuk golongan dan jabatan.

Adapun sistem upah dan gaji pada PT Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang Kota Branch Office adalah sebagai berikut:

1). Jenis-jenis Gaji

PT Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang Kota Branch Office membagi macam gaji dalam bentuk :

- a). Upah atau Gaji, yaitu pembayaran yang merupakan hak dari karyawan dalam jangka waktu tertentu.
- b). Upah Lembur, yaitu upah yang diberikan kepada karyawan diluar jam kerja yang ditentukan.

2). Elemen-elemen Gaji

Gaji yang diberikan oleh PT Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang Kota Branch Office memiliki elemen-elemen yang meliputi :

- a). Upah pokok.
- b). Tunjangan-tunjangan.
- c). Premi-premi.
- d). Santunan sosial.
- e). Upah lembur.

Disamping elemen-elemen di atas, adapula elemen-elemen gaji yang timbul sebagai pengurang dari nilai gaji tersebut, yaitu :

- a). Asuransi tenaga kerja.
- b). Asuransi kematian.
- c). Jaminan hari tua.
- d). Pemeliharaan kesehatan.

**c. Jam kerja**

Jam kerja yang berlaku pada PT Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang Kota Branch Office untuk semua karyawan dalam menjalankan aktifitasnya disajikan pada tabel 8 berikut :

**Tabel 9**  
**Jam kerja Karyawan**  
**PT Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang Kota Branch Office**  
**Tahun 2008**

Hari	Jam Kerja	Jam istirahat
Senin - Kamis	08.00 – 17.00 WIB	12.00 – 13.00 WIB
Jum'at	08.00 – 17.00 WIB	11.30 – 13.00 WIB

Sumber : Bagian Kepegawaian PT Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang Kota Branch Office

#### 4. Struktur Organisasi

Melalui struktur organisasi, suatu perusahaan dapat membagi tugas-tugas yang akan dilaksanakan dan mekanisme koordinasi yang akan ditetapkan dari atasan ke karyawan. Struktur organisasi PT Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang Kota Branch Office berbentuk lini dan staf. Pertanggungjawaban terjadi secara langsung dari karyawan masing-masing departemen kepada atasannya, dan karyawan tidak bertanggung jawab kepada atasan yang berada di luar departemennya karena setiap departemen berdiri sendiri. Masing-masing kepala departemen bertanggung jawab langsung terhadap Branch Manager. Adapun struktur organisasi PT Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang Kota Branch Office dapat dilihat pada gambar berikut :





## 5. Tugas/Fungsi dari Bagian-bagian dalam Struktur Organisasi pada PT Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang Kota Branch Office

Jabatan-jabatan yang terdapat pada PT Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang Kota Branch Office beserta uraian pekerjaannya masing-masing akan dijelaskan sebagai berikut :

### a. *Branch Manager*

- 1). Memutuskan prioritas atas masalah yang timbul dalam tugas.
- 2). Merencanakan, memerintahkan, dan mengawasi pelaksanaan semua tugas di *Branch Office*.
- 3). Menyusun laporan kegiatan secara periodik kepada Regional Manajer.
- 4). Memberikan pertanggungjawaban kepada Regional Manajer atas tugas yang diberikan.
- 5). Menyimpan, mengatur, dan memelihara arsip yang diperlukan dalam kegiatan perwakilan.
- 6). Mengadakan komunikasi dengan setiap unit organisasi perusahaan.

### b. Kepala Seksi Administrasi dan Logistik (Adlog)

- 1). Melakukan verifikasi Surat Ijin Pembayaran (SIP) dan slip setoran serta pemeliharaan atas perangkat lunak dan perangkat keras.
- 2). Menyediakan dana untuk pembayaran dan melakukan pembayaran.
- 3). Melakukan rekonsiliasi data.
- 4). Mengelola blanko kwitansi, deposito, dan pinjaman investasi.

Kepala seksi administrasi dan logistik ini dibantu oleh beberapa bagian, yaitu :

#### ◆ Kasir Uang

- 1). Buka dan tutup kas dan bank.
- 2). Menarik dan menyetor uang ke bank.
- 3). Menerima uang dari kasir *teller*.
- 4). Membayar uang rutin.
- 5). Membuat SIP.

#### ◆ Kasir Teller

- 1). Menerima setoran penagih.

- 2). Melakukan entry pelunasan premi.
- 3). Membuat slip setoran premi.
- 4). Membuat SIP komisi.
- 5). Menyetor uang ke kasir uang.
- 6). Melakukan entry pelunasan BP3 (Bukti Pelunasan Premi Pertanggung).

◆ **Pegawai I**

- 1). Entry laporan keuangan di jaringan.
- 2). Membuat/mengirim pos silang.
- 3). Melakukan arsip laporan keuangan (buku besar, neraca, L/R, arus kas, kas debit, kas kredit, bank debit, bank kredit).

◆ **Pegawai II**

- 1). Membuat laporan LIPP (Laporan Inkaso Pertanggung Perorangan), LSTP ( Laporan Sisa Tagihan Premi), Pinpol (Pinjaman Polis).
- 2). Mencetak kwitansi PD, PK, Gadai (Pertanggungjawaban Penanggungan).
- 3). Membuat lampiran neraca sektor inkaso, umum, logistik, personalia, dan diklat.
- 4). Mencatat penerimaan nota debit, nota tagihan, dan nota koreksi.

**c. Kepala Seksi Operasional**

- 1). Memeriksa kebenaran bon dan pengembalian kwitansi penagih serta mencoret bon kwitansi.
- 2). Mempersiapkan bahan untuk pendidikan agen dan penagih.
- 3). Memeriksa laporan aktivitas dan monitoring sebagai bahan pembinaan agen dan penagih.
- 4). Mendistribusikan portofolio penagih.
- 5). Memeriksa pengajuan hak-hak agen dan penagih, peredaran kwitansi premi dan kwitansi investasi, memeriksa PKAJ dan PHK I serta monitoring pemasaran.
- 6). Menagih premi PK dan PBP serta BPPP dan BPPS.

Bagian ini dibantu oleh beberapa bawahannya, antara lain :

◆ **Pegawai I**

- 1). Menyediakan kelengkapan akuisisi.
- 2). Membuat laporan aktivitas dan monitoring agen dan penagih.
- 3). Menerima PKM dari pegawai adlog.
- 4). Mendistribusikan kwitansi kepada penagih.

◆ **Pegawai II**

- 1). Memeriksa buku porto folio penagih, bon kwitansi, slip setoran agen dan penagih.
- 2). Melaksanakan pengisian kartu premi PP/PK, kartu gadai/*plough back premium*.
- 3). Menerbitkan surat konfirmasi tunggakan premi PP/PK.
- 4). Mengelola arsip, dokumen, dan surat-surat yang berkaitan dengan seksi operasional.

**d. Kepala Seksi Pertanggung**

- 1). Memeriksa kelengkapan data dan kebenaran serta melakukan *underwriting* SPAJ dan SPAJK.
- 2). Memeriksa polis pertanggung baru yang dikirim ke/oleh Regional Office.
- 3). Memeriksa dan memproses pengajuan penghidupan kembali perubahan polis ke kantor pusat.
- 4). Pelayanan kepada nasabah.

Kepala seksi pertanggung dalam menjalankan tugasnya dibantu oleh beberapa bagian, antara lain :

◆ **Pegawai PP (Pemeliharaan Polis)**

- 1). Mengelola nasabah yang klaim kematian.
- 2). Mengelola polis yang jatuh tempo.
- 3). Mengelola nasabah yang akan meminjam uang dengan jaminan polis.

◆ **Pegawai PK (Pertanggung Polis Kumpulan)**

- 1). Mengelola nasabah yang ikut asuransi secara berkelompok dengan nama satu orang.

- 2). Membuat tagihan PK.
- 3). Membuat SIP tentang pertanggungan kumpulan.

◆ **Underwriting**

- 1). Menerima Surat Permintaan Asuransi Jiwa (SPAJ) dan mengkoreksi SPAJ.
- 2). Menulis di buku produksi.
- 3). Entry SPAJ.
- 4). Cetak polis.
- 5). Setelah jadi polis, memberikan ke bagian operasional.
- 6). Mengarsip SPAJ dan tembusan polis, Bendel Arsip Polis (BAP).
- 7). Memelihara BAP.
- 8). Mengirim ucapan terima kasih untuk nasabah baru.

**6. Produk-produk PT Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang Kota Branch Office**

Berikut disajikan produk-produk pada PT Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang Kota Branch Office, baik dari asuransi perorangan maupun asuransi kelompok beserta manfaat dan target pasarnya :

**a. Asuransi Perorangan**

**Tabel 10**  
**Macam-macam Asuransi Perorangan**

No	Nama	Manfaat	Target Pasar
1.	Beasiswa caturkarsa	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dana masuk sekolah untuk putra dan putri tertanggung.</li> <li>2. Dana belajar selama kuliah.</li> <li>3. Perlindungan keuangan keluarga.</li> </ol>	SD, SLTP, SMU, Perguruan Tinggi
2.	Trijaya	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Multi dana untuk tertanggung.</li> <li>2. Multi proteksi keluarga.</li> <li>3. Premi berkala dapat dibayar sekaligus atau berkala.</li> <li>4. Bebas premi.</li> </ol>	Keluarga muda golongan menengah ke bawah
3.	Danaprima wisuda	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nilai dana tidak akan berkurang.</li> <li>2. Dana masuk sekolah untuk putra-putri tertanggung.</li> <li>3. Dana belajar selama kuliah.</li> <li>4. Perlindungan keuangan keluarga.</li> <li>5. Premi gratis dan bebas premi</li> </ol>	SD, SLTP, SMU, Perguruan Tinggi, dan Umum.

		lanjutan.	
4.	Dwi Guna menaik	1. Proteksi Keluarga meningkat. 2. Dana tabungan naik.	Keluarga muda golongan menengah kebawah.
5.	Prima Idaman Eksekutif	1. kepastian tersedianya dana pada akhir masa pertanggung jawaban yang telah berkembang secara progresif. 2. premi dapat dibayar sekaligus atau berkala dengan harga yang sangat bersaing. 3. dipasarkan dengan valuta Rupiah dan US Dolar.	Eksekutif, kaum professional, masyarakat kelas menengah ke atas.
6.	Dana Multi Proteksi	1. Multi dana untuk bertanggung. 2. Multi proteksi keluarga. 3. Pembayaran premi yang fleksibel. 4. Dipasarkan dengan Valuta Rupiah dan US Dolar.	Pengusaha muda, keluarga muda golongan menengah ke atas.

Sumber : Bagian Kepegawaian PT Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang Kota Branch Office

## b. Asuransi Kumpulan

**Tabel 11**  
**Macam-macam Asuransi Kumpulan**

No.	Nama	Manfaat	Target Pasar
1.	Siharta	1. Nilai ekspirasi sekaligus jika berhenti dari kepesertaannya. 2. 100% uang asuransi ditambah nilai akspirasi jika meninggal dunia karena kecelakaan. 3. 200% uang asuransi ditambah nilai ekspirasi jika meninggal dunia karena kecelakaan. 4. 100% uang asuransi ditambah nilai ekspirasi jika menderita cacat tetap total atau kehilangan fungsi.	Karyawan dan masyarakat umum
2.	Asuransi Kecelakaan Diri	1. Santunan meninggal akibat kecelakaan. 2. santunan cacat tetap seluruhnya atau sebagian akibat kecelakaan. 3. penggantian biaya pengobatan luka di rumah sakit.	Siswa, Mahasiswa, Guru dan Masyarakat umum
3.	Jangka Warsa dan Kecelakaan (JWK)	1. Santunan meninggal dunia biasa. 2. Santunan meninggal dunia akibat kecelakaan. 3. santunan cacat total atau sebagian	Karyawan dan masyarakat umum.

		akibat kecelakaan. 4. penggantian biaya pengobatan akibat kecelakaan.	
4.	Jangka warsa dan kecelakaan untuk pelajar plus Benefit meninggal orang tua (JWS)	1. jaminan meninggal dunia. 2. jaminan meninggal karena kecelakaan. 3. jaminan cacat total atau sebagian akibat kecelakaan. 4. jaminan pengobatan akibat kecelakaan. 5. Uang duka jika orang tua meninggal.	Pelajar atau mahasiswa
5.	Asuransi Jiwa kredit atau asuransi rumah ideal	Menjamin pembayaran kredit jika tertanggung meninggal di dalam masa kontrak.	Pengambil kredit atau pembeli rumah secara kredit

Sumber : Bagian Kepegawaian PT Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang Kota Branch Office

## 7. Visi dan Misi Perusahaan

### a. Visi Perusahaan

Visi PT Asuransi Jiwasraya (Persero) adalah menjadi perusahaan asuransi jiwa komersial yang terpercaya dan terkemuka.

### b. Misi Perusahaan

Sebagai Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang ingin menjadikan dirinya sebagai perusahaan asuransi jiwa yang terpercaya dan terkemuka, PT Asuransi Jiwasraya (Persero) berkewajiban :

- 1). Menunjang kebijakan dan program pemerintah di bidang ekonomi, keuangan dan pembangunan industri asuransi jiwa.
- 2). Menghasilkan produk-produk unggulan yang memberikan perlindungan optimal kepada pemegang polis.
- 3). Mengembangkan bisnis asuransi jiwa dan menjaga kesinambungan pelayanan terhadap para pemakai jasa asuransi jiwa.
- 4). Menjaga dan menumbuhkembangkan kepercayaan masyarakat khususnya para pemegang polis.
- 5). Mencapai pertumbuhan yang setinggi-tingginya dengan kekuatan dan kompetensi diri.

