

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI  
TERHADAP MOTIVASI KERJA AGEN TETAP PADA  
ASURANSI JIWA BERSAMA BUMIPUTERA  
SYARIAH 1912 PADANG**

Skripsi

Diajukan Untuk Memenuhi Syarat Memperoleh  
Gelar Sarjana Ekonomi Strata I



Oleh :

**EDISAF PUTRA**  
**2004/61113**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS NEGERI PADANG  
2011**

**HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP  
MOTIVASI KERJA AGEN TETAP PADA ASURANSI JIWA BERSAMA  
BUMIPUTERA SYARIAH 1912 PADANG**

**Nama : Edisaf Putra**  
**NIM/TM : 61113/2004**  
**Program Studi : Manajemen**  
**Keahlian : Sumber Daya Manusia**  
**Fakultas : Ekonomi**

**Padang, februari 2010**

**Disetujui Oleh**

**Pembimbing I**

**Pembimbing II**

**Kamaruddin, SE, M.S**  
**NIP. 19470717 197602 1 001**

**Hendri Andi Mesta, SE, Akt, MM**  
**NIP. 19741125 200501 1002**

**Mengetahui,**  
**Ketua Prodi Manajemen**

**Dr. Susi Evanita, M.S**  
**NIP. 19650306 199001 2 001**

## **HALAMAN PENGESAHAN LULUS SKRIPSI**

*Dinyatakan Lulus Setelah Dipertahankan di Depan Tim Penguji Program Studi manajemen  
Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang*

### **PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP MOTIVASI KERJA AGEN TETAP PADA ASURANSI JIWA BERSAMA BUMIPUTERA SYARIAH 1912 PADANG**

**Nama** : Edisaf Putra  
**Nim/ BP** : 61113/2004  
**Program Studi** : Manajemen  
**Keahlian** : Sumber Daya Manusia  
**Fakultas** : Ekonomi

**Padang, Februari 2010**

**Tim Penguji**

**Ketua** : Kamaruddin, SE, M.S \_\_\_\_\_

**Sekretaris** : Hendri Andi Mesta, SE, Akt, MM \_\_\_\_\_

**Anggota** : 1. Gesit Thabrani, SE, MT \_\_\_\_\_

: 2. Firman SE, M.Sc \_\_\_\_\_

## ABSTRAK

**Edisaf Putra (04.61113): Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Agen Tetap pada Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera Syariah 1912 Padang**

Pembimbing : 1. Kamaruddin, SE, MS  
2. Hendri andi Mesta, SE, MM, Ak

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis: (1) Pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi kerja, (2), Pengaruh Budaya organisasi terhadap motivasi kerja dan (3) Pengaruh kepemimpinan terhadap budaya organisasi.

Jenis Penelitian ini tergolong pada penelitian deskriptif kausatif dengan populasi berjumlah 33 orang Agen tetap di perusahaan Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera Syariah 1912 Padang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *Total Sampling* yang mana seluruh populasi yang ada dijadikan sebagai sampel. Data primer dalam penelitian ini diperoleh dari kuesioner yang disebar kepada responden, sedangkan data sekunder yaitu data yang terkait dengan objek penelitian yang disajikan oleh pihak lain. Teknik analisis data yang dipakai adalah analisis deskriptif dan analisis induktif dengan menggunakan teknik analisis jalur dengan program SPSS Versi 15.00.

Temuan penelitian ini adalah: (1) terdapat pengaruh yang signifikan kepemimpinan terhadap budaya organisasi, (2) terdapat pengaruh yang signifikan kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap motivasi kerja agen tetap pada Asuransi Jiwa Besama Bumiputera Syariah 1912 Padang. Sumbangan kepemimpinan 1 terhadap budaya organisasi adalah sebesar 15,3%, dan total sumbangan kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap motivasi kerja adalah sebesar 35,4%.

Berdasarkan pembahasan dan simpulan, maka disarankan pada pimpinan untuk memperhatikan aspek-aspek kepemimpinan dan memperbaiki budaya organisasi diperusahaan sehingga motivasi kerja mereka semakin baik dan dapat memberikan yang terbaik bagi organisasinya.

## KATA PENGANTAR

Syukur Alhamdulillah penulis ucapkan kehadiran Allah SWT atas karunia yang dilimpahkan sebagai sumber dari segala solusi dan rahmat yang dicurahkan sebagai peneguh hati, penguat niat sampai akhirnya penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **”Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Agen Tetap Pada Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera Syariah 1912 Padang”** dan sebagai salah satu syarat untuk mendapatkan gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Negeri Padang. Dalam kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada pihak-pihak yang telah banyak membantu dan membimbing dalam menyelesaikan skripsi, antara lain:

1. Bapak Kamaruddin, SE, MS selaku pembimbing I yang telah berperan dalam memberikan pengarahan, bimbingan dan petunjuk yang sangat berharga bagi penulis dalam penyelesaian skripsi.
2. Bapak Hendri Andi Mesta, SE, Ak, MM selaku pembimbing II atas segala bimbingan, motivasi serta kritikan dan saran sehingga skripsi ini dapat diselesaikan dengan baik.
3. Bapak/Ibu penguji yang telah memberikan saran dan masukan untuk kesempurnaan skripsi ini.
4. Dekan dan pembantu Dekan Fakultas Ekonomi Univeritas Negeri Padang.
5. Ketuan Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang atas segala bantuannya.

6. Bapak dan Ibu dosen, staf pengajar dan karyawan pada Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang yang telah membimbing dan berbagi ilmu pengetahuan kepada penulis selama penulis duduk dibangku perkuliahan.
7. Pustakawan/wati perpustakaan Fakultas Ekonomi, perpustakaan Magister Manajemen Universitas Negeri Padang.
8. Pimpinan serta seluruh karyawan dan Agen Asuransi Jiwa bersama Bumiputera Syariah 1912 Padang telah membantu penulis selama penyelesaian skripsi.
9. Teristimewa Orang tua serta seluruh keluarga yang mengiringi langkah penulis dengan do'a serta memberikan dukungan moril dan materil sehingga penulis dapat menyelesaikan studi ini.
10. Rekan-rekan manajemen NR04, sohib-sohib eeQoeanks, wid n ranny dan semua pihak yang telah banyak memberikan bantuan moril.

Penulis menyadari bahwa pengetahuan yang penulis miliki sangat terbatas, maka untuk itu saran dan kritik yang sifatnya membangun demi sempurnanya penulisan skripsi ini sangat penulis harapkan. Harapan penulis semoga skripsi ini memberi arti dan manfaat bagi pembaca terutama bagi penulis sendiri. Semoga Allah SWT meridhoi dan mencatat usaha ini sebagai amal kebaikan kepada kita semua. Amiin

Padang, Februari 2011

Penulis

## DAFTAR ISI

	HALAMAN
<b>HALAMAN JUDUL</b>	
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b>	
<b>ABSTRAK .....</b>	i
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	ii
<b>DAFTAR ISI .....</b>	iv
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	vii
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	viii
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	ix
 <b>BAB. I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Identifikasi Masalah .....	9
C. Pembatasan Masalah .....	10
D. Rumusan Masalah .....	10
E. Tujuan Penelitian .....	11
F. Manfaat Penelitian .....	11
 <b>BAB. II KERANGKA TEORITIS</b>	
A. Kajian Teori	
1. Motivasi Kerja .....	13
2. Kepemimpinan .....	18

