

PERANAN PEMIMPIN DALAM MENGEMBANGKAN BUDAYA ORGANISASI (Studi Kasus Pada Pt. Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang *Regional Office*)

Jayanti Trioctavia
Djamhur Hamid
M. Djudi Mukzam
Fakultas Ilmu Administrasi
Universitas Brawijaya
Malang
jayanti415@yahoo.com

ABSTRACT

Organizational culture is a something that must grow if there is intention to establish organizational behavior, individual behavior and organizational image that conforms to the expectation of community as the user of service and product. The research aimed to understand the description of organizational culture established by the corporate leader and the role of leader in establishing organizational culture to achieve the goal of corporate. Method of the research is qualitative. Data are obtained by interview and documentation. Data analysis involves data reduction, data presentation and conclusion remark or verification. Result of research indicates that the role of leader in establishing organizational culture is found in their communication and their stand as role modeling. Communication in corporate is very important part that must be considered by leader. because communication represents a tool for leader to implement organizational culture. As role modeling, corporate leader classified as relatively good person because every employee perceives that leader behavior is a guide that must be followed. It is suggested that employee discipline must be built well and kept persistent through monitoring and sanction if deviance shall occur.

Keywords : *Role of Leader, Corporate Culture.*

ABSTRAK

Budaya organisasi dirasakan sebagai suatu yang harus tumbuh dalam membentuk perilaku organisasi, perilaku individu didalamnya dan membentuk citra organisasi pada masyarakat sebagai pemakai jasa atau produknya. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui gambaran budaya organisasi yang dikembangkan oleh pemimpin dan peranan pemimpin dalam mengembangkan budaya organisasi untuk mencapai tujuan perusahaan. Dalam penelitian ini digunakan metode penelitian kualitatif. Perolehan data dilakukan dengan dua metode, yaitu wawancara dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa peranan pemimpin dalam mengembangkan budaya organisasi terletak pada komunikasinya dan sebagai *role modelling*. Komunikasi yang ada di dalam perusahaan merupakan bagian penting yang harus diperhatikan pemimpin, karena komunikasi merupakan alat bagi pemimpin untuk menjalankan budaya yang diharapkan. Sebagai *role modelling*, pimpinan perusahaan cukup baik, karena setiap karyawan mempunyai perilaku dan persepsi mengenai pimpinan sebagai panutan. Penulis menyarankan agar sebaiknya kedisiplinan karyawan yang sudah terbangun dengan baik hendaknya selalu dipelihara dengan jalan selalu mengadakan pemantauan dan tentunya dengan sanksi apabila terjadi pelanggaran.

Kata Kunci : *Peranan Pemimpin, Budaya Organisasi*

PENDAHULUAN

Kemampuan atau kecakapan pemimpin merupakan tulang punggung organisasi, mereka membuat perubahan, memajukan dan mendorong organisasi untuk mencapai hasil semaksimal mungkin. Pemimpin juga harus mengembangkan budaya organisasi yang dapat menunjang pencapaian visi dan misi organisasi yang telah ditetapkan. Budaya organisasi yang dimaksud adalah pola perilaku yang meliputi pemikiran, tindakan, bahasa dan kebiasaan yang dilakukan oleh anggota organisasi, nilai – nilai yang dibagi atau dirasakan bersama oleh anggota suatu organisasi, norma – norma, kepercayaan, asumsi – asumsi para anggota organisasi untuk mengelola masalah dan pengaruh di sekitarnya. Budaya organisasi akan berfungsi sebagai penjamin kelangsungan hidup organisasi apabila dalam organisasi tersebut terdapat nilai – nilai fundamental organisasi yang baik seperti menjunjung tinggi nilai kejujuran dan integritas, penghargaan atas disiplin, pelayanan yang prima dan penghormatan atas keterbukaan.