- 6). Memberi nilai serta manfaat yang sebesar-besarnya kepada pemegang polis, pemegang saham, sumber daya manusia atau pengelola usaha dan masyarakat pada umumnya.

## 8. Keberhasilan Yang Diraih

Penghargaan (6 tahun terakhir) PT Asuransi Jiwasraya (Persero) sebagai berikut :

- 1). Tahun 2002 meraih penghargaan Asuransi Terbaik dari Majalah Info Bank dan INVESTOR.
- 2). Tahun 2002 meraih penghargaan untuk kategori perusahaan Asuransi yang Terpercaya dan Sehat Menurut Pelanggan.
- 3). Tahun 2003 meraih sertifikat ISO 9001:2000.
- 4). Tahun 2003, Herry B. Simanjuntak, Direktur Utama Jiwasraya mendapatkan penghargaan *CEO of the year*, Kategori Industri Asuransi versi Majalah KAPITAL bekerjasama dengan lembaga riset independent MARS.
- 5). Tahun 2004 meraih juara lomba *ing Griya* untuk kategori *Newsletter Print Media* versi PERHUMAS (Perhimpunan Hubungan Masyarakat Indonesia).
- 6). Tahun 2005 meraih penghargaan *Indonesian Customer Loyalty Award 2005* untuk kategori Asuransi yang diadakan oleh Majalah SWA bekerjasama dengan Lembaga Riset Independen.

### B. Gambaran Umum Responden

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan penulis terhadap 31 orang responden melalui penyebaran kuesioner kepada karyawan PT Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang Kota Branch Office maupun melakukan dokumentasi, maka dapat ditarik beberapa gambaran tentang komposisi karyawan berdasarkan status perkawinan, usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan dan masa kerja.

## 1. Status Perkawinan Responden

**Tabel 12**  
**Distribusi Status Perkawinan Responden**

Status Perkawinan	Jumlah	Persentase
Sudah Menikah	25	80,6
Belum Menikah	6	19,4
<b>Jumlah</b>	<b>31</b>	<b>100</b>

Sumber: Bagian Kepegawaian PT Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang Kota Branch Office

Pada Tabel 11 dapat dilihat bahwa 25 orang (80,6%) responden sudah menikah dan sisanya 6 orang (19,4%) responden belum menikah. Responden yang sebagian besar memiliki status perkawinan sudah menikah diharapkan akan bekerja secara hati-hati dan penuh perhitungan dalam menyelesaikan tugas.

## 2. Usia Responden

**Tabel 13**  
**Distribusi Usia Responden**

Usia	Jumlah	Persentase
<31	7	22.6
31-35	3	9.7
36-40	6	19.3
41-45	3	9.7
46-50	11	35.5
>50	1	3.2
<b>Jumlah</b>	<b>31</b>	<b>100</b>

Sumber: Bagian Kepegawaian PT Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang Kota Branch Office

Responden sebagian besar berusia diantara 46-50 tahun yaitu sebanyak 11 orang (35,5%), 7 orang (22,6%) berusia dibawah 31 tahun dan 6 orang berusia diantara 36-40 tahun. Sedangkan responden yang berusia 31-35 tahun hanya 3 orang (9,7%), 3 orang berusia 41-45 tahun dan hanya 1 orang responden yang berusia diatas 50 tahun.. Sekitar 35,5% responden mempunyai usia matang yaitu diantara 46-50 tahun, hal ini disebabkan karena sebagian besar dari mereka bekerja di PT Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang Kota Branch Office sudah cukup lama, sedangkan responden yang berusia relatif muda adalah karyawan yang bekerja belum begitu lama.

### 3. Jenis Kelamin Responden

**Tabel 14**  
**Distribusi Jenis Kelamin Responden**

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
Laki-laki	21	67.7
Perempuan	10	32.3
Jumlah	31	100

Sumber: Bagian Kepegawaian PT Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang Kota Branch Office

Jumlah responden laki-laki sebanyak 21 orang (67,7%), sedangkan perempuan hanya 10 orang (32,3%). Mayoritas karyawan laki-laki lebih banyak, disebabkan alasan teknik pekerjaan di PT Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang Kota Branch Office yang menuntut kegiatan fisik untuk bekerja di lapangan, sedangkan karyawan perempuan dialokasikan pada pekerjaan administrasi dan kesehatan, walaupun tidak sepenuhnya.

### 4. Tingkat Pendidikan Responden

**Tabel 15**  
**Distribusi Tingkat Pendidikan Responden**

Tingkat Pendidikan	Jumlah	Persentase
S <sub>1</sub>	16	51.6
SM/D <sub>3</sub>	3	9.7
SLTA	12	38.7
Jumlah	31	100

Sumber: Bagian Kepegawaian PT Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang Kota Branch Office

Sebagian besar responden berada di tingkat pendidikan S<sub>1</sub> yaitu 16 orang (48,4%), 13 orang (41,9%) mempunyai tingkat pendidikan SLTA dan responden dengan tingkat pendidikan SM/D<sub>3</sub> hanya sebanyak 3 orang (9,7%).

### 5. Masa Kerja Responden

**Tabel 16**  
**Distribusi Masa Kerja Responden**

Masa Kerja	Jumlah	Persentase
1-5	12	38.7
6-10	8	25.8
11-15	3	9.7
16-20	4	12.9
>20	4	12.9
Jumlah	31	100

Sumber: Bagian Kepegawaian PT Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang Kota Branch Office

Responden sebagian besar dengan masa kerja 1-5 tahun yaitu 12 orang (38,7%), 8 orang (25,8%) dengan masa kerja 6-10 tahun, 4 orang (12,9%) dengan masa kerja 16-20 tahun dan 4 orang (12,9%) dengan masa kerja diatas 20 tahun. Sedangkan masa kerja 11-15 tahun hanya ada 3 orang (9,7%).

**C. Analisis Data dan Implementasi**

**1. Analisis Deskriptif**

Pada bagian ini akan diketahui distribusi item-item dari variabel perilaku tugas ( $X_1$ ), perilaku hubungan ( $X_2$ ) dan variabel budaya organisasi ( $Y$ ) secara keseluruhan yang diperoleh dari jawaban responden melalui kuesioner, baik dalam jumlah responden maupun dalam angka persentase.

**a. Distribusi Frekuensi Variabel Perilaku Tugas ( $X_1$ )**

Terdapat 10 pernyataan mengenai variabel perilaku tugas ( $X_1$ ). Berdasarkan pernyataan tersebut diperoleh jawaban sebagai berikut:

**Tabel 17**  
**Distribusi Frekuensi Variabel Perilaku Tugas ( $X_1$ )**

No	Item	Jawaban Responden										Mean
		Skor 1		Skor 2		Skor 3		Skor 4		Skor 5		
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
1.	Pemimpin memberikan penjelasan tugas yang akan dikerjakan.	0	0	6	19,3	5	16,1	12	38,7	8	25,8	3,87
2.	Pemimpin menetapkan tujuan yang harus dicapai.	0	0	5	16,1	6	19,3	12	38,7	8	25,8	3,74
3.	Pemimpin mengkoordinasikan pelaksanaan tugas.	0	0	5	16,1	6	19,8	13	41,9	7	22,5	4,29
4.	Pemimpin menawarkan ide-ide baru.	0	0	6	19,3	4	12,9	8	25,8	13	41,9	3,90
5.	Pemimpin menetapkan batas waktu penyelesaian tugas.	0	0	5	16,1	6	19,3	14	45,1	6	19,3	3,67
6.	Pemimpin menyediakan waktu untuk tugas yang lain.	0	0	6	19,3	6	19,3	14	45,1	7	22,5	3,64
7.	Pemimpin membagi tugas.	0	0	7	22,5	4	12,9	13	41,9	7	22,5	3,64
8.	Pemimpin memberi arah tentang cara melakukan tugas	0	0	6	19,3	5	16,1	13	41,9	7	22,5	3,67

9.	Pemimpin meminta laporan pelaksanaan tugas.	0	0	4	12,9	4	12,9	14	45,1	9	29,0	3,90
10.	Pemimpin menerapkan sanksi/hukuman dalam rangka pengawasan tugas.	0	0	7	22,5	5	16,1	14	45,1	5	16,1	3,54
Rata-rata frekuensi item untuk perilaku tugas ( $X_1$ ) = 3.78												

Sumber: Data primer diolah, 2008

Untuk lebih terperinci, distribusi frekuensi jawaban responden terhadap item pernyataan dijelaskan sebagai berikut: item pemimpin memberikan penjelasan tugas yang akan dikerjakan, sebanyak 0 responden (0%) menyatakan sangat tidak setuju, sebanyak 6 responden (19,3%) menyatakan tidak setuju, sebanyak 5 responden (16,1%) menyatakan ragu-ragu, sebanyak 12 responden (41,9%) menyatakan setuju dan sebanyak 8 responden (25,8%) menyatakan sangat setuju. Nilai rata-rata untuk item ini sebesar 3,87.

Item pemimpin menetapkan tujuan yang harus dicapai, sebanyak 0 responden (0%) menyatakan sangat tidak setuju, sebanyak 5 responden (16,1%) menyatakan tidak setuju, sebanyak 6 responden (19,3%) menyatakan ragu-ragu, sebanyak 12 responden (38,7%) menyatakan setuju, dan sebanyak 8 responden (25,8%) menyatakan sangat setuju. Nilai rata-rata untuk item ini sebesar 3,74.

Item pemimpin mengkoordinasikan pelaksanaan tugas, sebanyak 0 responden (0%) menyatakan sangat tidak setuju, sebanyak 5 responden (16,1%) menyatakan tidak setuju, sebanyak 6 responden (19,8%) menyatakan ragu-ragu, sebanyak 13 responden (41,9%) menyatakan setuju, dan sebanyak 7 responden (22,5%) menyatakan sangat setuju. Nilai rata-rata untuk item ini sebesar 4,29.

Item pemimpin menawarkan ide-ide baru, sebanyak 0 responden (0%) menyatakan sangat tidak setuju, sebanyak 6 responden (19,3%) menyatakan tidak setuju, sebanyak 4 responden (12,9%) menyatakan ragu-ragu, sebanyak 8 responden (25,8%) menyatakan setuju, dan sebanyak 13 responden (41,9%) menyatakan sangat setuju. Nilai rata-rata untuk item ini sebesar 3,90.

Item pemimpin menetapkan batas waktu penyelesaian tugas, sebanyak 0 responden (0%) menyatakan sangat tidak setuju, sebanyak 5 responden (16,1%) menyatakan tidak setuju, sebanyak 6 responden (19,3%) menyatakan ragu-ragu,

sebanyak 14 responden (45,1%) menyatakan setuju, dan sebanyak 6 responden (19,3%) menyatakan sangat setuju. Nilai rata-rata untuk item ini sebesar 3,67.

Item pemimpin menyediakan waktu untuk tugas yang lain, sebanyak 0 responden (0%) menyatakan sangat tidak setuju, sebanyak 6 responden (19,3%) menyatakan tidak setuju, sebanyak 6 responden (19,3%) menyatakan ragu-ragu, sebanyak 14 responden (45,1%) menyatakan setuju dan sebanyak 7 responden (22,5%) menyatakan sangat setuju. Nilai rata-rata untuk item ini sebesar 3,64.

Item pemimpin membagi tugas, sebanyak 0 responden (0%) menyatakan sangat tidak setuju, sebanyak 7 responden (22,5%) menyatakan tidak setuju, sebanyak 4 responden (12,9%) menyatakan ragu-ragu, sebanyak 13 responden (41,9%) menyatakan setuju, dan sebanyak 7 responden (22,5%) menyatakan sangat setuju. Nilai rata-rata untuk item ini sebesar 3,64.

Item pemimpin memberi arah tentang cara melaksanakan tugas, sebanyak 0 responden (0%) menyatakan sangat tidak setuju, sebanyak 6 responden (19,3%) menyatakan tidak setuju, sebanyak 5 responden (16,1%) menyatakan ragu-ragu, sebanyak 13 responden (41,9%) menyatakan setuju, dan sebanyak 7 responden (22,5%) menyatakan sangat setuju. Nilai rata-rata untuk item ini sebesar 3,67.

Item pemimpin meminta laporan pelaksanaan tugas, sebanyak 0 responden (0%) menyatakan sangat tidak setuju, sebanyak 4 responden (12,9%) menyatakan tidak setuju, sebanyak 4 responden (12,9%) menyatakan ragu-ragu, sebanyak 14 responden (45,1%) menyatakan setuju, dan sebanyak 9 responden (29,0%) menyatakan sangat setuju. Nilai rata-rata untuk item ini sebesar 3,90.

Item pemimpin menerapkan sanksi atau hukuman dalam rangka pengawasan tugas, sebanyak 0 responden (0%) menyatakan sangat tidak setuju, sebanyak 7 responden (22,5%) menyatakan tidak setuju, sebanyak 5 responden (16,1%) menyatakan ragu-ragu, sebanyak 14 responden (45,1%) menyatakan setuju, dan sebanyak 5 responden (16,1%) menyatakan sangat setuju. Nilai rata-rata untuk item ini sebesar 3,54.

**Distribusi Frekuensi Variabel Perilaku Hubungan (X<sub>2</sub>)**

Terdapat 10 pernyataan mengenai variabel perilaku hubungan (X<sub>2</sub>). Berdasarkan pernyataan tersebut diperoleh jawaban sebagai berikut.