3. Budaya Organisasi .....	23
B. Penelitian Yang Relevan.....	30
C. Kerangka Konseptual .....	30
D. Hipotesis Penelitian .....	32

### **BAB. III METODOLOGI PENELITIAN**

A. Jenis Penelitian .....	33
B. Tempat dan Waktu Penelitian .....	33
C. Populasi dan Sampel	
1. Populasi .....	33
2. Sampel.....	33
D. Jenis dan Sumber Data .....	34
E. Teknik Pengumpulan Data.....	34
F. Variabel .....	35
G. Instrumen Penelitian .....	35
H. Uji Intrument Penelitian	
1. Uji Validitas .....	37
2. Uji Reliabilitas .....	37
I. Hasil Uji Coba Intrumen	
1. Uji Validitas .....	38
2. Uji reabilitas .....	39
J. Definisi operasional.....	39
K. Teknik Analisis data.....	43

#### **BAB. IV TEMUAN DAN PEMBAHASAN**

A. TEMUAN .....	51
1. Gambaran Umum Objek Penelitian .....	57
2. Demografi Responden.....	
B. Deskriptif Variabel Penelitian.....	59
C. Uji Asumsi Klasik.....	64
1. Uji Normalitas .....	64
2. Uji Homogenitas .....	65
D. Analisis Jalur.....	66
E. Uji Hipotesis.....	73
F. Pembahasan.....	74

#### **BAB. V KESIMPULAN DAN SARAN**

A. Kesimpulan .....	79
B. Saran .....	80

<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>82</b>
----------------------------	-----------

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Tingkat Kemangkiran Agen AJB Bumiputera Syariah.....	5
Tabel 3.1 Katergori Jawaban dan Skor dengan skala Likert.....	36
Tabel 3.2 Hasil Uji Validitas.....	39
Tabel 3.3 Hasil Uji Reabilitas .....	39
Tabel 3.4 Daftar Intrument Penelitian.....	42
Tabel 3.5 Tingkat Capaian Responden .....	45
Tabel 3.6 Rata-rata Skor .....	45
Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	57
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja .....	58
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan terakhir .....	58
Tabel 4.4 Distribusi Frekuensi Skor Variabel Motivasi Kerja (Y) .....	60
Tabel 4.5 Distribusi Frekuensi Variabel Kepemimpinan ( $X_1$ ).....	61
Tabel 4.6 Distribusi Frekuensi Variabel Budaya Organisasi ( $X_2$ ) .....	63
Tabel 4.7 Uji Normalitas.....	64
Tabel 4.8 Uji Homogenitas .....	65
Tabel 4.9 Uji Analisis Jalur.....	66
Tabel 4.10 Uji F .....	68
Tabel 4.11 Uji T .....	69
Tabel 4.12 Ringkasan rekapitulasi hasil pengolahan data .....	72

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Model Kerangka Konseptual.....	32
Gambar .1 Struktur pengaruh variabel kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap Motivasi Kerja.....	47
Gambar 3.2 Sub Struktur 1 Hubungan dan pengaruh Variabel kepemimpinan terhadap Budaya Organisasi.....	47
Gambar 3.3 Sub Struktur 2 Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja .....	48
Gambar 4.1 Digram jalur Pengaruh Kepemimpinan terhadap organisasi.....	67
Gambar 4. Digram jalur pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Motivasi kerja.....	70

**DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran 1 Kisi-kisi .....	84
Lampiran 2 kuesioner Penelitian .....	87
Lampiran 3 Tabulasi Data Uji Coba Penelitian .....	92
Lampiran 4 Hasil Uji Valid dan Reabilitas .....	96
Lampiran 5 Tabulasi Data Penelitian .....	100
Lampiran 6 Tabel Distribusi Frekuensi $X_1, X_2$ Dan $Y$ .....	104
Lampiran 7 Frekuensi Butir Soal .....	108
Lampiran 8 Teknik Analisis Data .....	121
Lampiran 9 Surat Observasi.....	126

## **BAB 1**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Masalah**

Sumber daya manusia merupakan aset penting bagi sebuah organisasi atau perusahaan dan juga salah satu unsur yang sangat menentukan keberhasilan sebuah perusahaan terutama dalam menghadapi persaingan dan tantangan yang semakin berat. Untuk itu sangat dituntut kepada karyawan agar lebih profesional agar memiliki pengetahuan, keterampilan atau *skill* dan integritas yang tinggi terhadap perusahaan

Berkembangnya perusahaan merupakan keinginan setiap individu yang berada dalam organisasi. Setiap perkembangan yang terjadi diharapkan mampu membawa perusahaan untuk memperoleh kemajuan dan mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Untuk mencapai kemajuan organisasi akan ditentukan oleh berbagai faktor lingkungan baik faktor eksternal maupun faktor internal dari perusahaan tersebut.

Dalam kaitannya dengan manajemen sumberdaya manusia akan berhubungan dengan aspek motivasi, kedisiplinan, insentif serta berbagai aspek sumber daya manusia lainnya. Tujuan dari berbagai aspek manajemen sumber daya manusia tersebut pada dasarnya adalah untuk mengembangkan, memelihara dan memberdayakan organisasi untuk mencapai tujuannya. Untuk itu organisasi perusahaan memerlukan karyawan yang mempunyai motivasi kerja, disiplin, kepemimpinan, lingkungan kerja yang baik dan selain itu harus memiliki kualitas dan produktivitas yang tinggi agar organisasi

perusahaan dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan dan mampu mempertahankan kelangsungan hidup organisasi perusahaan.

Dalam usaha meningkatkan produktivitas kerja pada dasarnya diperlukan motivasi kerja yang baik. Motivasi diperlukan mengingat karyawan mempunyai sifat dan kepribadian berbeda satu sama lainnya. Hal itu harus diperhatikan oleh perusahaan agar tujuan dari organisasi atau perusahaan bisa tercapai dan berjalan lancar. Bagi setiap perusahaan, motivasi kerja karyawan yang tinggi sangat diperlukan dalam mencapai tujuan organisasi. Pentingnya motivasi karena memberikan pengaruh kepada karyawan untuk lebih giat dan kreatif dalam bekerja, sehingga mampu memberikan nilai optimal bagi keberhasilan perusahaan. Sehingga apa yang menjadi tujuan perusahaan tersebut bisa terlaksana dengan baik dan sesuai dengan keinginan.

Di Indonesia banyak sekali perusahaan asuransi baik itu perusahaan dari Indonesia maupun perusahaan asuransi asing yang cabangnya sudah banyak menyebar di seluruh daerah di Indonesia, dan tidak terkecuali di Sumatera barat yang khususnya di Padang. Banyak sekali perusahaan asuransi yang mendirikan cabangnya di kota Padang, seperti Bumipitera, Sinarmas, Garda Oto, Takaful dan perusahaan asuransi lainnya. Banyak selali jenis produk asuransi yang ditawarkan oleh perusahaan-perusahaan tersebut. Dari asuransi jiwa, kebakaran, harta benda, pendidikan dan lainnya. Salah satu perusahaan yang menyediakan produk asuransi tersebut adalah Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera Syariah 1912 Padang.

Perusahaan Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera Syariah 1912 Padang, yang merupakan suatu perusahaan yang bergerak di bidang asuransi jiwa, pendidikan dan asuransi haji yang mempunyai sistem usaha berazaskan syariat Islam atau lebih dikenal dengan sistem syariah. Sebagai gambaran umum Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera syariah 1912 ini memiliki berbagai macam produk, diantaranya adalah mitra mabrur, mitra Iqra', Mitra Sakinah serta ASKUM atau singkatan dari asuransi Kumpulan. Dan dalam memasarkan produk-produknya asuransi ini memiliki tenaga penjual atau lebih dikenal dengan sebutan Agen asuransi.