Budaya organisasi dapat terlaksana dengan baik, apabila pemimpin mampu menjalankan fungsinya sesuai dengan perannya, artinya bahwa peranan pemimpin dapat mempengaruhi, menggerakkan dan mengarahkan bawahan supaya

perilaku anggota sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan yang akan berdampak terbentuknya budaya organisasi. PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) *Regional Office* merupakan asuransi jiwa yang tertua di Indonesia dan satu – satunya Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak dalam bidang asuransi. PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) *Regional Office* dalam melakukan kegiatannya berharap dapat melaksanakan produktivitasnya secara efisien, sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Mengingat pentingnya peranan pemimpin dalam membentuk budaya organisasi yang diterapkan pada PT Asuransi Jiwasraya (Persero) *Regional Office*. Penelitian ini dilakukan dengan harapan untuk menjawab masalah gambaran budaya organisasi yang dikembangkan oleh pemimpin PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang *Regional Office* dan peranan pemimpin dalam mengembangkan budaya organisasi untuk mencapai tujuan PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang *Regional Office*.

Berdasarkan uraian diatas, maka peneliti tertarik menganalisa lebih lanjut dan menuangkan dalam bentuk skripsi dengan judul “**Peranan Pemimpin dalam Mengembangkan Budaya Organisasi (Studi kasus pada PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang *Regional Office*)**”.

KAJIAN PUSTAKA

A. Hasil Penelitian Terdahulu

- a. Penelitian Fajri Harmawan (2009) dengan judul *Peranan Pemimpin dalam Membentuk Budaya Kerja* (Studi pada PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Malang). Hasil penelitian menunjukkan dalam peranan ini pemimpin melakukan komunikasi dalam aktivitasnya sebagai pemimpin. Komunikasi yang ada merupakan bagian yang terpenting yang harus diperhatikan manajemen karena komunikasi merupakan alat bagi manajemen untuk menjalankan budaya yang diharapkan. Dalam penanganan membangun budaya kerja dalam perusahaan terletak pada peran pimpinan pada tiap – tiap perusahaan, dimana pimpinan harus dapat mengubah perilaku individu sesuai dengan perilaku kerja yang sudah ditetapkan oleh organisasi sehingga dengan pemahaman anggota terhadap perilaku kerja organisasi akan menciptakan iklim kerja yang mendukung terwujudnya produktivitas dan efektivitas organisasi dalam usaha untuk mencapai tujuan organisasi.
- b. Penelitian Apristyawati (2007) dengan judul *Peranan Pemimpin dalam Mengembangkan Budaya Organisasi* (Studi pada Kantor Pegadaian Cabang Blimbing Malang). Hasil penelitian menunjukkan bahwa adanya hubungan kerjasama yang baik dan solid dengan adanya tanggung jawab dari para anggota terhadap pekerjaan sehingga budaya organisasi dapat berkembang dengan baik. Budaya organisasi yang merupakan pedoman bagi anggota – anggota organisasi di dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya.
- c. Penelitian Muhammad Mujib (2009) dengan judul *Peranan Pemimpin dalam Mengembangkan Budaya Organisasi* (Studi pada Kantor Pegadaian Cabang Paciran Lamongan). Pemimpin berpedoman pada konsep etos kerja dalam mengembangkan budaya organisasi yang diinternalisasikan dan disimulasikan kepada seluruh pegawai

sehingga diharapkan kultur dan etos kerja sesuai budaya organisasi

B. KAJIAN PUSTAKA

1. Pengertian Pemimpin

Pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan khususnya kelebihan kecakapan di satu bidang, sehingga dia mampu mempengaruhi orang – orang lain untuk bersama – sama melakukan aktivitas – aktivitas tertentu, demi pencapaian satu atau beberapa tujuan (Kartono, 2005: 51). Sedangkan menurut Matondang (2008: 5) Pemimpin yaitu seseorang yang mampu mempengaruhi orang lain untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu yang diinginkan sesuai yang diinginkan. Berdasarkan beberapa pengertian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa pemimpin adalah orang yang mempunyai kemampuan dalam mempengaruhi, menggerakkan dan mengarahkan orang lain (anggota) untuk melakukan usaha bersama ke arah pencapaian tujuan organisasi.