**Tabel 18**  
**Distribusi Frekuensi Variabel Perilaku Hubungan (X<sub>2</sub>)**

No.	Item	Jawaban Responden										Mean
		Skor 1		Skor 2		Skor 3		Skor 4		Skor 5		
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
1.	Pemimpin menghargai ide-ide bawahan.	0	0	5	16,1	6	19,3	10	32,2	10	32,2	3,80
2.	Pemimpin bertindak ramah dan penuh perhatian.	0	0	6	19,3	6	19,3	8	25,8	11	35,4	3,77
3.	Pemimpin melibatkan partisipasi bawahan dalam pengambilan keputusan.	0	0	5	16,1	7	22,5	9	29,0	7	22,5	3,77
4.	Pemimpin mendorong saran untuk perbaikan.	0	0	5	16,1	7	22,5	8	25,8	11	35,4	3,80
5.	Pemimpin menekankan kerja sama tim.	0	0	3	9,6	9	29,0	7	22,5	12	38,7	3,90
6.	Pemimpin membantu menyelesaikan konflik dalam kelompok kerja	0	0	6	19,3	5	16,1	11	35,4	9	29,0	3,74
7.	Pemimpin bersedia menerima kritik dari bawahan.	0	0	4	12,9	8	25,8	9	29,0	7	22,5	3,80
8.	Pemimpin menyediakan waktu mendengarkan keluhan bawahan.	0	0	2	6,4	9	29,0	10	32,2	10	32,2	3,90
9.	Pemimpin memberikan pujian bila melihat keberhasilan bawahan.	0	0	2	6,4	8	16,1	10	45,1	11	35,1	3,96
10.	Pemimpin merekomendasikan promosi jabatan bagi kinerja bawahan yang efektif.	0	0	5	16,1	7	22,5	9	29,0s	10	32,2	3,77
Rata-rata frekuensi untuk item perilaku hubungan (X <sub>2</sub> ) = 3,82												

Sumber: Data primer diolah, 2008

Untuk lebih terperinci, distribusi frekuensi jawaban responden terhadap item pernyataan dijelaskan sebagai berikut: item pemimpin menghargai ide-ide bawahan, sebanyak 0 responden (0%) menyatakan sangat tidak setuju, sebanyak 5 responden (16,1%) menyatakan tidak setuju, sebanyak 6 responden (19,3%) menyatakan ragu-ragu, sebanyak 10 responden (32,2%) menyatakan setuju dan

sebanyak 10 responden (32,2%) menyatakan sangat setuju. Nilai rata-rata untuk item ini sebesar 3,80.

Item pemimpin bertindak ramah dan penuh perhatian, sebanyak 0 responden (0%) menyatakan sangat tidak setuju, sebanyak 6 responden (19,3%) menyatakan tidak setuju, sebanyak 6 responden (19,3%) menyatakan ragu-ragu, sebanyak 8 responden (25,8%) menyatakan setuju, dan sebanyak 11 responden (35,4%) menyatakan sangat setuju. Nilai rata-rata untuk item ini sebesar 3,77.

Item pemimpin melibatkan partisipasi bawahan dalam pengambilan keputusan, sebanyak 0 responden (0%) menyatakan sangat tidak setuju, sebanyak 5 responden (16,1%) menyatakan tidak setuju, sebanyak 7 responden (22,5%) menyatakan ragu-ragu, sebanyak 9 responden (29,0%) menyatakan setuju, dan sebanyak 7 responden (22,5%) menyatakan sangat setuju. Nilai rata-rata untuk item ini sebesar 3,77

Item pemimpin mendorong saran untuk perbaikan, sebanyak 0 responden (0%) menyatakan sangat tidak setuju, sebanyak 5 responden (16,1%) menyatakan tidak setuju, sebanyak 7 responden (22,5%) menyatakan ragu-ragu, sebanyak 8 responden (25,8%) menyatakan setuju, dan sebanyak 11 responden (35,4%) menyatakan sangat setuju. Nilai rata-rata untuk item ini sebesar 3.80.

Item pemimpin menekankan kerjasama tim, sebanyak 0 responden (0%) menyatakan sangat tidak setuju, sebanyak 3 responden (9,6%) menyatakan tidak setuju, sebanyak 9 responden (29,0%) menyatakan ragu-ragu, sebanyak 7 responden (22,5%) menyatakan setuju, dan sebanyak 12 responden (38,7%) menyatakan sangat setuju. Nilai rata-rata untuk item ini sebesar 3,90.

Item pemimpin membantu menyelesaikan konflik dalam kelompok kerja, sebanyak 0 responden (0%) menyatakan sangat tidak setuju, sebanyak 6 responden (19,3%) menyatakan tidak setuju, sebanyak 5 responden (16,1%) menyatakan ragu-ragu, sebanyak 11 responden (35,4%) menyatakan setuju dan sebanyak 9 responden (29,0%) menyatakan sangat setuju. Nilai rata-rata untuk item ini sebesar 3,74.

Item pemimpin bersedia menerima kritik dari bawahan, sebanyak 0 responden (0%) menyatakan sangat tidak setuju, sebanyak 4 responden (12,9%)

menyatakan tidak setuju, sebanyak 8 responden (28,8%) menyatakan ragu-ragu, sebanyak 9 responden (29,0%) menyatakan setuju, dan sebanyak 7 responden (22,5%) menyatakan sangat setuju. Nilai rata-rata untuk item ini sebesar 3,80.

Item pemimpin menyediakan waktu mendengarkan keluhan bawahan, sebanyak 0 responden (0%) menyatakan sangat tidak setuju, sebanyak 2 responden (6,4%) menyatakan tidak setuju, sebanyak 9 responden (29,0%) menyatakan ragu-ragu, sebanyak 10 responden (32,2%) menyatakan setuju, dan sebanyak 10 responden (32,2%) menyatakan sangat setuju. Nilai rata-rata untuk item ini sebesar 3,90.

Item pemimpin memberikan pujian bila melihat keberhasilan bawahan, sebanyak 0 responden (0%) menyatakan sangat tidak setuju, sebanyak 2 responden (6,4%) menyatakan tidak setuju, sebanyak 8 responden (16,1%) menyatakan ragu-ragu, sebanyak 10 responden (45,1%) menyatakan setuju, dan sebanyak 11 responden (35,1%) menyatakan sangat setuju. Nilai rata-rata untuk item ini sebesar 3,96.

Item pemimpin merekomendasikan promosi jabatan bagi kinerja bawahan yang efektif, sebanyak 0 responden (0%) menyatakan sangat tidak setuju, sebanyak 5 responden (16,1%) menyatakan tidak setuju, sebanyak 7 responden (22,5%) menyatakan ragu-ragu, sebanyak 9 responden (29,0%) menyatakan setuju, dan sebanyak 10 responden (32,2%) menyatakan sangat setuju. Nilai rata-rata untuk item ini sebesar 3,77.

**c. Distribusi Frekuensi variabel Budaya Organisasi (Y)**

**Tabel 19**  
**Distribusi Frekuensi Variabel Budaya Organisasi (Y)**

No	Item	Jawaban Responden										Mean
		Skor 1		Skor 2		Skor 3		Skor 4		Skor 5		
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
1.	Karyawan mengerti Peraturan yang tak tertulis dan tertulis	0	0	1	3,2	7	22,5	7	22,5	16	51,6	4,22
2.	Karyawan mengerti Pedoman dalam bersikap dan berperilaku	0	0	4	12,9	3	9,6	8	25,8	16	51,6	4,16
3.	Karyawan mengerti Adanya objek material seperti logo, produk, brosur, laporan tahunan, dan benda seni	0	0	3	9,6	5	16,1	7	22,5	16	51,6	4,16
4.	Karyawan mengerti Adanya rancangan fisik :arsitektur gedung, tata ruang kantor, dan tempat parkir.	0	0	3	9,6	2	6,4	14	45,1	11	35,4	3,96
5.	karyawan mengerti perilaku sesuai dengan moral atau tidak	0	0	5	16,1	4	12,9	11	35,4	11	35,4	3,90
6.	karyawan mengerti kumpulan dokumen yang berisi peraturan atau undang-undang	0	0	3	9,6	9	19,3	13	41,9	6	19,3	5,32
7.	berhubungan apa yang menurut organisasi dianggap benar dan dianggap tidak benar	0	0	4	12,9	4	12,9	11	35,4	12	38,7	4,0
8.	karyawan mengerti nilai-nilai organisasi yang dapat digunakan sebagai landasan untuk merumuskan misi organisasi	0	0	3	9,6	6	19,3	6	19,3	16	51,6	4,12
9.	Karyawan mengerti Ide yang menekankan kan indepedensi dan pengaruh positif bekerja	0	0	4	12,9	5	16,1	6	19,3	16	51,6	4,09
10.	Karyawan mengerti Kerja sebagai cara untuk mencapai kebahagiaan hidup	0	0	3	9,6	4	12,9	8	25,8	16	51,6	4,19
Rata-rata frekuensi item untuk budaya organisasi ( $X_1$ ) = 4,21												

Sumber: Data primer diolah, 2008

Untuk lebih terperinci, distribusi frekuensi jawaban responden terhadap item pernyataan dijelaskan sebagai berikut: item Karyawan mengerti Peraturan yang tak

tertulis dan tertulis, sebanyak 0 responden (0%) menyatakan sangat tidak setuju, sebanyak 5 responden (16,1%) menyatakan tidak setuju, sebanyak 6 responden (19,3%) menyatakan ragu-ragu, sebanyak 10 responden (32,2%) menyatakan setuju dan sebanyak 10 responden (32,2%) menyatakan sangat setuju. Nilai rata-rata untuk item ini sebesar 3,80.

Item Karyawan mengerti Adanya objek material seperti logo, produk, brosur, laporan tahunan, dan benda seni, sebanyak 0 responden (0%) menyatakan sangat tidak setuju, sebanyak 6 responden (19,3%) menyatakan tidak setuju, sebanyak 6 responden (19,3%) menyatakan ragu-ragu, sebanyak 8 responden (25,8%) menyatakan setuju, dan sebanyak 11 responden (35,4%) menyatakan sangat setuju. Nilai rata-rata untuk item ini sebesar 3,77.

Item Karyawan mengerti Adanya rancangan fisik :arsitektur gedung, tata ruang kantor, dan tempat parkir., sebanyak 0 responden (0%) menyatakan sangat tidak setuju, sebanyak 5 responden (16,1%) menyatakan tidak setuju, sebanyak 7 responden (22,5%) menyatakan ragu-ragu, sebanyak 9 responden (29,0%) menyatakan setuju, dan sebanyak 7 responden (22,5%) menyatakan sangat setuju. Nilai rata-rata untuk item ini sebesar 3,77

Item karyawan mengerti perilaku sesuai dengan moral atau tidak, sebanyak 0 responden (0%) menyatakan sangat tidak setuju, sebanyak 5 responden (16,1%) menyatakan tidak setuju, sebanyak 7 responden (22,5%) menyatakan ragu-ragu, sebanyak 8 responden (25,8%) menyatakan setuju, dan sebanyak 11 responden (35,4%) menyatakan sangat setuju. Nilai rata-rata untuk item ini sebesar 3.80.

Item karyawan mengerti kumpulan dokumen yang berisi peraturan atau undang-undang, sebanyak 0 responden (0%) menyatakan sangat tidak setuju, sebanyak 3 responden (9,6%) menyatakan tidak setuju, sebanyak 9 responden (9,6,0%) menyatakan ragu-ragu, sebanyak 7 responden (22,5%) menyatakan setuju, dan sebanyak 12 responden (38,7%) menyatakan sangat setuju. Nilai rata-rata untuk item ini sebesar 3,90.

Item berhubungan apa yang menurut organisasi dianggap benar dan dianggap tidak benar, sebanyak 0 responden (0%) menyatakan sangat tidak setuju, sebanyak 6 responden (19,3%) menyatakan tidak setuju, sebanyak 5 responden (16,1%) menyatakan ragu-ragu, sebanyak 11 responden (35,4%) menyatakan setuju dan sebanyak 9 responden (29,0%) menyatakan sangat setuju. Nilai rata-rata untuk item ini sebesar 3,74.

Item karyawan mengerti nilai-nilai organisasi yang dapat digunakan sebagai landasan untuk merumuskan misi organisasi, sebanyak 0 responden (0%) menyatakan sangat tidak setuju, sebanyak 4 responden (12,9%) menyatakan tidak setuju, sebanyak 8 responden (28,8%) menyatakan ragu-ragu, sebanyak 9 responden (29,0%) menyatakan setuju, dan sebanyak 7 responden (22,5%) menyatakan sangat setuju. Nilai rata-rata untuk item ini sebesar 3,80.

Item Karayawan mengerti Ide yang menekankan independensi dan pengaruh positif bekerja sebanyak 0 responden (0%) menyatakan sangat tidak setuju, sebanyak 2 responden (6,4%) menyatakan tidak setuju, sebanyak 9 responden (29,0%) menyatakan ragu-ragu, sebanyak 10 responden (32,2%) menyatakan setuju, dan sebanyak 10 responden (32,2%) menyatakan sangat setuju. Nilai rata-rata untuk item ini sebesar 3,90.

Item Karyawan mengerti Kerja sebagai cara untuk mencapai kebahagiaan hidup, sebanyak 0 responden (0%) menyatakan sangat tidak setuju, sebanyak 2 responden (6,4%) menyatakan tidak setuju, sebanyak 8 responden (16,1%) menyatakan ragu-ragu, sebanyak 10 responden (45,1%) menyatakan setuju, dan sebanyak 11 responden (35,1%) menyatakan sangat setuju. Nilai rata-rata untuk item ini sebesar 3,96.