Pada Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera Syariah 1912 Padang terdapat dua jenis agen, yang pertama adalah agen tetap yaitu agen yang langsung direkrut oleh perusahaan dan berhak mendapat ve tiap polis yang ditagih dan berhak menerima tunjangan hari raya dan pada akhir tahun berhak menerima bonus akhir tahun dari keuntungan perusahaan sesuai dengan akumulasi polis dan tagihan yang berhasil agen kumpulkan. Yang kedua adalah agen lepas yaitu agen dari asuransi lain atau dari asuransi bumiputera konvensional yang telah tercatat namanya di Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera Syariah 1912 Padang yang hanya berhak menerima hak berupa vi dari polis dan tagihan yang mereka lakukan pada nasabah Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera Syariah 1912 Padang saja.

Tidak dapat dipungkiri agen yang merupakan ujung tombak dari perusahaan ini untuk memasarkan produk-produknya. Untuk dapat melaksanakan peran dan fungsinya sebagai ujung tombak perusahaan maka

agen harus mempunyai motivasi kerja yang tinggi sehingga dapat memberikan hasil yang maksimal dalam pencapaian target perusahaan.

Motivasi merupakan salah satu faktor yang dominan bagi seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya. Menurut Hasibuan (2008:143) Motivasi Kerja adalah pemberian daya pengerak yang yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegratif dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan Motivasi kerja dapat memberi energi yang mengerakakn segala potensi yang ada, menciptakan keinginan yang tinggi akan melakukan suatu pekerjaan dengan giat dan gigih untuk mencapai hasil kerja yang optimal, sebaliknya jika orang tersebut memiliki motivasi kerja yang rendah ia akan kurang bergairah dalam melakukan pekerjaannya, mereka tidak mau bekerja keras dengan menggunakan kemampuan dan keterampilan yang dimilikinya.

Melalui pengamatan awal yang penulis lakukan, penulis temukan bahwa kenyataan yang terjadi pada Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera Syariah 1912 Padang adalah masih rendah motivasi kerja para agen-agensya. Hal ini dapat dilihat dari rendahnya kedisiplinan agen. Tingkat absensi pegawai yang berfluktiasi atau mengalami pasang surut, menggambarkan tidak konsistennya pegawai dengan pekerjaannya. Rendahnya motivasi agen dapat dilihat dari jumlah kemangkiran agen yang terlihat dari tabel 1 berikut :

**Tabel 1.1: Tingkat Kemangkiran Agen Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera Syariah 1912 Padang Januari – Desember 2010**

Bulan	Jumlah pegawai (1)	Hari kerja (2)	Jumlah mankir (3)	Tingkat kemangkiran $4 = \frac{3}{1 \times 2} \times 100\%$
Januari	33	21	72	10,39%
Februari	33	20	54	8,18%
Maret	33	23	63	8,30%
April	33	22	81	11,16%
Mei	33	20	61	9,24%
Juni	33	21	57	8,22%
Juli	33	22	49	7,85%
Agustus	33	21	77	11,11%
September	33	20	67	10,15%
Oktober	33	20	80	12,12%
November	33	21	49	7,07%
Desember	33	22	42	5,76%

Sumber : KUAJ Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera Syariah 1912 Padang 2010

$$\text{Rumus menentukan tingkat kemangkiran} = \frac{\text{jumlah hari kerja absen per bulan}}{\text{jumlah hari kerja per bulan}} \times 100\%$$

(dikutip dari Hasibuan, 2008:51)

Pada tabel 1 terlihat tingginya tingkat kemangkiran agen di 2010. Pada bulan januari tingkat kemangkiran mencapai 10,39% dan terjadi penurunan pada bulan februari dan maret namun kembali meningkat pada bulan selanjutnya. pada bulan april tingkat kemangkiran meningkat menjadi 11,16% namun terjadi penurunan pada tiga bulan kedepan yaitu pada bulan mei, juni, dan juli. Meningkat kembali pada bulan agustus sebesar 11,11% dan kembali menurun pada bulan September sebesar 10,15% dan meningkat pada bulan selanjutnya sebesar 12,12% dan terjadi penurunan pada duabulan akhir tahun

2010. Kemangkiran terbesar terjadi pada bulan april 2010 sebesar 12,12% dan pada bulan oktober sebesar 12,12% . Berdasarkan standard ketidakhadiran agen asuransi bumiputera 1912 syariah padang ditetapkan 8% perbulan atau 0,8. Kondisi ini memperlihatkan bahwa persentase tingkat absensi yang lebih tinggi dari 8% menandakan tingkat absensi agen masih tinggi. Hal ini memperlihatkan rendahnya motivasi kerja dengan masih seringnya para agen tidak datang ke kantor tanpa keterangan dan tidak mematuhi aturan yang telah ditetapkan. Padahal perusahaan telah menetapkan aturan berupa pemberian sanksi kepada agen yang absensinya melebihi 0,8 berupa pemotongan bonus pencapaian target sebesar 20% dari nilai bonus yang yang didapatkan agen tersebut.

Banyak faktor yang menyebabkan ketidak stabilan produksi agen pada perusahaan asuransi bumiputera syariah. Seperti semangat yang nait turun, malas, kurangnya perhatian pimpinan dan kurangnya komunikasi yang terjalin antara pimpinan dan karyawan, lalai serta faktor lain yang ada tapi tidak teridentifikasi penulis. Dari hal-hal yang telah penulis jabarkan diatas dapat diambil kesimpulan sementara bahwa yang terjadi pada agen pada perusahaan Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera Syariah 1912 Padang memperlihatkan rendahnya motivasi kerja para agen .

Rendahnya motivasi agen pada perusahaan Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera Syariah 1912 Padang dalam pencapaian target perusahaan berdasarkan pengamatan awal yang penulis lakukan terjadi karena faktor

kepemimpinan. Bruce (2003:187) menyatakan bahwa motivasi dipengaruhi oleh kepemimpinan, peran diri pribadi, dan peran organisasi.

Sesuai dengan pendapat Bruce diatas dapat diketahui bahwa motivasi dipengaruhi oleh kepemimpinan. Karena pemimpin yang akan memperhatikan kebutuhan para karyawan dalam organisasi atau perusahaan dan pemimpin yang akan mengarahkan karyawannya untuk mencapai tujuan perusahaan, serta motivasi juga dipengaruhi oleh faktor peran diri pribadi dan peran organisasi.

Faktor kepemimpinan merupakan suatu perilaku dimana seseorang mempengaruhi orang lain agar mau bekerja keras mencapai tujuan tertentu. Kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempergunakan orang lain agar mau bekerja untuk mencapai tujuan dan sasaran yang sudah ditentukan oleh organisasi atau perusahaan. Kepemimpinan memberikan peranan yang sangat penting dalam membentuk motivasi kerja karyawan. Jika pemimpin dapat melaksanakan tugasnya dengan baik, maka ia akan mampu memotivasi karyawannya untuk bekerja lebih giat, dimana seorang pemimpin dituntut untuk dapat mengarahkan, memotivasi, memfasilitasi dan mengambil keputusan yang baik bagi organisasi atau perusahaan.