2. Pengertian Pemimpin

Seorang pemimpin dalam menjalankan tugasnya maka harus selalu berpikir kreatif dan penuh dengan ide – ide baru, pemimpin harus mengkomunikasikan ide tersebut kepada anggotanya dan mempengaruhi anggota untuk dapat menerima ide tersebut dan melaksanakannya sesuai dengan perilaku organisasi yang diinginkan oleh pemimpin sehingga tujuan organisasi dapat dicapai.

3. Fungsi Pemimpin

Fungsi seorang pemimpin menurut Kartono, (2005: 93) adalah memandu, menuntun, membimbing, membangun, memberi atau membangun motivasi – motivasi kerja, mengemudikan organisasi, menjalin jaringan – jaringan komunikasi yang baik, memberikan supervisi atau pengawasan yang efisien, dan membawa para pengikutnya kepada sasaran yang ingin dituju sesuai dengan ketentuan waktu dan perencanaan. Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa fungsi pemimpin yaitu mengkoodinasikan anggota yang dipimpinnya agar rencana yang telah diketahui dapat dicapai dengan baik. Namun lebih jauh dari itu yang terpenting adalah adanya kesiapan dan kekuatan serta sikap mental yang baik sehingga bisa memimpin secara adil dan bijaksana.

4. Peranan Pemimpin

Mintzberg dalam Thoha (2010: 12 – 20) mengemukakan tiga peran utama yang dimainkan oleh setiap pimpinan dimanapun hirarkinya. Dari tiga peran utama kemudian diperinci menjadi sepuluh peranan lainnya yaitu:

(a) Peranan hubungan antarpribadi (*Interpersonal Role*)

- (1) Peranan sebagai *figurehead*, yakni suatu peranan di dalam setiap kesempatan dan persoalan yang timbul secara normal.
- (2) Peranan sebagai pemimpin (*leader*), dalam peranan ini pemimpin melakukan hubungan interpersonal dengan yang dipimpin, dengan melakukan fungsi – fungsipokoknya diantaranya memimpin, memotivasi, mengembangkan, dan mengendalikan.
- (3) Peranan sebagai pejabat perantara (*liaison manager*), di sini pimpinan yang berintegrasi dengan teman sejawat, staf, dan orang lain yang berada di luar organisasinya, untuk mendapat informasi yang diperlukan.

(b) Peranan yang berhubungan dengan informasi (*Informational Role*)

Peranan ini meletakkan pimpinan pada posisi yang unik dalam mendapatkan informasi. Pemimpin mencari informasi di luar lingkungan dan sebagai pusat informasi bagi organisasinya. Peranan ini terdiri dari peranan – peranan sebagai berikut:

- (1) Peranan sebagai *monitor*, peranan ini mengidentifikasi seorang pemimpin sebagai penerima dan pengumpul informasi, supaya pemimpin mampu untuk mengembangkan suatu pengertian yang baik dari organisasi yang dipimpinnya, dan mempunyai pemahaman yang komplit tentang lingkungannya.
- (2) Peranan sebagai disseminator, peranan ini melibatkan pemimpin untuk menangani proses transmisi dari informasi – informasi ke dalam organisasi yang dipimpinnya.
- (3) Peranan sebagai juru bicara (*spokesman*), peranan ini dimainkan pemimpin untuk menyampaikan informasi ke luar lingkungan organisasinya. Bedanya dengan *disseminator* ialah *spokesman* ini memberikan informasi ke luar lingkungan, sebaliknya dengan *disseminator*

memberikan informasi ke dalam lingkungan organisasi.