Item pemimpin merekomendasikan promosi jabatan bagi kinerja bawahan yang efektif, sebanyak 0 responden (0%) menyatakan sangat tidak setuju, sebanyak 5 responden (16,1%) menyatakan tidak setuju, sebanyak 7 responden (22,5%) menyatakan ragu-ragu, sebanyak 9 responden (29,0%) menyatakan setuju, dan sebanyak 10 responden (32,2%) menyatakan sangat setuju. Nilai rata-rata untuk item ini sebesar 3,77.

## 2. Uji Multikolinieritas

Dalam pengolahan data dengan menggunakan uji multikolinieritas, dilakukan beberapa tahapan untuk menguji apakah terdapat hubungan linier yang sempurna diantara beberapa atau semua variabel bebas dalam model regresi. Setelah dilakukan pengujian dengan menggunakan program *SPSS (Statistical Package for Social Sciences) 10.0 for Windows*, maka dapat dilihat hasil uji multikolinieritas sebagai berikut :

**Tabel 20**  
**Hasil Uji Multikolinieritas**

No	Variabel Bebas	Nilai Kolinieritas		Keterangan
		Tolerance	VIF	
1	Perilaku Tugas ( $X_1$ )	0.862	1.159	Non-multikolinieritas
2	Perilaku Hubungan ( $X_2$ )	0.862	1.159	Non-multikolinieritas

Sumber : Data primer diolah

Multikolinieritas terjadi bila nilai VIF (*Varian Inflation Factor*) lebih dari 10 dan tolerance (TOL) mendekati 1. Berdasarkan tabel 24 dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi korelasi secara sempurna atau mendekati sempurna diantara variabel bebas atau hal ini disebut *non-multikolinieritas*, maka model regresi di dalam penelitian ini dapat dikatakan baik.

### Analisis Inferensial

#### a. Analisis Regresi Linier Berganda

Uji hipotesis dalam penelitian ini menggunakan *SPSS 13.00 for windows* dengan menguji regresi berganda yang merupakan analisis untuk mengetahui besarnya pengaruh antara 2 variabel bebas terhadap 1 variabel terikat. Pada penelitian ini menggunakan pengujian yang dilakukan dengan tingkat kepercayaan 95% atau tingkat signifikan 5% ( $\alpha = 0,05$ ). Untuk menguji kebenaran hipotesis yang telah diajukan sebelumnya, digunakan analisis regresi linier berganda.

Adapun hasil perhitungan yang dilakukan dengan bantuan program komputer *SPSS 13.00 for windows* menunjukkan bahwa nilai signifikansi F sebesar 0,000 kemudian dibandingkan dengan nilai signifikansi  $\alpha$  sebesar 0,05. Berdasarkan data tersebut dapat disimpulkan bahwa signifikansi  $F >$  signifikansi  $\alpha$  yaitu  $0,000 > 0,05$ . Maka hasil analisis regresi linier berganda adalah signifikan. Artinya variabel perilaku tugas ( $X_1$ ) dan perilaku hubungan ( $X_2$ ) secara simultan mempunyai pengaruh signifikan terhadap variabel budaya organisasi (Y).

Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan program komputer *SPSS 13.00 for windows* menunjukkan bahwa nilai signifikansi t variabel perilaku tugas ( $X_1$ ) adalah sebesar 0,000 sedangkan nilai signifikansi  $\alpha$  sebesar 0,05. Berdasarkan hasil tersebut dapat dinyatakan bahwa signifikansi  $t >$  signifikansi  $\alpha$  yaitu  $0,000 > 0,05$ . Hal ini menunjukkan bahwa perilaku tugas ( $X_1$ ) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi (Y). Perhitungan untuk perilaku hubungan ( $X_2$ ) menunjukkan bahwa nilai signifikansi t variabel perilaku hubungan ( $X_2$ ) adalah sebesar 0,002 sedangkan nilai signifikansi  $\alpha$  sebesar 0,05. Berdasarkan hasil tersebut dapat dinyatakan bahwa signifikansi  $t >$  signifikansi  $\alpha$  yaitu  $0,002 > 0,05$ . Hal ini menunjukkan bahwa perilaku hubungan ( $X_2$ ) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi (Y).

Hasil perhitungan regresi linier berganda dengan menggunakan program *SPSS 13.00 for windows*, maka diperoleh hasil seperti tampak pada tabel berikut ini.

**Tabel 21**  
**Hasil Analisis Regresi Linier Berganda**

Variabel	Unstandardized Coefficient (B)	t <sub>hitung</sub>	Sig.	Keterangan
(Constant)	0,853	1,577		
Perilaku tugas (X <sub>1</sub> )	0,509	4,239	0.000	Signifikan
Perilaku hubungan (X <sub>2</sub> )	0,347	2,662	0.013	Signifikan
R		= 0,762		
R Square		= 0,581		
Adjusted R Square		= 0,551		
A		= 0.05		

Sumber: Data primer diolah, 2008

Hasil perhitungan determinasi, diketahui besarnya sumbangan variabel perilaku tugas (X<sub>1</sub>) dan perilaku hubungan (X<sub>2</sub>) terhadap variabel budaya organisasi (Y) yang ditunjukkan oleh nilai *Adjusted R Square* yaitu sebesar 0,551 atau 55,1%. Artinya bahwa variabel Y dipengaruhi sebesar 55,1% oleh perilaku tugas (X<sub>1</sub>) dan perilaku hubungan (X<sub>2</sub>) sedangkan sisanya 44,9 % dipengaruhi oleh variabel lain di luar 2 variabel bebas tersebut.

Berdasarkan analisis regresi linear berganda maka dapat dihasilkan persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = 0.853 + 0.509X_1 + 0.347X_2$$

Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda tersebut, disimpulkan bahwa kedua variabel bebas yaitu perilaku tugas dan perilaku hubungan memiliki pengaruh yang positif terhadap variabel terikat yaitu iklim organisasi.

## **b. Hasil Pengujian Hipotesis**

### **1. Uji t (Analisis Regresi Parsial)**

Untuk menunjukkan apakah variabel perilaku tugas (X<sub>1</sub>) dan variabel perilaku hubungan (X<sub>2</sub>) secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel budaya organisasi (Y), maka digunakan uji t. Hasil dari pengujian tersebut dijelaskan sebagai berikut:

#### **a. Variabel Perilaku tugas (X<sub>1</sub>)**

Nilai signifikansi t perilaku tugas (X<sub>1</sub>) setelah diuji menggunakan program *SPSS 13.00 for windows* adalah 0,000 sedangkan nilai signifikan  $\alpha = 5\%$  sehingga

Sig  $t < \text{Sig } \alpha$  ( $0,000 < 0,05$ ). Hal ini menunjukkan bahwa  $H_a$  diterima, artinya terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel perilaku tugas ( $X_1$ ) secara parsial terhadap variabel budaya organisasi ( $Y$ ), dengan asumsi variabel yang lain tetap ( $X_2 = 0$ ). Untuk menyatakan besarnya kontribusi variabel perilaku tugas ( $X_1$ ) terhadap budaya organisasi ( $Y$ ) atau koefisien determinannya ( $r^2$ ) adalah  $r^2 \times 100\% = 0,3906^2 \times 100\% = 39,06\%$  sedangkan sisanya  $60,94\%$  ditentukan oleh variabel lain.

**b. Variabel Perilaku hubungan ( $X_2$ )**

Nilai signifikansi  $t$  perilaku hubungan ( $X_2$ ) setelah diuji menggunakan program *SPSS 13.00 for windows* adalah  $0,002$  sedangkan nilai signifikan  $\alpha = 5\%$  sehingga Sig  $t < \text{Sig } \alpha$  ( $0,002 < 0,05$ ). Hal ini menunjukkan bahwa  $H_a$  diterima, artinya terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel perilaku hubungan ( $X_2$ ) secara parsial terhadap variabel budaya organisasi ( $Y$ ), dengan asumsi variabel yang lain tetap ( $X_1 = 0$ ). Untuk menyatakan besarnya kontribusi (sumbangan) variabel perilaku hubungan ( $X_2$ ) terhadap budaya organisasi ( $Y$ ) atau koefisien determinan ( $r^2$ ) adalah  $r^2 \times 100\% = 0,2016^2 \times 100\% = 20,16\%$  sedangkan sisanya  $79,84\%$  ditentukan oleh variabel lain.

#### D. Pembahasan

Berdasarkan kuesioner yang disebarakan kepada karyawan tetap PT Asuransi Jiwasraya Malang, diperoleh jawaban dengan rata-rata skor 3,78 untuk variabel perilaku tugas ( $X_1$ ). Angka tersebut menginformasikan bahwa karyawan merasakan pemimpin sering menerapkan perilaku tugas yang terdiri dari item pemimpin menjelaskan setiap tugas yang akan dikerjakan, pemimpin menetapkan tujuan yang harus dicapai, pemimpin mengkoordinasikan pelaksanaan tugas, pemimpin menawarkan ide-ide baru, pemimpin menetapkan batas waktu penyelesaian tugas, pemimpin menyediakan waktu untuk tugas yang lain, pemimpin membagi tugas, pemimpin memberi arah tentang cara melakukan tugas tersebut, pemimpin meminta laporan pelaksanaan tugas, pemimpin menerapkan sangsi/hukuman dalam rangka pengawasan tugas.

Berdasarkan kuesioner yang disebarakan kepada karyawan tetap PT Asuransi Jiwasraya Malang, diperoleh jawaban dengan rata-rata skor 3,82 untuk variabel perilaku hubungan ( $X_2$ ). Angka tersebut mengindikasikan bahwa karyawan merasakan pemimpin sering menerapkan perilaku hubungan yang terdiri dari item pemimpin menghargai ide-ide bawahan, pemimpin bertindak ramah dan penuh perhatian, pemimpin melibatkan partisipasi bawahan dalam pengambilan keputusan, pemimpin mendorong saran untuk perbaikan, pemimpin menekankan kerja sama tim, pemimpin membantu menyelesaikan konflik, pemimpin bersedia menerima kritik dari bawahan, pemimpin menyediakan waktu mendengarkan keluhan bawahan, pemimpin memberikan pujian bagi keberhasilan bawahan, pemimpin merekomendasikan promosi jabatan bagi kinerja bawahan yang efektif.

Berdasarkan kuesioner yang disebarakan kepada karyawan tetap PT Asuransi Jiwasraya Malang diperoleh jawaban dengan rata-rata skor 4,21 untuk variabel budaya organisasi ( $Y$ ). Angka tersebut mengindikasikan bahwa karyawan merasakan budaya organisasi di PT Asuransi Jiwasraya Malang sudah kondusif yang terdiri dari item Karyawan mengerti Peraturan yang tak tertulis dan tertulis didefinisikan dengan jelas, Karyawan mengerti Pedoman dalam bersikap dan berperilaku didefinisikan dengan jelas, Karyawan mengerti Adanya objek material seperti logo, produk, brosur, laporan tahunan, dan benda seni didefinisikan dengan

jelas, Karyawan mengerti Adanya rancangan fisik :arsitektur gedung,tata ruang kantor, dan tempat parkir didefinisikan dengan jelas, berhubungan apa yang menurut organisasi dianggap benar dan dianggap tidak benar, didefinisikan dengan jelas, karyawan mengerti nilai-nilai organisasi yang dapat digunakan sebagai landasan untuk merumuskan misi organisasi didefinisikan dengan jelas, Karayawan mengerti Ide yang menekan kan indepedensi dan pengaruh positif bekerja didefinisikan dengan jelas, Karyawan mengerti Kerja sebagai cara untuk mencapai kebahagiaan hidup didefinisikan dengan jelas

Berdasarkan hasil uji t diketahui besarnya kontribusi variabel perilaku tugas ( $X_1$ ) terhadap budaya organisasi ( $Y$ ) yang dinyatakan oleh koefisien determinan ( $r^2$ ) adalah  $r^2 \times 100\% = 0,3906^2 \times 100\% = 15,25\%$  sedangkan sisanya 84.75% ditentukan dengan variabel lain. Sedangkan untuk menyatakan besarnya kontribusi variabel perilaku hubungan ( $X_2$ ) terhadap budaya organisasi ( $Y$ ) yang dinyatakan dengan koefisien determinan ( $r^2$ ) adalah  $r^2 \times 100\% = 0,2016^2 \times 100\% = 4.06\%$  sedangkan sisanya 95,94% ditentukan oleh variabel lain. Kecilnya nilai koefisien determinan ( $r^2$ ) kedua variabel perilaku pemimpin menunjukkan adanya faktor yang juga turut mempengaruhi budaya organisasi. budaya organisasi merupakan perilaku-perilaku organisasi yang harus direfleksikan oleh anggota organisasi yang merupakan pedoman dalam bekerja. perilaku organisasi mengacu kepada hirarki dalam struktur organisasi yang mencerminkan garis komando dan tuntutan pelaksanaan tugas dalam suatu organisasi. perilaku pemimpin merupakan salah satu bagian dari perilaku organisasi, yang terdiri dari perilaku tugas dan perilaku hubungan. Perilaku tugas tampak dari kekuasaan yang dimiliki pemimpin untuk menuntut pelaksanaan tugas kepada bawahannya. Hal ini terlihat dari adanya penyusunan tujuan, pengorganisasian, menetapkan batas waktu, pengarahan, dan pengendalian. Perilaku hubungan tampak dari kewibaaan yang dimiliki pemimpin dalam menjalin hubungan dengan bawahan sehingga bawahan patuh kepadanya. Hal ini terlihat dari adanya penyusunan dukungan, mengkomunikasikan, memudahkan interaksi, aktif menyimak, dan memberikan umpan balik, Selain itu, pemimpin harus mempunyai kemampuan dalam

mengkoordinasikan kedua perilaku tersebut sehingga akan terwujud budaya organisasi yang kondusif.