Berdasarkan observasi awal yang penulis lakukan pada perusahaan dengan mewawancarai beberapa agennya. Dapat diketahui bahwa selama ini pimpinan selalu lebih mementingkan hasil yang didapat oleh para agen tanpa memperhatikan apa masalah-masalah yang mereka dapatkan dilapangan. dan

pimpinan tidak pernah melakukan pendekatan pribadi pada para agen. Dapat kita ketahui pendekatan personal pada para pengawai atau agen merupakan salah satu cara yang sangat efektif dalam menumbuh dan meningkatkan motivasi para agen disamping dengan *reward* atau bonus yang mereka dapatkan.

Dapat diketahui juga bonus yang diberikan tersebut bukanlah dari inisiatif pimpinan sendiri atau tidak ada kebijakan perusahaan Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera Syariah 1912 Padang untuk memberikan bonus khusus, tetapi bonus atau reward yang diberikan pada agen adalah kebijakan dari kantor pusat.

Dari sisi pembekalan kemampuan agen, sangat jarang perusahaan melakukan hal tersebut. Pembekalan dilakukan hanya dilakukan pada saat penerimaan agen baru saja. Dan jarang sekali dilakukan rapat atau diskusi terbuka antara pimpinan perusahaan dengan karyawan atau para agennya. Sehingga banyak keluhan-keluhan para agen yang tidak tersampaikan pada pimpinan dan tidak terciptanya komunikasi yang bagus antara pekerja dan atasannya.

Sementara dalam upaya mengelola karyawan agar dapat meningkatkan motivasi kerja pada perusahaan Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera Syariah 1912 Padang, pemimpin perusahaan harus bisa mempengaruhi karyawan agar dapat bekerja sesuai dengan tujuan yang ditetapkan. Tanpa ada paksaan dan perasaan tertekan dalam bekerja. Untuk

memahami seberapa besar pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi kerja para karyawannya.

Dari studi awal yang penulis lakukan melalui pengamatan dan wawancara rendahnya motivasi kerja karyawan juga disebabkan oleh kurang kondusifnya budaya organisasi. Dari pengamatan di lapangan Penulis temukan adanya tata pergaulan yang bersifat paternalisme, misalnya dihadapan pimpinan, seorang agen sulit untuk menunjukkan penolakan atas suatu ide atau gagasan pimpinan, karena penolakan atas ide dari pimpinan secara terbuka dapat berarti membuka konflik antara pimpinan dan bawahannya, dan dalam pelaksanaan kegiatan di lapangan atau saat agen menemui nasabahnya tidak sesuai jadwal sehingga kwitansi penamgihan menumpuk dan tidak berjalan sesuai dengan jadwalnya, hal ini dikarenakan aturan yang telah perusahaan buat tidak diacuhkan dan tidak ada sangsi yang berat yang diberlakukan kepada agen.

Bertitik tolak dari uraian diatas maka penulis tertarik untuk mengangkat sebuah skripsi dengan judul **“Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Agen Tetap Pada Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera Syariah 1912 Padang.**

## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang diatas, maka dapat diidentifikasi masalah dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Apakah pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi kerja agen Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera Syariah 1912 Padang

2. Apakah pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi kerja agen Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera Syariah 1912 Padang
3. Apakah pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap motivasi kerja agen Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera Syariah 1912 Padang
4. Apakah perilaku agen berpengaruh terhadap motivasi kerja agen Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera Syariah 1912 Padang
5. Apakah kompensasi agen berpengaruh terhadap motivasi kerja agen Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera Syariah 1912 Padang

### **C. Pembatasan Masalah**

Agar penulisan ini lebih jelas dan terarah maka penulis akan membatasi masalah yang akan dibahas. Karena terdapat beberapa faktor yang berhubungan dengan motivasi kerja karyawan. Maka dalam penelitian yang penulis lakukan Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera Syariah 1912 Padang. Penulis hanya memfokuskan penelitian pada sejauhmana pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap Motivasi kerja agen pada Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera Syariah 1912 Padang.

### **D. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka secara terperinci rumusan masalah adalah:

1. Sejauhmana pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi kerja pada agen Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera Syariah 1912 Padang.

2. Sejauhmana Kepemimpinan dan Budaya Organisasi mempengaruhi motivasi kerja pada agen Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera Syariah 1912 Padang

#### **E. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan yang akan dicapai dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi kerja agen pada Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera Syariah 1912 Padang.
2. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan dan budaya Organisasi terhadap Motivasi kerja agen pada Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera Syariah 1912 Padang.

#### **F. Manfaat Penelitian**

Ada berapa manfaat dari penelitian ini yaitu:

1. Pengembangan kemampuan penulis dalam melakukan penulisan karya ilmiah dan sekaligus sebagai syarat untuk menyelesaikan pendidikan Strata I di Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.
2. Bagi perusahaan, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran bagi perusahaan dalam memecahkan berbagai masalah, terutama yang berkaitan dengan kepemimpinan , budaya organisasi dan motivasi pada masa yang akan datang dan diharapkan mampu menjelaskan faktor-faktor apa saja yang berperan dalam penciptaan motivasi.

3. Bagi pihak lain, dari penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan tambahan referensi bagi masyarakat ilmiah yang berminat melakukan penelitian pada bidang yang sama khususnya masalah-masalah manajemen sumber daya manusia dimasa yang akan datang.

## **BAB II**

### **KERANGKA TEORITIS**

#### **A. KAJIAN TEORI**

##### **1. Motivasi kerja**

Motivasi berasal dari *motive* atau dengan prakata bahasa latinnya yaitu *movere*, yang berarti dorongan mengerjakan. .motivasi merupakan hal yang paling penting bagi karyawan karena dengan adanya motivasi diharapkan setiap individu karyawan mau bekerja keras dan bersemangat untuk mencapai produktivitas yang tinggi. Hasibuan (2008:143) mengemukakan pendapat tentang devinisi motivasi adalah pemberian daya penggerak yang yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegratif dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.

Menurut Winardi (2004:2) motivasi adalah hasil dari sejumlah proses yang bersifat internal atau eksternal bagi seorang individu, yang menyebabkan timbulnya sikap entusiasme dan persistensi dalam hal melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu.menurut robins (1996:198) motivasi diartikan sebagai kesedian untuk mengeluarkan tingkat upaya yang paling tinggi kearah tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individual.

Sedangkan menurut Rivai (2004:235) mengartikan motivasi adalah sebagai suatu dorongan yang menyebabkan seseorang mau bekerja untuk mewujudkan kebutuhan dan keinginannya.

Dari beberapa pengertian motivasi diatas dapat diambil sebuah kesimpulan motivasi kerja merupakan suatu dorongan dari diri seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, terintegrasi demi tercapai tujuan perusahaan.

Dari beberapa teori diatas, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan pendorong semangat seseorang untuk mau melakukan dan menggunakan segenap kemampuan yang ada pada diri para karyawan guna mencapai tujuan dari perusahaan yang dipengaruhi oleh berbagai faktor yang telah disebut diatas.

Selanjutnya menurut Clade S. George (dalam Hasibuan, 2008:163) motivasi berhubungan dengan tempat dan suasana lingkungan tempat bekerja seperti:

- a. Upah yang layak
- b. Kesempatan untuk maju/promosi
- c. Pengakuan sebagai individu
- d. Keamanan kerja
- e. Tempat kerja yang baik
- f. Penerimaan oleh kelompok
- g. Perlakuan yang wajar
- h. Pengakuan atas prestasi

Berdasarkan pendapat diatas, maka dapat diketahui bahwa motivasi berhubungan dengan penerimaan upah yang layak, kesempatan untuk maju,

pengakuan akan sebagai individu, keamanan kerja, tempat kerja, serta pengakuan atas prestasi.