(c) Peranan pembuat keputusan
(*Decisional Role*)

Peranan ini membuat pemimpin harus terlibat dalam suatu proses pembuatan strategi di dalam organisasi yang dipimpinnya. Proses pembuatan strategi ini secara sederhana dinamakan sebagai suatu proses yang menjadikan keputusan – keputusan organisasi dibuat secara signifikan dan berhubungan. Ada empat peranan yang dikelompokkan ke dalam pembuatan keputusan adalah sebagai berikut:

- (1) Peranan sebagai *entrepreneur*, dalam peranan ini pemimpin bertindak sebagai pemrakarsa dan perancang dari banyak perusahaan – perusahaan yang terkendali dalam organisasi.
- (2) Peranan sebagai penghalau gangguan (*disturbance handler*), peranan ini membawa pemimpin untuk bertanggung jawab terhadap organisasi ketika organisasinya terancam bahaya, misalnya akan dibubarkan, terkena gosip, isu – isu kurang baik, dan sebagainya.
- (3) Peranan sebagai pembagi sumber (*resource allocator*), di sini pemimpin diminta memainkan peranan untuk memutuskan ke mana sumber dana akan didistribusikan ke bagian – bagian dari organisasinya.
- (4) Peranan sebagai *negosiator*, peranan ini meminta kepada pemimpin untuk aktif berpartisipasi dalam arena negosiasi.

5. Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah suatu sistem pengertian bersama yang dipegang oleh anggota – anggota suatu organisasi, yang membedakan organisasi tersebut dari organisasi lainnya (Robbins dan Judge, 2008: 256). Menurut Griffin, (2004: 162) budaya organisasi adalah serangkaian nilai, keyakinan, perilaku, kebiasaan, dan sikap yang membantu seseorang anggota organisasi dalam memahami apa yang dianut organisasi tersebut, bagaimana organisasi tersebut melakukan segala sesuatu, dan apa yang dianggapnya penting. Berdasarkan pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan pola perilaku yang meliputi pemikiran, tindakan, bahasa, dan kebiasaan yang dilakukan oleh anggota suatu organisasi yang membedakan organisasi tersebut dari organisasi lainnya, nilai – nilai yang dibagi atau dirasakan bersama oleh anggota suatu organisasi, norma – norma, kepercayaan dan

asumsi – asumsi para anggota organisasi untuk mengelola masalah dan pengaruh di sekitarnya.

6. Karakteristik Budaya Organisasi

Karakteristik budaya organisasi adalah karakteristik yang telah umum disetujui untuk merefleksikan budaya organisasi, yaitu aturan perilaku yang diamati, norma – norma organisasi, nilai – nilai yang dominan yang terdapat dalam organisasi, filosofi yang dianut oleh organisasi, peraturan – peraturan organisasi, dan iklim organisasi. Gambaran ini menjadi dasar bagi sikap pemahaman bersama yang dimiliki oleh para anggota organisasi. Pemahaman tersebut mengenai organisasi, cara bagaimana menyelesaikan permasalahan yang ada di dalam organisasi dan perilaku yang diharapkan dari anggota.

7. Fungsi Budaya Organisasi

Budaya suatu organisasi tidak selalu mudah dipahami, tidak konkrit dan sering hanya dinyatakan secara implisit, setiap organisasi menciptakan serangkaian asumsi, kesepakatan dan norma – norma yang mengatur perilaku para anggotanya sehari – hari. Perilaku yang sesuai dengan budaya organisasi akan berakibat tidak hanya pengakuan atas keberadaan seseorang sebagai anggota, tetapi juga mendapatkan imbalan dan penghargaan. Sebaliknya, perilaku yang dinilai negatif, karena tidak sesuai dengan budaya organisasi, dikenakan sanksi dapat berupa pengakhiran keberadaan seseorang dalam organisasi yang bersangkutan. Itulah sebabnya ditekankan bahwa seseorang diterima dan diakui sebagai anggota organisasi, yang bersangkutan harus siap dan bersedia melakukan berbagai penyesuaian dalam sistem nilai, sikap, kebiasaan dan perilakunya (Siagian, 1998: 249 – 250). Kesimpulan fungsi budaya organisasi adalah sebagai perekat sosial di dalam mempersatukan anggota – anggotanya dalam tujuan organisasi berupa ketentuan – ketentuan atau nilai yang harus dilakukan oleh para anggota.