## BAB V PENUTUP

### A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis yang telah dilakukan pada karyawan PT Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang, tentang pengaruh perilaku pemimpin terhadap budaya organisasi, maka dapat dikemukakan beberapa hal yang merupakan kesimpulan dari penelitian ini, yaitu:

1. Gambaran perilaku tugas ( $X_1$ ), perilaku hubungan ( $X_2$ ), dan budaya organisasi (Y) pada PT Asuransi Jiwasraya Malang.
  - a. Berdasarkan kuesioner yang disebarakan kepada karyawan tetap PT Asuransi Jiwasraya Malang, diketahui untuk variabel perilaku tugas ( $X_1$ ) diperoleh jawaban dengan rata-rata skor 3,78 untuk keseluruhan 10 item pernyataan, yang artinya berada di antara skor 3 (ragu-ragu) dan skor 4 (setuju), tetapi mempunyai kecenderungan mendekati skor 4 (setuju). Hal tersebut mengindikasikan bahwa karyawan merasakan pemimpin sering menerapkan perilaku tugas yang terdiri dari item pemimpin menjelaskan setiap tugas yang akan dikerjakan, pemimpin menetapkan tujuan yang harus dicapai, pemimpin mengkoordinasikan pelaksanaan tugas, pemimpin menawarkan ide-ide baru, pemimpin menetapkan batas waktu penyelesaian tugas, pemimpin menyediakan waktu untuk tugas yang lain, pemimpin membagi tugas, pemimpin memberi arah tentang cara melakukan tugas tersebut, pemimpin meminta laporan pelaksanaan tugas, pemimpin menerapkan sangsi/hukuman dalam rangka pengawasan tugas.
  - b. Berdasarkan kuesioner yang disebarakan kepada karyawan tetap PT Asuransi Jiwasraya Malang, diketahui untuk variabel perilaku hubungan ( $X_2$ ) diperoleh jawaban dengan rata-rata skor 3,82 untuk keseluruhan 10 item pernyataan, yang artinya berada di antara skor 3 (ragu-ragu) dan skor 4 (setuju), tetapi mempunyai kecenderungan mendekati skor 4 (setuju). Hal tersebut mengindikasikan bahwa

karyawan merasakan pemimpin sering menerapkan perilaku hubungan yang terdiri dari item pemimpin menghargai ide-ide bawahan, pemimpin bertindak ramah dan penuh perhatian, pemimpin melibatkan partisipasi bawahan dalam pengambilan keputusan, pemimpin mendorong saran untuk perbaikan, pemimpin menekankan kerja sama tim, pemimpin membantu menyelesaikan konflik, pemimpin bersedia menerima kritik dari bawahan, pemimpin menyediakan waktu mendengarkan keluhan bawahan, pemimpin memberikan pujian bagi keberhasilan bawahan, pemimpin merekomendasikan promosi jabatan bagi kinerja bawahan yang efektif.

- c. Berdasarkan kuesioner yang disebarakan kepada karyawan tetap PT Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang, diketahui untuk variabel budaya organisasi (Y) diperoleh jawaban dengan rata-rata skor 4,21 untuk keseluruhan 10 item pernyataan, yang artinya berada di antara skor 3 (ragu-ragu) dan skor 4 (setuju), tetapi mempunyai kecenderungan mendekati skor 4 (setuju). Hal tersebut mengindikasikan bahwa karyawan merasakan budaya organisasi sudah kondusif di PT Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang Angka tersebut mengindikasikan bahwa karyawan merasakan budaya organisasi di PT Asuransi Jiwasraya Malang sudah kondusif yang terdiri dari item Karyawan mengerti Peraturan yang tak tertulis dan tertulis didefinisikan dengan jelas, Karyawan mengerti Pedoman dalam bersikap dan berperilaku didefinisikan dengan jelas, Karyawan mengerti Adanya objek material seperti logo, produk, brosur, laporan tahunan, dan benda seni didefinisikan dengan jelas, Karyawan mengerti Adanya rancangan fisik :arsitektur gedung, tata ruang kantor, dan tempat parkir didefinisikan dengan jelas, berhubungan apa yang menurut organisasi dianggap benar dan dianggap tidak benar, didefinisikan dengan jelas, karyawan mengerti nilai-nilai organisasi yang dapat digunakan sebagai landasan untuk merumuskan misi organisasi

didefinisikan dengan jelas, Karayawan mengerti Ide yang menekankan independensi dan pengaruh positif bekerja didefinisikan dengan jelas, Karyawan mengerti Kerja sebagai cara untuk mencapai kebahagiaan hidup didefinisikan dengan jelas

2. Berdasarkan nilai signifikansi  $t$  menunjukkan bahwa

- a. Variabel perilaku tugas ( $X_1$ ) mempunyai nilai signifikansi 0,000 sedangkan nilai signifikan  $\alpha = 5\%$  sehingga  $\text{Sig } t < \text{Sig } \alpha$  ( $0,000 < 0,05$ ), maka perilaku tugas ( $X_1$ ) secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap budaya organisasi di PT Asuransi Jiwasraya Malang. Untuk menyatakan besarnya kontribusi variabel perilaku tugas ( $X_1$ ) terhadap budaya organisasi ( $Y$ ), dinilai berdasarkan koefisien determinannya ( $r^2$ ) adalah  $r^2 \times 100\% = 0,3906^2 \times 100\% = 39,06\%$  sedangkan sisanya 60,94% ditentukan oleh variabel lain.

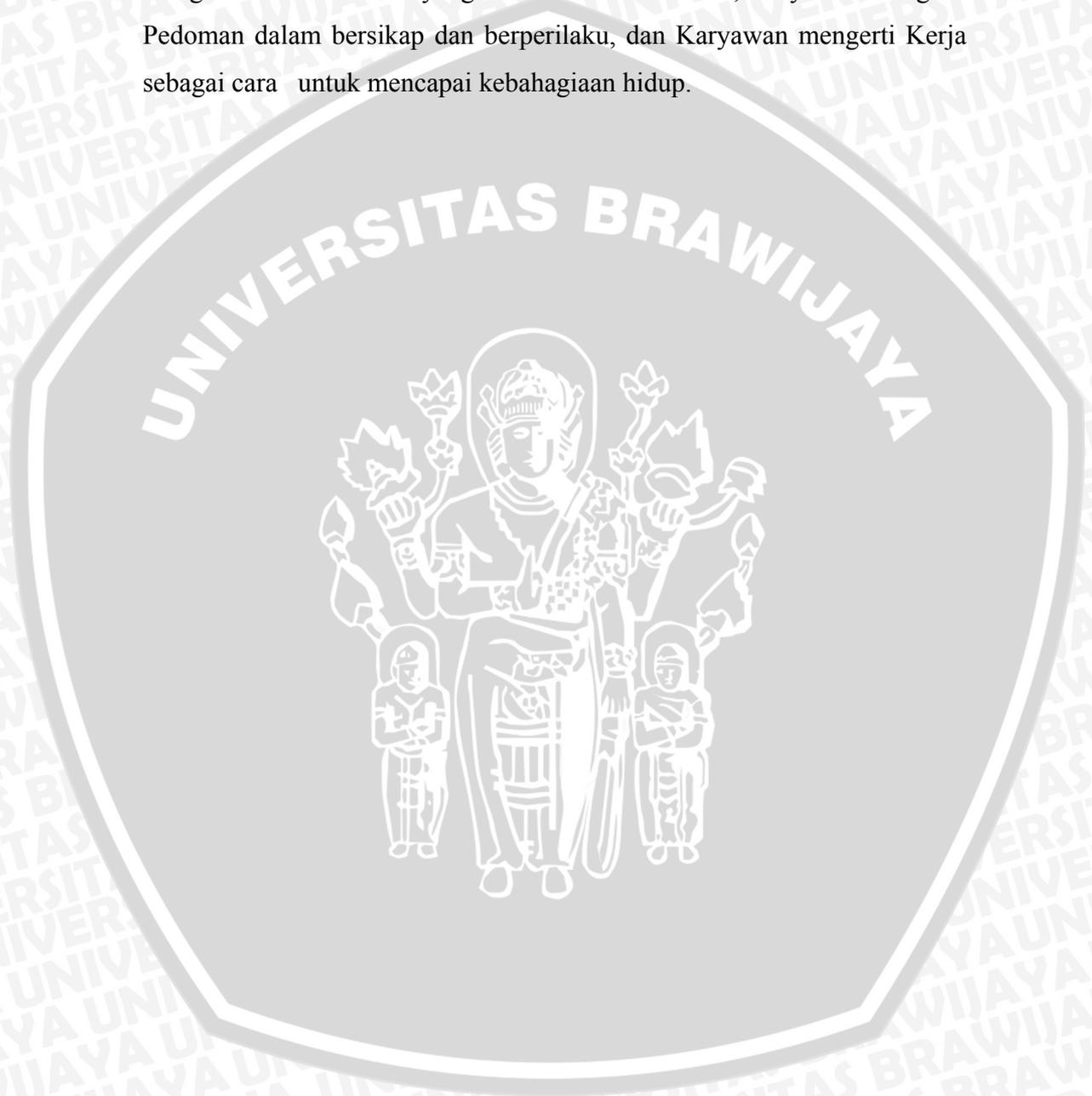
Variabel perilaku hubungan ( $X_2$ ) mempunyai nilai signifikansi 0,002 sedangkan nilai signifikan  $\alpha = 5\%$  sehingga  $\text{Sig } t < \text{Sig } \alpha$  ( $0,002 < 0,05$ ), maka perilaku hubungan ( $X_2$ ) mempunyai pengaruh yang signifikan secara parsial terhadap budaya organisasi di PT Asuransi Jiwasraya Malang. Untuk menyatakan besarnya kontribusi (sumbangan) variabel perilaku hubungan ( $X_2$ ) terhadap budaya organisasi ( $Y$ ), dinilai berdasarkan koefisien determinan ( $r^2$ ) adalah ( $r^2$ ) adalah  $r^2 \times 100\% = 0,2016^2 \times 100\% = 20,16\%$  sedangkan sisanya 79,84% ditentukan oleh variabel lain.

### B. Saran

Setelah mempelajari, menganalisis dan memberikan kesimpulan, maka penulis memberikan beberapa saran yang diharapkan dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam menentukan kebijakan bagi PT Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang antara lain:

1. Untuk perilaku tugas, pemimpin perlu meningkatkan pengkoordinasian dalam pelaksanaan tugas, dan penerapan sanksi/hukuman dalam rangka pengawasan tugas.

2. Untuk perilaku hubungan, pemimpin perlu meningkatkan penghargaan terhadap ide-ide bawahan, pelibatan partisipasi bawahan dalam pengambilan keputusan, dan kesediaan menerima kritik dari bawahan.
3. Untuk budaya organisasi, pemimpin perlu meningkatkan Karyawan mengerti akan Peraturan yang tak tertulis dan tertulis, Karyawan mengerti Pedoman dalam bersikap dan berperilaku, dan Karyawan mengerti Kerja sebagai cara untuk mencapai kebahagiaan hidup.



## DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 2002. *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktis. Edisi Revisi*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Astuti, Puji, 1995. *Analisis kepemimpinan dalam pembentukan budaya perusahaan di Hotel ambarukmo*, Pascasarjana UGM Yogyakarta
- Abdul Rachman. A . 1981 . *Teori Pembangunan dan filosofi kepemimpinan kerja*, Jakarta : Bharata
- Bungin, Burhan. 2002. *Metodologi Penelitian Sosial*. Surabaya: Airlangga University Press.
- Cheki.A . R. 1996. *Budaya kerja Perusahaan China ( sebuah analisis berdasarkan model Kotter Heskett), majalah manajemen usahawan indonesia no.07/ thn XXV / Juli*, Jakarta : lembaga bank dan manajemen FE – UII.
- Djanaid, Djanalis. 2004. *Kepemimpinan Eksekutif: Teori dan Praktek*
- Hamidi. 2004. *Metode Penelitian Kualitatif*. Malang: UMM Press
- Handoko, T. Hani. 2000. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia Edisi Kedua*. Yogyakarta : BPFPE.
- Blanchard Ken, Paul Hersey. 2004. *Management of Organisational Behavior, Utilizing Human Resources*, Terjemahan oleh Agus Dharma. *Manajemen Perilaku Organisasi, Pendayagunaan SDM*. Jakarta: Erlangga.
- Jackson , Mussehmen . V . A. 1988. *Pengantar Ekonomi Perusahaan ( Terjemahan )* Jakarta: Erlangga
- Kartono, Kartini, 2002, *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: PT. RajaGrafindo
- Kartahadi. 1994. *Pemimpin sebagai pembangun budaya*, Malang, Unibraw

Matindas, R .2002. *Manajemen S.D.M lewat konsep A.K.U*, Jakarta : Pustaka Utama : Grafiti

Nawawi, H Hadari. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia; untuk bisnis yang kompetitif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.

Nazir, Mohammad. 1999. *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia

Nitisemito , Alex . S . 1990. *Manajemen personalia*, Jakarta : Ghalia Indonesia

Praningrum, 1997, *Gaya kepemimpinan dan budaya organisasi pada usaha kecil batik daerah istimewa yogyakarta*, pascasarjana UGM, Yogyakarta

Sulaksono A.1998. *menumbuhkan Budaya Kerja Perusahaan*, Majalah Bank dan Manajemen

Singarimbun, Masri dan Efendi, Sofyan. 1995. *Metode Penelitian Survey, Edisi Revisi*. Jakarta: LP3ES.