Selanjutnya Damin (2004:15) menyatakan faktor yang mempengaruhi motivasi kerja adalah :

- a. Gaya kepemimpinan yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam memberikan arahan dan dorongan kepada bawahannya
- b. Sikap kerja karyawan yang terlihat dari cara karyawan tersebut dalam bekerja
- c. Iklim kerja dan suasana kerja yang ada dalam suatu organisasi.

Sedangkan menurut Bruce (2003:187) menyatakan motivasi dipengaruhi oleh :

- a. kepemimpinan
- b. peran diri pribadi
- c. peran organisasi.

Moekijat (1995:253) menyatakan untuk memperoleh motivasi yang baik, diperlukan komunikasi yang baik dalam organisasi. Berdasarkan penjelasan di atas dapat dipahami bahwa faktor-faktor yang memberikan pengaruh terhadap motivasi kerja karyawan. Faktor-faktor tersebut sangat berhubungan dengan tempat dan suasana lingkungan dimana karyawan itu bekerja. Dimana dengan suasana dan kondisi lingkungan kerja yang baik akan memberikan nilai positif bagi motivasi kerja karyawan.

Menurut Hasibuan (2008:149) metode motivasi adalah sebagai berikut :

- a. Motivasi langsung ( *direct motivation* )

Motivasi langsung adalah motivasi (materiil dan nonmaterial) yang diberikan secara langsung kepada setiap individu karyawan untuk memenuhi kebutuhan serta kepuasannya.yang sifatnya seperti pujian, penghargaan, tunjangan hari raya, bonus dan bintang jasa.

b. Motivasi tidak langsung ( *indirect motivation*)

Motivasi tidak langsung adalah motivasi yang diberikan hanya merupakan fasilitas-fasilitas yang mendukung serta mendukung serta menunjang gairah kerja / kelancaran tugas sehingga para karyawan betah dan bersemangat melakukan pekerjaanya. Misalnya kursi yang empuk, mesin-mesin yang baik, ruangan kerja yang terang dan nyaman, suasana pekerjaan yang serasi, serta penempatan yang tepat.

Selanjutnya menurut hasibuan (2008:150) jenis-jenis motivasi yaitu

a. Motivasi positif (*Insentif positif*)

Motivasi positif maksudnya manajer memotivasi (merangsang) dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi diatas prestasi standar. Dengan motivasi positif, semangat kerja bawahan akan meningkat karena umumnya manusia senang menerima yang baik-baik saja.

b. Motivasi negatif ( *Insentif negatif*)

Motivasi negatif maksudnya manajer memotivasi bawahan dengan standar mereka akan mendapat hukuman. Dengan motivasi negatif ini

semangat bekerja bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat karena mereka takut dihukum

Dari pendapat diatas, dapat diambil kesimpulan bahwa memotivasi karyawan agar bekerja dengan baik dan bersemangat dapat dengan berbagai cara. Cara manapun yang dipilih oleh perusahaan tergantung pada keadaannya. Karena tidak semua situasi bisa dengan satu pilihan cara saja.

Menurut Robert (2000:10) seseorang yang memiliki motivasi tinggi dapat dilihat dengan indikator sebagai berikut:

- a. Dapat memotivasi diri sendiri
- b. Tekun
- c. Mempunyai kemauan keras untuk bekerja
- d. Bekerja dengan atau tanpa pengawas
- e. Berorientasi pada sasaran atau hasil kerja
- f. Selalu tepat waktu dan ingin menjalankan kedisiplinan
- g. Memberi andil lebih dari yang diharapkan

Berdasarkan pendapat di atas dapat diketahui bahwa seseorang yang memiliki motivasi yang tinggi dalam bekerja adaah orang yang dapat memotivasi didi sendiri, tekun, bekerja keras, berorentasi hasil. Selain itu seseorang yang memiliki motivasi yang tinggi dapat dilihat dari sikap yang tepat waktu dan disiplin, serta memiliki andil yang diharapkan oleh perusahaan. Agar upaya organisasi untuk memotivasi pegawainya berhasil, maka organisasi harus menciptakan kebutuhan-kebutuhan yang dirasakan di dalam individu, atau organisasi–organisasi harus menyediakan alat-alat untuk memuaskan kebutuhan yang sudah ada pada individu yang bersangkutan. Jadi agar dapat memotivasi karyawan, organisasi perlu

mengetahui segala sesuatu tentang kebutuhan yang mendasar pada setiap individu.

Pemberian motivasi tentu mempunyai tujuan, haibuan (2008:146)

menyatakan, tujuan pemberian motivasi adalah :

- a. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
- b. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
- c. Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan
- d. Meningkatkan kedisiplinan karyawan
- e. Mengefektifkan pengadaan karyawan
- f. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
- g. Meningkatkan loyalitas, kreatifitas, dan partisipasi karyawan
- h. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan
- i. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.
- j. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku

Berdasarkan uraian di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa dengan motivasi yang baik, organisasi dapat meningkatkan kinerja yang lebih efektif sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Dimana berdasarkan uraian, motivasi kerja adalah dorongan kerja yang timbul pada diri seseorang untuk bertindak melakukan sesuatu atau melakukan pekerjaan guna mencapai produktivitas kerja yang tinggi dalam mencapai tujuan

## **2. Kepemimpinan**

Menurut sejarah, masa “kepemimpinan” muncul pada abad 18. Istilah *leadership* berasal dari kata *leader* artinya pemimpin atau *to lead* artinya memimpin. *Leadership* sudah menjadi kajian tersendiri dalam ilmu manajemen, oleh karena sifatnya yang universal dan menjadikan bahan

diklat dalam perusahaan maupun dalam organisasi. Dikatakan setiap orang punya bakat jadi pemimpin dan kepemimpinan adalah ilmunya dan bisa diaplikasikan setelah anda menjadi pemimpin.

Banyak sekali para ahli yang memberi pendapat tentang pengertian kepemimpinan. Hal ini dikarenakan banyak sekali orang yang telah mencoba mendefinisikan konsep kepemimpinan tersebut. Namun demikian, semua definisi kepemimpinan yang ada mempunyai beberapa unsur yang sama.

Dalam kehidupan organisasi pemimpin mempunyai peranan yang sangat penting dalam menentukan usaha pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Kehadiran pimpinan memungkinkan manusia dalam organisasi untuk dimotivasi untuk dapat bekerja secara efektif dan efisien.

George R. Terry dalam Kartono (2006:57) berpendapat kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang-orang agar mereka suka berusaha mencapai tujuan-tujuan kelompok. Menurut Hasibuan (2008:170) mengemukakan pendapat bahwa kepemimpinan adalah cara seseorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi.

Pengertian kepemimpinan menurut Rivai (2006:2) adalah meliputi :

Proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, motivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya, mempengaruhi interpretasi, pengorganisasian dan aktivitas-aktivitas untuk mencapai sasaran, memelihara hubungan kerjasama

dan kerja kelompok, perolehan dukungan dan kerjasama dari orang-orang diluar kelompok.

Selanjutnya menurut Bone & Kurtz dalam Anaroga (1997:187) kepemimpinan adalah tindakan memotivasi orang lain atau menyebabkan orang lain melakukan tugas tertentu dengan tujuan untuk mencapai tujuan spesifik.