8. Peranan Pemimpin dalam Mengembangkan Budaya Organisasi

Budaya organisasi dapat terlaksana dengan baik, apabila pemimpin mampu menjalankan fungsinya sesuai dengan peranannya, artinya bahwa peranan pemimpin dapat mempengaruhi, menggerakkan dan mengarahkan bawahannya supaya perilaku bawahan sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan akan membantu terbentuknya budaya organisasi. Dalam

mengembangkan budaya organisasi seorang pemimpin harus mempunyai nilai dan kepercayaan yang jelas dan kuat tentang organisasi yang diinginkan. Pemimpin memiliki kontribusi sebagai pencipta dan membentuk budaya organisasi, karena memiliki kemampuan dan kekuasaan untuk melakukannya. Selain itu, pemimpin memiliki visi dan misi, kemudian memberikan contoh dan menyebarkannya yang kemudian diikuti oleh bawahannya. Hubungan yang saling terbuka dan percaya merupakan hal yang mendukung penyebaran nilai – nilai dan norma yang ada dalam budaya organisasi.

Peranan pemimpin dalam mengembangkan budaya organisasi tercermin pada integrasi satu sama lain dengan menggunakan bahasa dan tata cara yang berlaku, adanya norma – norma yang berlaku seperti standar dan ketentuan perilaku, termasuk petunjuk tentang pekerjaan yang harus dilaksanakan, nilai – nilai penting yang hendak ditanamkan, dibangun, dan diresapi bersama oleh segenap anggota. Misalnya kualitas pelayanan, efisiensi, dan lain – lain, adanya filsafat tentang kebijakan – kebijakan yang mencerminkan kepercayaan organisasi tentang bagaimana memperlakukan pegawai dan pelanggan, peraturan – peraturan tentang petunjuk bagaimana bergaul dengan organisasinya, serta iklim organisasi yang memuat tentang cara berinteraksi antar anggota, dan pola bertindak terhadap orang luar. Budaya organisasi memberikan anggota organisasi cara – cara atau pola berperilaku, berpikir serta menuntut para anggota organisasi dalam mengambil keputusan. Apabila pemimpin membentuk budaya, maka mereka tidak membentuknya berdasarkan pilihan sendiri, melainkan melalui interaksi terus – menerus dengan anggota organisasi yang lain. Ini berarti seorang pemimpin harus mempunyai kemampuan komunikasi strategis dan dasar *power* yang kuat (Kertahadi, 2003: 32).

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif adalah rangkaian kegiatan atau proses menjaring data atau informasi yang bersifat sewajarnya, mengenai suatu masalah dalam kondisi aspek atau bidang tertentu pada objeknya (Nawawi dan Martini, 1996: 176).

B. Fokus Penelitian

1. Budaya Organisasi pada PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang *Regional Office*.
2. Peranan pemimpin dalam mengembangkan budaya organisasi pada PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang *Regional Office*.

C. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian dalam penelitian ini adalah PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang *Regional Office* yang terletak di Jalan raya Merdeka Barat no. 4 – 6 Malang. Peneliti melakukan penelitian pada PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang *Regional Office* karena perusahaan menerapkan budaya organisasi yang sesuai dengan topik penelitian, memungkinkan peneliti untuk mendapatkan data atau informasi yang berhubungan dengan judul penelitian, lokasi penelitian yang strategis sehingga mudah dijangkau dan perusahaan asuransi yang satu – satunya Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak dibidang asuransi.

D. Subyek Penelitian

Subyek dalam penelitian ini adalah Regional Manager, Kepala Bagian Administrasi dan Keuangan, Kepala Seksi Underwriting, Kepala Seksi Keuangan, Kepala Seksi Pelayanan Nasabah PP, Kepala Seksi Pelayanan PK, Staff Seksi Umum dan Komputer PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang *Regional Office*.

E. Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Teknik pengumpulan data adalah wawancara dan dokumentasi. Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah pedoman wawancara (*Interview guide*) dan catatan lapangan (*Field note*).