Sugiyono. 2006*Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: CV. Alfabeta

Thoha, Miftah. 2000. *Perilaku Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: Rajawali.

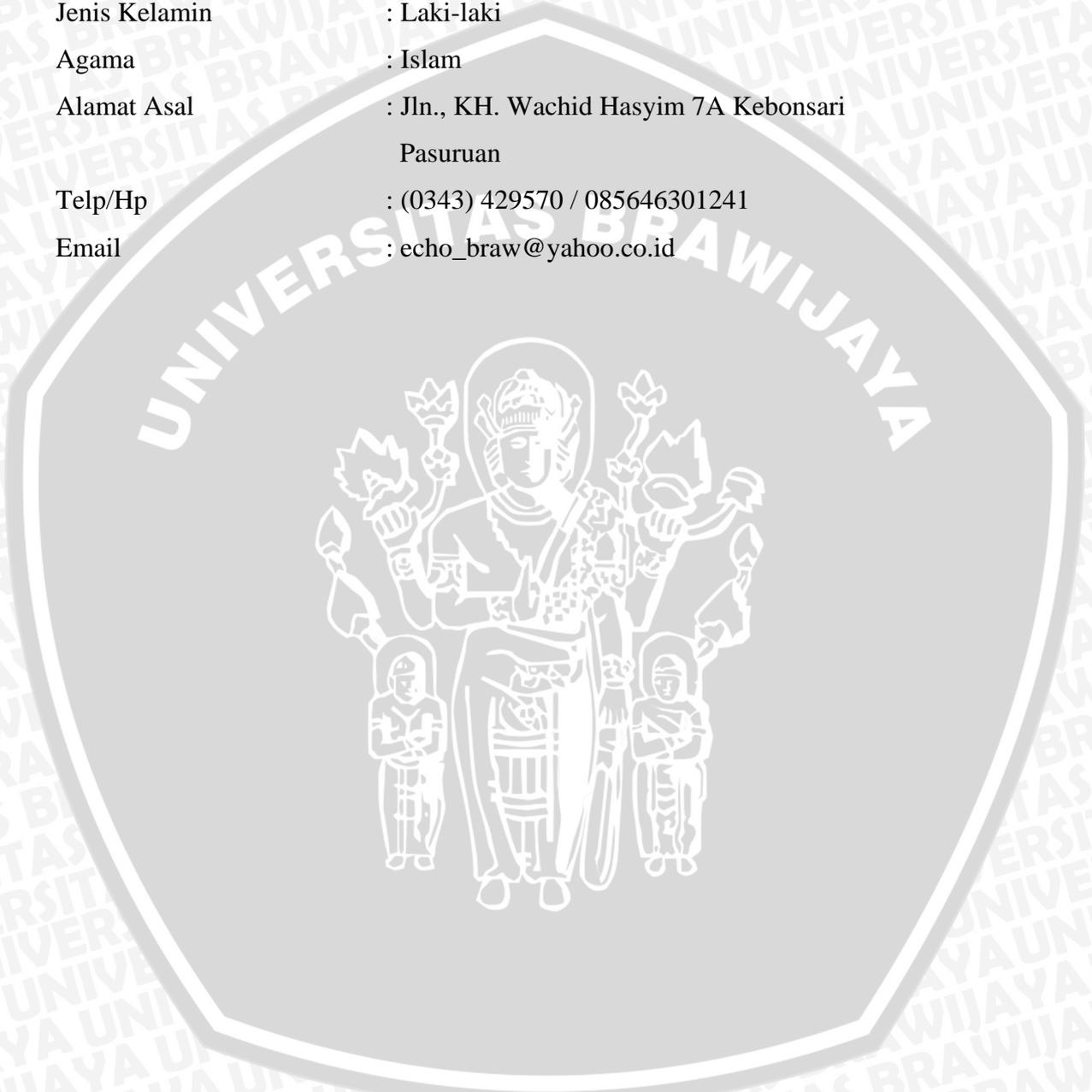
Triono . A . R. 1996. *Budaya perusahaan dalam proses Implementasi perencanaan strategi*,majalah *Manajemen wahana Indonesia*,Jakarta : Lembaga Bank dan Manajemen FE – UII

Wirawan. 2007. *Budaya dan Iklim Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat

Yukl, Gary. 1998. *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Jakarta: Erlangga

## CURRICULUM VITAE

Nama Lengkap : Eko Fernandes  
NIM : 0410323049  
Tempat, Tanggal Lahir : Jakarta, 23 Desember 1985  
Jenis Kelamin : Laki-laki  
Agama : Islam  
Alamat Asal : Jln., KH. Wachid Hasyim 7A Kebonsari  
Pasuruan  
Telp/Hp : (0343) 429570 / 085646301241  
Email : echo\_braw@yahoo.co.id



**KUESIONER  
PENELITIAN SKRIPSI  
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI UNIVERSITAS BRAWIJAYA  
MALANG  
2008**

Dengan hormat,

Sehubungan dengan penyusunan skripsi saya yang berjudul “**Pengaruh Perilaku Pemimpin Terhadap Budaya Organisasi** (Studi Pada PT. Asuransi Jiwasraya, Malang)” maka, saya mengharapkan kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i untuk meluangkan waktu mengisi daftar pertanyaan ini.

Penelitian ini diajukan untuk menempuh ujian Sarjana (S1) pada Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya Malang. Keberhasilan saya dalam melakukan penelitian ini tidak terlepas dari kesediaan dan kebijaksanaan Bapak/Ibu/Saudara/i untuk menjawab semua pertanyaan dengan lengkap. Jawaban yang anda berikan saya jamin kerahasiaannya, karena semata-mata hanya untuk kepentingan akademis dalam penyusunan skripsi.

Atas bantuan dan kesediaannya, saya sampaikan terima kasih.

Hormat saya,

Eko Fernandes

No Responden : .....  
(diisi oleh peneliti)

**A. Identitas Responden**

1. Usia Anda : .....tahun
2. Jenis Kelamin : 1. Pria  2. Wanita
3. Jabatan : .....
4. Pendidikan terakhir Anda : .....
5. Masa Kerja Anda : .....tahun

**Petunjuk Pengisian:**

- ❖ Berilah tanda check ( √ ) pada kolom yang sesuai dengan pilihan jawaban anda, dengan ketentuan:  
 SS : Sangat Setuju  
 S : Setuju  
 RR : Ragu-ragu  
 TS : Tidak Setuju  
 STS : Sangat Tidak Setuju
- ❖ Pilihlah hanya satu jawaban pada setiap pernyataan.

**B. Pernyataan**

**1. Perilaku Pemimpin (X)**

**a. Perilaku Tugas (X<sub>1</sub>)**

No	Pernyataan	SS	S	RR	TS	STS
1.	Pemimpin memberikan penjelasan tugas yang akan dikerjakan.					
2.	Pemimpin menetapkan tujuan yang harus dicapai.					
3.	Pemimpin mengkoordinasikan pelaksanaan tugas.					
4.	Pemimpin menawarkan ide-ide baru.					
5.	Pemimpin menetapkan batas waktu penyelesaian tugas.					
6.	Pemimpin menyediakan waktu untuk tugas yang lain.					
7.	Pemimpin membagi tugas.					
8.	Pemimpin memberi arah tentang cara melakukan tugas					
9.	Pemimpin meminta laporan pelaksanaan tugas.					
10.	Pemimpin menerapkan sanksi/hukuman dalam rangka pengawasan tugas.					

**b. Perilaku Hubungan (X<sub>2</sub>)**

No	Pernyataan	SS	S	RR	TS	STS
11.	Pemimpin menghargai ide-ide bawahan.					
12.	Pemimpin bertindak ramah dan penuh perhatian.					
13.	Pemimpin melibatkan partisipasi bawahan dalam pengambilan keputusan.					
14.	Pemimpin mendorong saran untuk perbaikan.					
15.	Pemimpin menekankan kerja sama tim.					
16.	Pemimpin membantu menyelesaikan konflik dalam kelompok kerja					
17.	Pemimpin bersedia menerima kritik dari bawahan.					
18.	Pemimpin menyediakan waktu mendengarkan keluhan bawahan.					
19.	Pemimpin memberikan pujian bila melihat keberhasilan bawahan.					
20.	Pemimpin merekomendasikan promosi jabatan bagi kinerja bawahan yang efektif.					

**2. Budaya Organisasi (Y)**

No	Pernyataan	SS	S	RR	TS	STS
21.	Karyawan mengerti adanya peraturan tertulis dan tidak tertulis di dalam perusahaan					
22.	Karyawan mengerti adanya pedoman dalam bersikap dan berperilaku					
23.	Karyawan mengerti adanya objek material seperti logo, produk, brosur, laporan tahunan, dan benda seni					
24.	Karyawan mengerti adanya rancangan fisik arsitektur gedung, tata ruang kantor, dan tempat parkir.					
25.	Karyawan mengerti suatu perilaku sesuai dengan moral atau tidak					
26.	Karyawan mengerti kumpulan dokumen yang berisi peraturan atau undang-undang					
27.	Karyawan mengerti berhubungan apa yang menurut organisasi benar dan dianggap tidak benar					
28.	Karyawan mengerti nilai-nilai organisasi yang dapat digunakan sebagai landasan untuk merumuskan misi organisasi					
29.	Karyawan mengerti ide yang menekankan independensi dan pengaruh positif bekerja					
30.	Karyawan mengerti kerja sebagai cara untuk mencapai kebahagiaan hidup					

Enumerator

(.....)

Malang,

Responden

(.....)

TERIMA KASIH



### Distribusi Frekuensi Variabel Budaya Organisasi (Y)

No	Item	Jawaban Responden										Mean
		Skor 1		Skor 2		Skor 3		Skor 4		Skor 5		
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
1.	Karyawan mengerti Peraturan yang tak tertulis dan tertulis	0	0	1	3,2	7	22,5	7	22,5	16	51,6	4,22
2.	Karyawan mengerti Pedoman dalam bersikap dan berperilaku	0	0	4	12,9	3	9,6	8	25,8	16	51,6	4,16
3.	Karyawan mengerti Adanya objek material seperti logo, produk, brosur, laporan tahunan, dan benda seni	0	0	3	9,6	5	16,1	7	22,5	16	51,6	4,16
4.	Karyawan mengerti Adanya rancangan fisik :arsitektur gedung,tata ruang kantor, dan tempat parkir.	0	0	3	9,6	2	6,4	14	45,1	11	35,4	3,96
5.	karyawan mengerti perilaku sesuai dengan moral atau tidak	0	0	5	16,1	4	12,9	11	35,4	11	35,4	3,90
6.	karyawan mengerti kumpulan dokumen yang berisi peraturan atau undang-undang	0	0	3	9,6	9	19,3	13	41,9	6	19,3	5,32
7.	berhubungan apa yang menurut organisasi dianggap benar dan dianggap tidak benar	0	0	4	12,9	4	12,9	11	35,4	12	38,7	4,0
8.	karyawan mengerti nilai-nilai organisasi yang dapat digunakan sebagai landasan untuk merumuskan misi organisasi	0	0	3	9,6	6	19,3	6	19,3	16	51,6	4,12
9.	Karyawan mengerti Ide yang menekankan independensi dan pengaruh positif bekerja	0	0	4	12,9	5	16,1	6	19,3	16	51,6	4,09
10.	Karyawan mengerti Kerja sebagai cara untuk mencapai kebahagiaan hidup	0	0	3	9,6	4	12,9	8	25,8	16	51,6	4,19
Rata-rata frekuensi item untuk budaya organisasi ( $X_1$ ) = 4,21												

Sumber: Data primer diolah, 2008



## Distribusi Frekuensi Variabel Perilaku Hubungan ( $X_2$ )

No.	Item	Jawaban Responden										Mean
		Skor 1		Skor 2		Skor 3		Skor 4		Skor 5		
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
1.	Pemimpin menghargai ide-ide bawahan.	0	0	5	16,1	6	19,3	10	32,2	10	32,2	3,80
2.	Pemimpin bertindak ramah dan penuh perhatian.	0	0	6	19,3	6	19,3	8	25,8	11	35,4	3,77
3.	Pemimpin melibatkan partisipasi bawahan dalam pengambilan keputusan.	0	0	5	16,1	7	22,5	9	29,0	7	22,5	3,77
4.	Pemimpin mendorong saran untuk perbaikan.	0	0	5	16,1	7	22,5	8	25,8	11	35,4	3,80
5.	Pemimpin menekankan kerja sama tim.	0	0	3	9,6	9	29,0	7	22,5	12	38,7	3,90
6.	Pemimpin membantu menyelesaikan konflik dalam kelompok kerja	0	0	6	19,3	5	16,1	11	35,4	9	29,0	3,74
7.	Pemimpin bersedia menerima kritik dari bawahan.	0	0	4	12,9	8	25,8	9	29,0	7	22,5	3,80
8.	Pemimpin menyediakan waktu mendengarkan keluhan bawahan.	0	0	2	6,4	9	29,0	10	32,2	10	32,2	3,90
9.	Pemimpin memberikan pujian bila melihat keberhasilan bawahan.	0	0	2	6,4	8	16,1	10	45,1	11	35,1	3,96
10.	Pemimpin merekomendasikan promosi jabatan bagi kinerja bawahan yang efektif.	0	0	5	16,1	7	22,5	9	29,0s	10	32,2	3,77
Rata-rata frekuensi untuk item perilaku hubungan ( $X_2$ ) = 3,82												