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses yang memengaruhi bawahan untuk mencapai tujuan yang diinginkan perusahaan. Untuk mencapai tujuan kepemimpinan ini, terdapat beberapa unsur yang harus terpenuhi, yaitu:

- a. adanya orang yang memengaruhi
- b. adanya orang yang dipengaruhi
- c. orang yang mempengaruhi mengarahkan kepada tercapainya suatu tujuan

Menurut Kartini (2006:93) fungsi kepemimpinan adalah :

fungsi kepemimpinan adalah memandu, menuntun, membimbing, membangun, memberi atau membangunkan motivasi-motivasi kerja, mengebudikan organisasi, memjalin jaringan-jaringan komunikasi yang baik memberikan supervisi/pengawasan yang efisien, dan membawa para pengikutnya kepada sasaran yang efisien, dan membawa para pengikutnya kepada sasaran yang ingin dituju, sesuai dengan ketentuan waktu dan perencanaan.

Sedangkan menurut Rivai (2006:53) fungsi kepemimpinan memiliki dua dimensi yaitu :

- a. Dimensi yang berkenaan dengan tingkat kemampuan mengarahkan dalam tindakan dan aktifitas pemimpin
- b. Dimensi yang berkenaan dengan tingkat dukungan dalam melaksanakan tugas-tugas pokok organisasi.

Secara operasional fungsi-fungsi pokok pimpinan menurut Rivai (2006:53) adalah :

- a. Fungsi instruktif adalah kemampuan untuk mengerakan dan memotivasi orang lain untuk melaksanakan perintah
- b. Fungsi komulatif adalah memperoleh masukan berupa umpan balik yang dapat dipergunakan memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan
- c. Fungsi partisipatif adalah usaha pemimpin untuk mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam keikutsertaan dalam mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya.
- d. Fungsi delegasi adalah memberi wewenang, membuat maupun tanpa persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pemimpin yang lebih tinggi
- e. Fungsi pengdilan yang berupa dapat mewujudkan melalui kegiatan membimbing, pengarahan, koordinasi dan pengawasan.

Sedangkan secara organisasional menurut Kartini (2006:61) fungsi kepemimpinan adalah :

- a. Memprakarsai struktur organisasi
- b. Menjaga adanya koordinasi dan integritas organisasi, supaya semua beroperasi secara efektif
- c. Merumuskan tujuan institusional atau organisasional, dan menentukan sarana serta cara-cara yang efisien untuk mencapai tujuan tersebut
- d. Menengahi pertentangan dan konflik-konflik yang muncul, dan mengadakan evaluasi serta evaluasi ulang
- e. Mengadakan revisi, perubahan, inovasi pengembangan, dan penyempurnaan dalam organisasi.

Siagian (1994:45) menyatakan bahwa seseorang hanya akan menjadi seorang pemimpin yang efektif apabila :

- a. seseorang secara genetika telah memiliki bakat-bakat kepemimpinan
- b. bakat-bakat tersebut dipupuk dan dikembangkan melalui kesempatan untuk menduduki jabatan kepemimpinannya
- c. ditopang oleh pengetahuan teoritikal yang diperoleh melalui pendidikan dan latihan, baik yang bersifat umum maupun yang menyangkut teori kepemimpinan.

Menurut Siagian (1994:47-48) seorang pemimpin harus memiliki fungsi sebagai berikut :

- a. Pemimpin sebagai penentu arah yang ditempuh dalam usaha pencapaian tujuan
- b. Wakil dan juru bicara organisasi dalam hubungan dengan pihak-pihak luar organisasi
- c. Pemimpin selaku komunikator yang baik
- d. Mediator yang andal, khususnya dalam hubungan kedalam terutama mengenai situasi konflik
- e. Pemimpin selaku integrator yang efektif, rasional objektif dan netral

Dari uraian di atas dapat kita ketahui bahwa seorang pemimpin harus memiliki kemampuan mewujudkan dan membina kerja sama dalam mencapai tujuan bersama. Dengan kata lain kepemimpinan adalah seni kemampuan mengendalikan orang-orang dalam organisasi agar perilaku mereka sesuai dengan perilaku yang diinginkan oleh pimpinan organisasi. tentang fungsi dan tugas seorang pemimpin, seorang pemimpin hendaknya dapat menenjukan kemampuan sebagai pemegang kemudi, katalisator, tauladan, pendidik sekaligus sebagai bapak dalam organisasi yang akan menentukan kemana arah dan tujuan organisasi. Sehingga keberhasilan suatu organisasi itu sangat dipengaruhi oleh efektifitas kepemimpinan dalam organisasi. namun dalam menjalankan peranya, seorang harus memahami

karakteristik-karakteristik kepemimpinan. Dalam hal ini Gordon ( 1994:3)

menyatakan 7 karakteristik dalam kepemimpinan adalah :

- a. Mendengar sampai memahami
- b. Mau mendukung dan membantu
- c. Menggunakan pendekatan kelompok
- d. Menghindari sevisi terlalu dekat
- e. Memdelegasikan wewenang
- f. Berkomunikasi secara terbuka dan jujur
- g. Mengusahakan yang terbaik

Berdasarkan pendapat di atas dapat diketahui bahwa seorang pemimpin harus memiliki 7 karakteristik dalam kepemimpinan sehingga dapat mendukung peningkatan kemampuan kinerja perusahaan dan karyawan. Ke tujuh karakteristik itu mencakup sikap yang mau mendengarkan permasalahan yang dihadapi dan bberusaha untuk memahami permasalahan yang terjadi, pemimpin juga harus mau mendukung dan membantu setgiap karyawan yang mengalami kesulitann dalam melakuka pekerjaannya, melakukan berbagai pendekatan terhadap karyawan, berusaha untuk menghindari saikap satu visi yag terlalu dekat dengan karyawan, melakukan komunikasi yang efektif, terbuka dan jujur dengan karyawan, dan mengusahakan hasil yang terbaik.

### **3. Budaya Organisasi**

Dalam beberapa *literature* pemakaian istilah *coparate culture* biasa dengan istilah *organization culture*. Kedua istilah ini memiliki pengertian

yang sama. Karena itu, dalam penelitian ini kedua istilah tersebut digunakan secara bersama-sama dan keduanya memiliki satu pengertian yang sama.

Susanto (1997:3) memberikan definisi budaya organisasi sebagai:

Nilai-nilai yang menjadi pedoman sumber daya manusia untuk menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian integrasi kedalam perusahaan sehingga masing-masing anggota organisasi harus memahami nilai-nilai yang ada dan bagaimana mereka harus bertindak atau berperilaku

Selanjutnya budaya organisasi menurut Turner (1992) dalam Kasali (2005:285), diartikan sebagai:

norma-norma perilaku, sosial, dan moral yang mendasari setiap tindakan dalam organisasi dan dibentuk oleh kepercayaan, sikap dan prioritas para anggotanya.

Pendapat lain mengenai budaya organisasi menurut Rivai (2006:433), adalah:

kerangka kerja yang menjadi pedoman tingkah laku sehari-hari dan membuat keputusan untuk karyawan dan mengarahkan tindakan mereka untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Robbins (1995:479) budaya organisasi adalah suatu sistem pengertian yang diterima secara bersama, perihal pola mengenai kepercayaan, ritual, mitos, praktek-praktek yang lebih berkembang sejak beberapa lama. Ritual menurut Kasali (2005:294) adalah sebuah kegiatan yang bersifat ekspresif dan dilakukan melalui serangkaian langkah serial yang konsisten secara rutin atau berulang-ulang. Menurut C.A Van Peursen dalam Darmodjo (2004:1.10) mitos adalah suatu cerita yang memberikan

pedoman atau arah tertentu kepada sekelompok orang, cerita itu dapat diungkapkan melalui berbagai hal.