Sumber: Data primer diolah, 2008

### Distribusi Frekuensi Variabel Perilaku Tugas ( $X_1$ )

No	Item	Jawaban Responden										Mean
		Skor 1		Skor 2		Skor 3		Skor 4		Skor 5		
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
1.	Pemimpin memberikan penjelasan tugas yang akan dikerjakan.	0	0	6	19,3	5	16,1	12	38,7	8	25,8	3,87
2.	Pemimpin menetapkan tujuan yang harus dicapai.	0	0	5	16,1	6	19,3	12	38,7	8	25,8	3,74
3.	Pemimpin mengkoordinasikan pelaksanaan tugas.	0	0	5	16,1	6	19,8	13	41,9	7	22,5	4,29
4.	Pemimpin menawarkan ide-ide baru.	0	0	6	19,3	4	12,9	8	25,8	13	41,9	3,90
5.	Pemimpin menetapkan batas waktu penyelesaian tugas.	0	0	5	16,1	6	19,3	14	45,1	6	19,3	3,67
6.	Pemimpin menyediakan waktu untuk tugas yang lain.	0	0	6	19,3	6	19,3	14	45,1	7	22,5	3,64
7.	Pemimpin membagi tugas.	0	0	7	22,5	4	12,9	13	41,9	7	22,5	3,64
8.	Pemimpin memberi arah tentang cara melakukan tugas	0	0	6	19,3	5	16,1	13	41,9	7	22,5	3,67
9.	Pemimpin meminta laporan pelaksanaan tugas.	0	0	4	12,9	4	12,9	14	45,1	9	29,0	3,90
10.	Pemimpin menerapkan sanksi/hukuman dalam rangka pengawasan tugas.	0	0	7	22,5	5	16,1	14	45,1	5	16,1	3,54
Rata-rata frekuensi item untuk perilaku tugas ( $X_1$ ) = 3.78												

Sumber: Data primer diolah, 2008

**Rekapitulasi Uji Validitas dan Reliabilitas**  
**Item Variabel Budaya Organisasi (Y)**

Kelompok	Nomor Item	Validitas		Keterangan
		Korelasi (r)	Probabilitas (p)	
Y	Y1	0,849	0,000	Valid
	Y2	0,845	0,000	Valid
	Y3	0,828	0,000	Valid
	Y4	0,852	0,000	Valid
	Y5	0,733	0,000	Valid
	Y6	0,734	0,000	Valid
	Y7	0,810	0,000	Valid
	Y8	0,849	0,000	Valid
	Y9	0,871	0,000	Valid
	Y10	0,851	0,000	Valid
Koefisien Alpha 0,946				Reliabel

**Rekapitulasi Uji Validitas dan Reliabilitas Item Variabel Perilaku  
Hubungan (X<sub>2</sub>)**

Kelompok	Nomor Item	Validitas		Keterangan
		Korelasi (r)	Probabilitas (p)	
X <sub>2</sub>	X <sub>2.1</sub>	0,787	0,000	Valid
	X <sub>2.2</sub>	0,785	0,000	Valid
	X <sub>2.3</sub>	0,865	0,000	Valid
	X <sub>2.4</sub>	0,854	0,000	Valid
	X <sub>2.5</sub>	0,794	0,000	Valid
	X <sub>2.6</sub>	0,849	0,000	Valid
	X <sub>2.7</sub>	0,758	0,000	Valid
	X <sub>2.8</sub>	0,778	0,000	Valid
	X <sub>2.9</sub>	0,751	0,000	Valid
	X <sub>2.10</sub>	0,738	0,000	Valid
Koefisien Alpha 0,936				Reliabel

Sumber: Data primer diolah, 2008

**Rekapitulasi Uji Validitas dan Reliabilitas  
Item Variabel Perilaku Tugas (X<sub>1</sub>)**

Kelompok	Nomor Item	Validitas		Keterangan
		Korelasi (r)	Probabilitas (p)	
X <sub>1</sub>	X <sub>1.1</sub>	0,918	0,000	Valid
	X <sub>1.2</sub>	0,860	0,000	Valid
	X <sub>1.3</sub>	0,842	0,000	Valid
	X <sub>1.4</sub>	0,906	0,000	Valid
	X <sub>1.5</sub>	0,781	0,000	Valid
	X <sub>1.6</sub>	0,885	0,000	Valid
	X <sub>1.7</sub>	0,886	0,000	Valid
	X <sub>1.8</sub>	0,906	0,000	Valid
	X <sub>1.9</sub>	0,893	0,000	Valid
	X <sub>1.10</sub>	0,870	0,000	Valid
Koefisien Alpha 0,966				Reliabel

Tabulasi hasil jawaban dari variabel X1

x11	x12	x13	x14	x15	x16	x17	x18	x19	x110	x rata-rata
4	5	4	5	3	5	5	5	4	5	4.5
4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3.9
4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4.3
5	3	4	5	5	4	4	3	5	3	4.1
3	2	3	2	3	3	2	2	3	2	2.5
5	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4.5
5	5	5	5	3	5	5	5	5	3	4.6
3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3.7
5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4.6
4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3.8
5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4.8
4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3.8
5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4.6
4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4.6
4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4.3
5	3	5	5	5	4	5	4	5	4	4.5
4	4	3	5	4	4	5	4	5	4	4.2
4	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4.5
5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4.8
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3.9
2	3	2	3	2	3	2	2	3	2	2.4
2	3	2	3	2	2	2	3	3	3	2.5
3	3	2	2	3	2	2	3	2	3	2.5
3	2	4	4	2	2	2	2	4	2	2.7
4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3.8
2	3	2	2	2	3	3	3	3	2	2.5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2.1
2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2.2
2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2.2
3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3.8



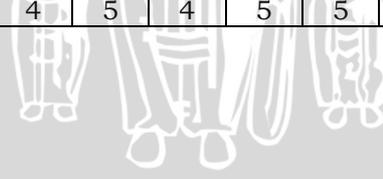
Tabulasi hasil jawaban dari variabel X2

x21	x22	x23	x24	x25	x26	x27	x28	x29	x210	x rata-rat
4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3.8
4	3	4	3	4	3	4	3	4	5	3.7
4	4	3	3	3	4	5	4	4	5	3.9
3	4	3	4	5	5	4	5	5	5	4.3
2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	3.2
4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	4.6
3	4	3	3	5	5	3	3	5	3	3.7
4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4.8
5	5	4	3	5	4	4	4	5	3	4.2
3	5	5	5	5	5	5	4	5	3	4.5
4	5	5	3	5	3	5	3	5	4	4.2
4	5	5	4	3	4	4	4	4	3	4
4	5	4	5	5	3	3	5	5	3	4.2
5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4.5
5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4.7
5	3	5	5	5	4	5	3	4	5	4.4
2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2.2
2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2.3
5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4.8
5	4	4	5	3	4	4	4	3	4	4
5	3	5	5	5	4	5	5	5	4	4.6
5	5	5	5	4	5	3	5	4	5	4.6
5	5	3	4	5	5	4	4	3	5	4.3
3	2	2	2	3	2	3	3	2	2	2.4
4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3.6
3	3	4	4	4	5	5	5	4	5	4.2
4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	3.6
2	2	2	3	3	2	2	2	3	2	2.3
2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2.1
3	2	3	2	3	2	2	3	3	3	2.6
5	5	4	5	4	4	3	5	5	3	4.3



Tabulasi hasil jawaban dari variabel Y

y11	y12	y13	y14	y15	y16	y17	y18	y19	y110	yrata
5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4.8
4	4	5	4	4	3	4	4	3	3	3.8
5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4.5
5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4.9
3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3.3
4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4.6
5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4.6
3	4	3	4	4	3	5	5	5	5	4.1
5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4.6
4	3	5	4	5	4	4	5	5	5	4.4
5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4.6
3	5	5	4	4	3	5	3	5	5	4.2
5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4.7
5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4.7
5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4.8
4	4	2	4	2	2	2	2	4	4	3
5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4.4
4	5	4	4	2	4	4	5	4	4	4
5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4.9
5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4.6
2	2	3	2	3	3	2	2	2	2	2.3
5	5	4	5	2	3	5	5	5	5	4.4
5	3	5	5	5	3	3	5	3	5	4.2
3	3	2	2	3	3	2	3	2	3	2.6
4	4	4	4	4	5	3	3	3	4	3.8
5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4.7
4	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4.4
3	2	2	2	3	2	3	2	2	3	2.4
3	2	3	3	2	2	3	3	2	2	2.5
3	2	3	3	2	3	2	3	3	2	2.6
5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4.8



Hal pertama yang dilakukan adalah melakukan uji validitas dan reliabilitas dari masing-masing item pertanyaan yang nantinya akan membentuk variabel

### Uji Validitas

Validitas menunjukkan sejauh mana alat pengukur untuk mengukur apa yang diukur. Hasil penelitian yang valid bila terdapat kesamaan antara data yang terkumpul dengan data yang sesungguhnya terjadi pada obyek yang diteliti.

Valid tidaknya suatu item instrumen dapat diketahui dengan membandingkan indeks korelasi *product moment* Pearson dengan level signifikansi 5% dengan nilai kritisnya, di mana r dapat digunakan rumus:

$$r_{xy} = \frac{N \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{(N \sum X^2 - (\sum X)^2)(N \sum Y^2 - (\sum Y)^2)}}$$

Keterangan :

- $r_{xy}$  = indeks korelasi pearson
- $n$  = banyaknya sampel
- $X$  = skor item pertanyaan
- $Y$  = skor total item pertanyaan

Bila nilai signifikansi (sig) hasil korelasi lebih kecil dari 0,05 (5%) maka dinyatakan valid dan sebaliknya dinyatakan tidak valid (artinya butir pertanyaan tersebut gugur).

### Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah indek yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Untuk menguji digunakan Alpha Cronbach dengan rumus :

$$r_{11} = \left( \frac{k}{k-1} \right) \left( 1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_t^2} \right)$$

Di mana :

- $r_{11}$  = koefisien alpha cronbach
- $k$  = banyaknya butir pertanyaan atau banyaknya soal
- $\sum \sigma_b^2$  = jumlah varians butir
- $\sigma_t^2$  = varians total

Instrumen dapat dikatakan andal (reliabel bila memiliki koefisien keandalan reliabilitas sebesar 0,6 atau lebih (Arikunto 1993). Arikunto (1993) menentukan kriteria indek reliabilitas adalah sebagai berikut :

Kriteria Indeks kofiesien reliabilitas

No.	Interval	Kriteria
1.	<0,200	sangat rendah
2.	0,200-0,399	Rendah
3.	0,400-0,599	Cukup
4.	0,600-0,799	Tinggi
5.	0,800-1,00	sangat tinggi

Uji reliabilitas yang digunakan adalah dengan Alpha Cronbach. Bila alpha lebih kecil dari 0,6 (minimal memiliki kriteria tinggi) maka dinyatakan tidak reliabel dan sebaliknya dinyatakan reliabel.



## Hasil Uji Validitas Variabel X1 Correlations

**Correlations**

		x11	x12	x13	x14	x15	x16	x17	x18	x19	x110	x1
x11	Pearson Correlation	1	.714**	.847**	.805**	.766**	.735**	.800**	.777**	.832**	.756**	.918**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
x12	Pearson Correlation	.714**	1	.632**	.727**	.509**	.805**	.752**	.909**	.668**	.798**	.860**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.003	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
x13	Pearson Correlation	.847**	.632**	1	.743**	.646**	.688**	.698**	.700**	.783**	.643**	.842**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
x14	Pearson Correlation	.805**	.727**	.743**	1	.673**	.816**	.792**	.767**	.869**	.714**	.906**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
x15	Pearson Correlation	.766**	.509**	.646**	.673**	1	.630**	.644**	.611**	.662**	.712**	.781**
	Sig. (2-tailed)	.000	.003	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
x16	Pearson Correlation	.735**	.805**	.688**	.816**	.630**	1	.736**	.834**	.776**	.711**	.885**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
x17	Pearson Correlation	.800**	.752**	.698**	.792**	.644**	.736**	1	.780**	.786**	.751**	.886**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
x18	Pearson Correlation	.777**	.909**	.700**	.767**	.611**	.834**	.780**	1	.718**	.822**	.906**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
x19	Pearson Correlation	.832**	.668**	.783**	.869**	.662**	.776**	.786**	.718**	1	.718**	.893**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
x110	Pearson Correlation	.756**	.798**	.643**	.714**	.712**	.711**	.751**	.822**	.718**	1	.870**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
x1	Pearson Correlation	.918**	.860**	.842**	.906**	.781**	.885**	.886**	.906**	.893**	.870**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31

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

Berdasarkan uji validitas di atas, didapatkan semua item telah valid karena masing-masing item memiliki nilai signifikansi < 0.05

## Hasil Uji Reliabilitas Variabel X1 Reliability

### Warnings

The space saver method is used. That is, the covariance matrix is not calculated or used in the analysis.