Selanjutnya Daniel (1990:75) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah istilah yang dipakai untuk memuat rangkaian variabel-variabel perilaku yang mengacu pada nilai-nilai kepercayaan dan prinsip pokok yang berperan sebagai suatu dasar bagi suatu sistem manajer organisasi.

Menurut Davis (1984) dalam Lako (2005:29), budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai organisasi yang dipahami, dijiwai dan dipraktekkan oleh organisasi sehingga pola tersebut memberikan arti tersendiri dan menjadi dasar aturan berperilaku dalam organisasi. Menurut Gibson dkk (1996:41) mengatakan bahwa budaya organisasi adalah suatu sistem nilai dan keyakinan bersama yang menghasilkan norma, perilaku, nilai (apa yang penting) dan keyakinan (bagaimana cara kerja) berintegrasi menimbulkan norma dan bagaimana kita harus melakukan sesuatu.

Dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan suatu sistem yang berisikan norma-norma berperilaku, sosial dan moral yang dianut oleh setiap individu di dalamnya untuk mengarahkan tindakan mereka dalam mencapai tujuan organisasi.

Menurut Rivai (2006:432) budaya melakukan sejumlah fungsi di dalam sebuah organisasi, yaitu:

- 1) Budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas, artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi lain.
- 2) Budaya memberikan identitas bagi anggota organisasi.
- 3) Budaya mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas dan pada kepentingan individu.
- 4) Budaya meningkatkan kemantapan sistem sosial.
- 5) Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu serta membentuk sikap dan perilaku pegawai.

Budaya organisasi menurut Robbins (2006:307) merupakan suatu variabel campur tangan. Para karyawan membentuk suatu persepsi subjektif keseluruhan mengenai organisasi berdasarkan pada faktor-faktor seperti toleransi resiko, tekanan pada tim, dan dukungan orang. Persepsi yang mendukung atau tidak mendukung ini kemudian mempengaruhi kinerja dan kepuasan karyawan, dengan dampak yang lebih besar pada budaya yang lebih kuat. Mempekerjakan individu yang nilai-nilainya tidak segaris dengan nilai-nilai organisasi itu mungkin akan menghasilkan karyawan yang kurang motivasi dan komitmen, serta tidak terpuaskan oleh pekerjaan mereka dan oleh organisasi.

Level atau tingkatan budaya menurut Rivai (2006:433) terdiri dari tiga tingkat, yaitu:

- 1) *Artifact*, yaitu hal-hal yang ada untuk menentukan budaya dan mengungkapkan apa sebenarnya budaya itu kepada mereka yang mempertahankan budaya.
- 2) *Espoused value* adalah alasan yang diberikan oleh sebuah organisasi untuk mendukung caranya melakukan sesuatu dan ini merupakan budaya organisasi tingkat kedua.
- 3) *Basic assumption* yaitu keyakinan yang dianggap sudah ada oleh anggota suatu organisasi.

Menurut Lako (2005:39) budaya organisasi yang ideal untuk suatu organisasi harus memiliki sedikitnya dua sifat berikut:

- 1) Kuat (*strong*), artinya budaya organisasi yang dibangun atau dikembangkan harus mampu mengikat dan mempengaruhi perilaku para individu pelaku organisasi untuk menyelaraskan antara tujuan individu dan tujuan kelompok mereka dengan tujuan organisasi.
- 2) Dinamis dan adaptif (*dynamic and adaptive*), artinya budaya organisasi yang dibangun harus fleksibel dan responsif terhadap dinamika lingkungan internal dan eksternal organisasi.

Budiharjo (2003:56) mengatakan budaya organisasi jika dipelihara dengan baik melalui simbol, cerita, ritual, proses sosialisasi, keteladanan manajemen puncak dan sistem manajemen akan tetap hidup. Dimana keteladanan manajemen puncak dan sistem manajemen merupakan unsur

kepemimpinan. Dengan kata lain dapat diartikan bahwa budaya organisasi akan tetap hidup jika didukung oleh kepemimpinan.

Budaya organisasi dipengaruhi oleh lingkungan tempatnya berada, karena organisasi adalah sebuah sistem yang terbuka, yang selalu beradaptasi dengan lingkungannya agar dapat meraih tujuannya. Secara lebih spesifik budaya organisasi juga berbeda di setiap organisasi, tergantung visi misi dan strategi organisasi dalam upaya mencapai tujuannya.

Meurut Susanto (2006 : 3) terdapat enam sumber utama yang sangat mempengaruhi budaya organisasi, yaitu :

1. Budaya masyarakat atau budaya nasional dimana organisasi berada secara spesifik
2. Visi dan kepemimpinan pada organisasi
3. Macam bisnis yang digeluti
4. Struktur organisasi, misalnya struktur birokratis akan melahirkan pula budaya yang cenderung birokratis
5. Pelanggan, perilaku pelanggan akan berpengaruh terhadap perilaku organisasi
6. Tradisi warisan organisasi yang tercermin dalam ataupun artefak.

Dalam Robbins (2006:289) dikemukakan karakteristik primer yang bersama-sama, menangkap hakikat dari budaya suatu organisasi, yang

selanjutnya dijadikan indikator untuk mengukur budaya organisasi dalam penelitian ini, yaitu:

- 1). Perhatian ke rincian. Sejauhmana para karyawan diharapkan memperlihatkan presisi (kecermatan), analisis dan perhatian kepada rincian.
- 2). Orientasi hasil. Sejauhmana manajemen memfokus pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.
- 3). Orientasi orang. Sejauhmana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu.
- 4). Orientasi tim. Sejauhmana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim, bukannya individu-individu.
- 5). Keagresifan. Sejauhmana orang-orang itu agresif dan kompetitif bukannya santai-santai.
- 6). Kemantapan. Sejauhmana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo sebagai kontras dari pertumbuhan.

## **B. Penelitian Yang Relefan**

Kepemimpinan dapat mempengaruhi pegawai dalam meningkatkan motivasi kerja, hal ini didukung oleh hasil penelitian yang kurang lebih sama, diantaranya adalah :

1. Eko Pradinata (2007). Dari hasil penelitiannya dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan pada kantor kecamatan Lubuk Tarok Kabupaten Sawahlunto Sijunjung provinsi sumatera barat berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai pada kantor kecamatan Lubuk Tarok Kabupaten Sawahlunto Sijunjung provinsi sumatera barat.
2. Zayadi (2006) mengungkapkan dalam penelitiannya yang berjudul pengaruh kepemimpinan, penempatan dan insentif terhadap motivasi kerja TVRI Sumbar menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari kepemimpinannya terhadap motivasi kerja pegawai.
3. Yasmeardi (2006) dengan judul Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi kerja dan Budaya organisasi terhadap Komitmen Kerja Pegawai Dinas Informasi, Pariwisata, Seni dan Budaya Kota Solok, menyatakan bahwa kepemimpinan mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap budaya organisasi