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	31	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	31	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.966	10

Berdasarkan hasil uji reliabilitas di atas, didapatkan nilai alpha cronbach 0.966 (> 0.6) yang artinya bahwa semua item pertanyaan yang menyusun variabel X1 telah reliabel

## Hasil Uji Validitas Variabel X2 Correlations

		Correlations										
		x21	x22	x23	x24	x25	x26	x27	x28	x29	x210	x2
x21	Pearson Correlation	1	.665**	.702**	.721**	.546**	.550**	.527**	.571**	.385*	.559**	.787**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.001	.001	.002	.001	.032	.001	.000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
x22	Pearson Correlation	.665**	1	.654**	.647**	.594**	.669**	.407*	.595**	.606**	.386*	.785**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.023	.000	.000	.032	.000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
x23	Pearson Correlation	.702**	.654**	1	.765**	.626**	.622**	.693**	.563**	.672**	.577**	.865**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.001	.000	.001	.000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
x24	Pearson Correlation	.721**	.647**	.765**	1	.588**	.700**	.542**	.747**	.533**	.544**	.854**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.001	.000	.002	.000	.002	.002	.000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
x25	Pearson Correlation	.546**	.594**	.626**	.588**	1	.648**	.562**	.498**	.771**	.509**	.794**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.001		.000	.001	.004	.000	.003	.000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
x26	Pearson Correlation	.550**	.669**	.622**	.700**	.648**	1	.624**	.653**	.570**	.706**	.849**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.001	.000	.000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
x27	Pearson Correlation	.527**	.407*	.693**	.542**	.562**	.624**	1	.487**	.531**	.664**	.758**
	Sig. (2-tailed)	.002	.023	.000	.002	.001	.000		.005	.002	.000	.000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
x28	Pearson Correlation	.571**	.595**	.563**	.747**	.498**	.653**	.487**	1	.593**	.531**	.778**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.001	.000	.004	.000	.005		.000	.002	.000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
x29	Pearson Correlation	.385*	.606**	.672**	.533**	.771**	.570**	.531**	.593**	1	.381*	.751**
	Sig. (2-tailed)	.032	.000	.000	.002	.000	.001	.002	.000		.034	.000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
x210	Pearson Correlation	.559**	.386*	.577**	.544**	.509**	.706**	.664**	.531**	.381*	1	.738**
	Sig. (2-tailed)	.001	.032	.001	.002	.003	.000	.000	.002	.034		.000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
x2	Pearson Correlation	.787**	.785**	.865**	.854**	.794**	.849**	.758**	.778**	.751**	.738**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31

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

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

Berdasarkan uji validitas di atas, didapatkan semua item telah valid karena masing-masing item memiliki nilai signifikansi < 0.05

## Hasil Uji Reliabilitas Variabel X2 Reliability

### Warnings

The space saver method is used. That is, the covariance matrix is not calculated or used in the analysis.

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	31	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	31	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.936	10

Berdasarkan hasil uji reliabilitas di atas, didapatkan nilai alpha cronbach 0.936 (> 0.6) yang artinya bahwa semua item pertanyaan yang menyusun variabel X1 telah reliabel

## Hasil Uji Validitas Variabel Y Correlations

		Correlations										
		y11	y12	y13	y14	y15	y16	y17	y18	y19	y110	y
y11	Pearson Correlation	1	.674**	.695**	.829**	.561**	.604**	.561**	.723**	.633**	.702**	.843**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.001	.000	.001	.000	.000	.000	.000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
y12	Pearson Correlation	.674**	1	.578**	.723**	.449*	.639**	.756**	.631**	.805**	.678**	.845**
	Sig. (2-tailed)	.000		.001	.000	.011	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
y13	Pearson Correlation	.695**	.578**	1	.676**	.703**	.587**	.623**	.681**	.626**	.636**	.828**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001		.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
y14	Pearson Correlation	.829**	.723**	.676**	1	.484**	.528**	.630**	.701**	.707**	.757**	.852**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.006	.002	.000	.000	.000	.000	.000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
y15	Pearson Correlation	.561**	.449*	.703**	.484**	1	.554**	.510**	.569**	.540**	.629**	.733**
	Sig. (2-tailed)	.001	.011	.000	.006		.001	.003	.001	.002	.000	.000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
y16	Pearson Correlation	.604**	.639**	.587**	.528**	.554**	1	.537**	.601**	.564**	.465**	.734**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	.002	.001		.002	.000	.001	.008	.000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
y17	Pearson Correlation	.561**	.756**	.623**	.630**	.510**	.537**	1	.642**	.729**	.637**	.810**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.000	.003	.002		.000	.000	.000	.000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
y18	Pearson Correlation	.723**	.631**	.681**	.701**	.569**	.601**	.642**	1	.731**	.692**	.849**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.000		.000	.000	.000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
y19	Pearson Correlation	.633**	.805**	.626**	.707**	.540**	.564**	.729**	.731**	1	.785**	.871**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.002	.001	.000	.000		.000	.000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
y110	Pearson Correlation	.702**	.678**	.636**	.757**	.629**	.465**	.637**	.692**	.785**	1	.851**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.008	.000	.000	.000		.000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
y	Pearson Correlation	.843**	.845**	.828**	.852**	.733**	.734**	.810**	.849**	.871**	.851**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31

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

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

Berdasarkan uji validitas di atas, didapatkan semua item telah valid karena masing-masing item memiliki nilai signifikansi  $< 0.05$

## Hasil Uji Reliabilitas Variabel Y Reliability

### Warnings

The space saver method is used. That is, the covariance matrix is not calculated or used in the analysis.

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	31	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	31	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.946	10

Berdasarkan hasil uji reliabilitas di atas, didapatkan nilai alpha cronbach 0.946 ( $> 0.6$ ) yang artinya bahwa semua item pertanyaan yang menyusun variabel X1 telah reliabel

Dari uji validitas dan reliabilitas didapatkan semua item-item pertanyaan yang menyusun variabel telah valid dan reliabel, kemudian dilakukan analisis regresi dengan menggunakan data variabel yang berasal dari total item-item pertanyaan yang membentuk variabel tersebut.

Berikut adalah data yang dipergunakan untuk analisis regresi linier berganda yang didapatkan dari rata-rata item pertanyaan dari masing-masing variabel

	y	x1	x2
1	4.8	4.5	3.8
2	3.8	3.9	3.7
3	4.5	4.3	3.9
4	4.9	4.1	4.3
5	3.3	2.5	3.2
6	4.6	4.5	4.6
7	4.6	4.6	3.7
8	4.1	3.7	4.8
9	4.6	4.6	4.2
10	4.4	3.8	4.5
11	4.6	4.8	4.2
12	4.2	3.8	4
13	4.7	4.6	4.2
14	4.7	4.6	4.5
15	4.8	4.3	4.7
16	3	4.5	4.4
17	4.4	4.2	2.2
18	4	4.5	2.3
19	4.9	4.8	4.8
20	4.6	3.9	4
21	2.3	2.4	4.6
22	4.4	2.5	4.6
23	4.2	2.5	4.3
24	2.6	2.7	2.4
25	3.8	3.8	3.6
26	4.7	2.5	4.2
27	4.4	4	3.6
28	2.4	2.1	2.3
29	2.5	2.2	2.1
30	2.6	2.2	2.6
31	4.8	3.8	4.3

# Regression

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	x2, x1 <sup>b</sup>	.	Enter

- a. All requested variables entered.
- b. Dependent Variable: y

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.762 <sup>a</sup>	.581	.551	.55853

- a. Predictors: (Constant), x2, x1

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12.089	2	6.045	19.376	.000 <sup>a</sup>
	Residual	8.735	28	.312		
	Total	20.824	30			

- a. Predictors: (Constant), x2, x1
- b. Dependent Variable: y

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics		
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF	
1	(Constant)	.853	.541		1.577	.126						
	x1	.509	.120	.559	4.239	.000	.689	.625	.519	.862	1.159	
	x2	.347	.130	.351	2.662	.013	.558	.449	.326	.862	1.159	

- a. Dependent Variable: y

**Collinearity Diagnostics<sup>a</sup>**

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions		
				(Constant)	x1	x2
1	1	2.945	1.000	.00	.01	.00
	2	.033	9.498	.07	.93	.35
	3	.022	11.497	.93	.06	.64

- a. Dependent Variable: y



## Uji Asumsi Multikolinieritas

Artinya adanya korelasi linier yang tinggi (mendekati sempurna) diantara dua/lebih variabel bebas. Multikolinieritas diuji dengan menghitung nilai VIF (*Variance Inflating Factor*). Bila nilai VIF lebih kecil dari 5 maka tidak terjadi multikolinieritas atau non multikolinieritas.

Dari output SPSS diperoleh kesimpulan bahwa semua variabel bebas disifati nonmultikolinieritas karena nilai  $VIF < 5$ .



Hasil SPSS ini berarti :

Uji hipotesis secara simultan yaitu untuk menguji pengaruh secara bersama-sama variabel bebas terhadap variabel terikat digunakan uji F. Dari hasil perhitungan didapatkan signifikansi  $F = 0,000$ . Jadi  $\text{Sig } F < 5\%$  ( $0,000 < 0,05$ ). Artinya bahwa secara bersama-sama variabel bebas yang terdiri dari Perilaku tugas ( $X_1$ ) dan Perilaku hubungan ( $X_2$ ) berpengaruh signifikan terhadap variabel Budaya organisasi ( $Y$ ).

Dari nilai  $R$  Square menunjukkan nilai sebesar 0,581 atau 58.1%. Artinya bahwa variabel  $Y$  dipengaruhi sebesar 58.1% oleh Perilaku tugas ( $X_1$ ) dan Perilaku hubungan ( $X_2$ ) sedangkan sisanya 41.9% dipengaruhi oleh variabel lain di luar 2 variabel bebas tersebut.

Adapun model persamaan regresi linier berganda yang diperoleh adalah sebagai berikut:

$$Y = 0.853 + 0,509X_1 + 0,347X_2$$

Untuk menguji hipotesis secara parsial digunakan uji  $t$  yaitu untuk menguji secara parsial variabel bebas terhadap variabel terikat. Hasil perhitungan dijelaskan sebagai berikut:

- Uji  $t$  terhadap Perilaku tugas ( $X_1$ ) didapatkan signifikansi  $t$  sebesar 0,000. Karena signifikansi  $t$  lebih kecil dari 5% ( $0,000 < 0,05$ ), maka secara parsial Perilaku tugas ( $X_1$ ) berpengaruh signifikan terhadap variabel Iklim organisasi ( $Y$ ).
- Uji  $t$  terhadap Perilaku hubungan ( $X_2$ ) didapatkan signifikansi  $t$  sebesar 0,013. Karena signifikansi  $t$  lebih kecil dari 5% ( $0,002 < 0,05$ ), maka secara parsial Perilaku hubungan ( $X_2$ ) berpengaruh signifikan terhadap variabel Iklim organisasi ( $Y$ ).

Untuk menguji variabel dominan, terlebih dahulu diketahui kontribusi masing-masing variabel bebas yang diuji terhadap variabel terikat. Kontribusi masing-masing variabel diketahui dari koefisien determinasi regresi sederhana terhadap variabel terikat atau diketahui dari kuadrat korelasi sederhana variabel bebas dan terikat. Dari tabel di bawah diketahui bahwa variabel yang paling dominan pengaruhnya adalah variabel Perilaku tugas ( $X_1$ ) yaitu memiliki kontribusi sebesar 39,06%.

Variabel	$r$	$r^2$	Kontribusi (%)
Perilaku Tugas ( $X_1$ )	0,625	0.390625	39,06
Perilaku Hubungan ( $X_2$ )	0,449	0.201601	20,16

Tabulasi hasil jawaban dari variabel X2

x21	x22	x23	x24	x25	x26	x27	x28	x29	x210	x rata-rat
4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3.8
4	3	4	3	4	3	4	3	4	5	3.7
4	4	3	3	3	4	5	4	4	5	3.9
3	4	3	4	5	5	4	5	5	5	4.3
2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	3.2
4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	4.6
3	4	3	3	5	5	3	3	5	3	3.7
4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4.8
5	5	4	3	5	4	4	4	5	3	4.2
3	5	5	5	5	5	5	4	5	3	4.5
4	5	5	3	5	3	5	3	5	4	4.2
4	5	5	4	3	4	4	4	4	3	4
4	5	4	5	5	3	3	5	5	3	4.2
5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4.5
5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4.7
5	3	5	5	5	4	5	3	4	5	4.4
2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2.2
2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2.3
5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4.8
5	4	4	5	3	4	4	4	3	4	4
5	3	5	5	5	4	5	5	5	4	4.6
5	5	5	5	4	5	3	5	4	5	4.6
5	5	3	4	5	5	4	4	3	5	4.3
3	2	2	2	3	2	3	3	2	2	2.4
4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3.6
3	3	4	4	4	5	5	5	4	5	4.2
4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	3.6
2	2	2	3	3	2	2	2	3	2	2.3
2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2.1
3	2	3	2	3	2	2	3	3	3	2.6
5	5	4	5	4	4	3	5	5	3	4.3

Tabulasi hasil jawaban dari variabel Y

y11	y12	y13	y14	y15	y16	y17	y18	y19	y110	yrata
5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4.8
4	4	5	4	4	3	4	4	3	3	3.8
5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4.5
5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4.9
3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3.3
4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4.6
5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4.6
3	4	3	4	4	3	5	5	5	5	4.1
5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4.6
4	3	5	4	5	4	4	5	5	5	4.4
5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4.6
3	5	5	4	4	3	5	3	5	5	4.2
5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4.7
5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4.7
5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4.8
4	4	2	4	2	2	2	2	4	4	3
5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4.4
4	5	4	4	2	4	4	5	4	4	4
5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4.9
5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4.6
2	2	3	2	3	3	2	2	2	2	2.3
5	5	4	5	2	3	5	5	5	5	4.4
5	3	5	5	5	3	3	5	3	5	4.2
3	3	2	2	3	3	2	3	2	3	2.6
4	4	4	4	4	5	3	3	3	4	3.8
5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4.7
4	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4.4
3	2	2	2	3	2	3	2	2	3	2.4
3	2	3	3	2	2	3	3	2	2	2.5
3	2	3	3	2	3	2	3	3	2	2.6
5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4.8

## STRUKTUR ORGANISASI PT ASURANSI JIWASRAYA (PERSERO) MALANG KOTA BRANCH OFFICE Per Tanggal : 21 Mei 2008