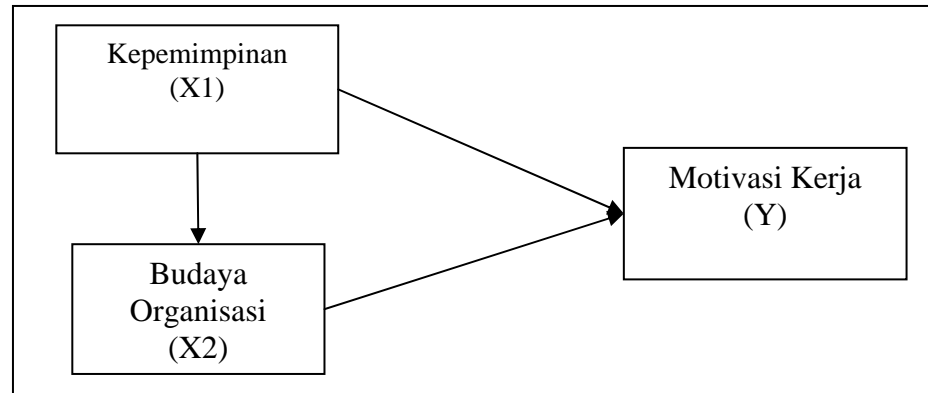
## **C. Kerangka Konseptual**

Berdasarkan kajian teori di atas, maka dibuat kerangka konseptual variabel bebas (independent) yaitu kepemimpinan (X1) dan Budaya

Organisasi(X2) yang mempengaruhi variabel terikat (dependent) yaitu motivasi karyawan (Y). Motivasi kerja dapat diartikan sebagai dorongan yang memberikan semangat kerja kepada karyawan untuk berperilaku tertentu dalam usaha mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Ada banyak faktor yang mempengaruhi motivasi kerja yang diantaranya adalah kepemimpinan dan budaya organisasi dalam organisasi atau perusahaan.

Pemimpin memiliki peran yang dapat mendorong agar motivasi seorang bawahan atau karyawannya. Dimana seorang pemimpin memiliki kemampuan untuk menggerakkan dan mempengaruhi bawahannya. Sehingga peran seorang pemimpin dalam suatu organisasi sangat menentukan dalam meningkatkan motivasi seorang karyawan. Serta dengan budaya organisasi yang baik akan membuat para karyawan terpacu sehingga meningkatkan motivasi karyawan.

Sehingga, pengaruh variabel kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap motivasi, digambarkan dalam kerangka konseptual sebagai berikut:



**Gambar 2.1 Model Kerangka Konseptual**

#### **D. Hipotesis Penelitian**

Berdasarkan kajian teori di atas maka dikemukakan hipotesis sebagai berikut :

$H_1$  : Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi pada agen tetap Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera syariah 1912 Padang

$H_2$ : Kepemimpinan dan Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja agen tetap pada Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera syariah 1912 Padang

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. Kesimpulan**

Dari hasil pengolahan data dan pembahasan terhadap hasil penelitian yang dilakukan melalui analisa jalur antara variabel-variabel penyebab dengan variabel motivasi kerja dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh antara kepemimpinan terhadap budaya Organisasi pada Agen tetap pada Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera Syariah 1912 Padang. Jika kepemimpinan baik maka akan menciptakan Budaya organisasi yang baik bagi para Agen tetap.
2. Terdapat pengaruh antara budaya organisasi terhadap motivasi kerja pada agen tetap pada Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera Syariah 1912 Padang. Jika para karyawan dan agen tetap di Perusahaan telah memiliki budaya organisasi yang baik dalam bekerja maka mereka akan merasa senang dengan pekerjaan dan tercipta budaya yang baik dalam perusahaan serta mereka akan loyal terhadap organisasi tempat ia bekerja.

Terdapat pengaruh antara kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap motivasi kerja pada agen tetap pada Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera Syariah 1912 Padang. Jika kepemimpinan seorang kepala cabang diterapkan dengan baik dalam mempengaruhi para para agen tetap dengan mengarahkan, membimbing, rangsangan intelektual, memberikan perhatian dan menunjukkan keyakinan diri yang diarahkan pada

pencapaian tujuan bersama maka pengaruhnya akan meningkatkan motivasi kerja secara langsung, dan budaya organisasi secara tidak langsung.

## **B. Saran**

Berdasarkan kesimpulan yang telah penulis uraikan sebelumnya, maka penulis menyarankan hal-hal berikut:

1. Untuk variabel motivasi kerja Agen tetap asuransi jiwa bersama bumiputera syariah 1912 Padang, ada indikator yang perlu mendapat perhatian, yaitu memberi andil lebih dari yang diharapkan maka disarankan agar pimpinan melakukan pembinaan secara rutin dan berkala kepada karyawan supaya mampu mengeluarkan potensi karyawan dan mampu memberi andil lebih dari yang diharapkan dan tercipta motivasi kerja.
2. Untuk meningkatkan kepemimpinan pada Agen tetap asuransi jiwa bersama bumiputera syariah 1912 Padang pada indikator mengarahkan, maka diharapkan pimpinan mampu untuk memberi pengarahan pada karyawannya dalam bekerja agar karyawan tersebut termotivasi dalam menyelesaikan pekerjaannya dan sesuai dengan apa yang diharapkan oleh organisasi dan tujuan organisasi bisa tercapai.
3. Untuk variabel Budaya organisasi pada Agen tetap asuransi jiwa bersama bumiputera syariah 1912 Padang ada indikator yang perlu mendapatkan perhatian, yaitu perhatian terhadap rincian maka disarankan kepada

karyawan agar lebih memperhatikan atau lebih cermat dalam melakukan setiap tugas yang diberikan kepada karyawan dan juga harus lebih teliti dan menganalisis setiap pekerjaan sehingga hasil yang didapatkan lebih maksimal.

## DAFTAR PUSTAKA

- Akhirmen, (2004). *Statistik 1*. Padang: Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang
- Anaroga, Panji. (1997). *Manajemen Bisnis*. Jakarta : Rineka Cipta
- Arikunto, Suharsimi.(2002). *Prosedur Penelitian Sesuatu Pendukung Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Bruce, Anne.(2003). *How To Motivate Every Employee, 24 Poin Penting Seputar Peningkatan Produktivitas di Tempat Kerja*. Terjemahan: Adibah Amin. Jakarta: PT Buana Ilmu Populer.
- Budiharjo, Andreas. 2003. *Peranan Budaya Perusahaan: suatu pendekatan sistematik dalam mengelola perusahaan*. Prasetya Mulya Management. Jurnal vol. VIII no 14.
- Damin, Sudarman. (2004) *Motivasi Kepemimpinan Dan Efektifitas Kelompok*. Jakatra: Rineka Cipta
- Daniel, Donison. 1990. *Corporate Cultures, The Rites and Ritual of Corporate Life*. Inc. New Jersey.
- Hasibuan, S. P. Melayu.(2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*: Bumi Aksara
- Hasibuan, S. P. Melayu.(1996). *Organisasi dan motivasi* . Bandung : Sinar Grafika
- Idris.(2006). *Aplikasi SPSS Dalam Analis Data Kuantitatif*. Padang: Universitas Negeri Padang.
- Gibson, James L, John M. Inacevich dan James, H. Donnelly Jr. 1996. *Organisasi dan Manajemen:Prilaku, Struktur, Proses*. Alih Bahasa: Djoerban Wahid, SH. Jakarta; Erlangga.
- Gordon, Thomas. (1994) *Menjadi Pemimpin Yang Efektif*. Terjemahan: Alex Tri Kantjono Widodo. Jakarta: Gramedia