F. Analisis Data

Analisis data adalah dengan cara induktif yang tahapannya menurut Miles dan Huberman (1992: 16) terdiri dari tiga tahapan pokok, yaitu:

1. Reduksi data
Proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan dan transformasi data kasar yang muncul dari catatan – catatan tertulis di lapangan. Laporan lapangan oleh peneliti direduksi, dirangkum, dipilih hal – hal pokok, difokuskan pada hal –

hal yang penting kemudian dicari tema atau polanya. Reduksi data ini berlangsung terus – menerus selama proses penelitian berlangsung.

2. Penyajian data

Penyajian data yaitu berupa sekumpulan informasi tersusun yang memberikan kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Dengan melihat penyajian data kita dapat memahami apa yang sedang terjadi dan apa yang harus dilakukan.

3. Penarikan kesimpulan atau verifikasi

Akhir dari kegiatan analisis adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Verifikasi data dalam penelitian kualitatif ini dilakukan secara terus – menerus sepanjang proses penelitian berlangsung. Sejak awal memasuki lapangan dan selama proses pengumpulan data, peneliti berusaha untuk menganalisis dan mencari makna dari setiap data yang didapat yaitu mencari pola, tema, hubungan yang sama, hal – hal yang sering muncul, hal – hal yang jarang muncul, serta hal lainnya yang dituangkan dalam kesimpulan yang masih bersifat sementara. Dengan bertambahnya data melalui proses verifikasi yang terus – menerus akan diperoleh kesimpulan yang bersifat tetap.

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Penyajian Data

1. Budaya Organisasi pada PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang *Regional Office*

a. Perilaku yang bisa diobservasi

Perilaku ini diciptakan oleh pemimpin agar terjalin hubungan yang baik antara sesama karyawan. Seperti yang diutarakan oleh Regional Manager PT. Asuransi Jiwasraya Bapak Sulikharsono :“...Hubungan yang baik antara sesama karyawan dilakukan dengan cara membina dengan rasa kepedulian terhadap karyawan agar tanggung jawab dan fungsi kontrol dilakukan sebagaimana mestinya...” (Hasil wawancara tanggal 2 Maret 2015, jam 10.00 WIB).Adapun upaya yang dilakukan pemimpin dalam menjaga agar hubungan baik dapat terwujud seperti diungkapkan oleh Bapak Sulikharsono Regional Manager PT. Asuransi Jiwasraya : “...Perhatian yang dapat diberikan oleh atasan dengan cara memberi motivasi kerja dan kepercayaan kepada para karyawan...” (Hasil wawancara tanggal 2 Maret 2015, jam 10.00 WIB).

b. Norma yang harus dipatuhi oleh para anggota organisasi

Norma yang harus dipatuhi oleh para anggota organisasi sudah berjalan cukup baik. Seperti diungkapkan oleh Regional Manager PT. Asuransi Jiwasraya Bapak Sulikharsono :“...Tingkat kepatuhan karyawan sangat baik dalam melakukan tugas pekerjaannya...” (Hasil wawancara tanggal 3 Maret 2015, jam 11.30 WIB).Wujud kepatuhan karyawan tersebut disampaikan oleh Ibu Wahyu Kepala Seksi Underwriting PT. Asuransi Jiwasraya sebagai berikut:“...Bertahan dalam suasana apapun, pada saat ada krisis perusahaan akan bertanggung jawab dan pekerjaan harus tetap diselesaikan...” (Hasil wawancara tanggal 3 Maret 2015, jam 12.00 WIB).

c. Nilai – nilai dominan yang membedakan dengan organisasi lainnya

Nilai dominan yang sudah terbentuk pada perusahaan ini sudah mencerminkan sebuah keharusan bagi sebuah perusahaan yang menjual jasa kepada masyarakat, yakni pelayanan terbaik demi kepuasan pelanggan. Sebagaimana disampaikan oleh Bapak Rudi Kepala Seksi Pelayanan Nasabah PP PT. Asuransi Jiwasraya bahwa :“...Yang utama adalah memberikan pelayanan yang baik kepada para pelanggan...” (Hasil wawancara tanggal 4 Maret 2015, jam 10.00 WIB).Sebagai perusahaan pada umumnya maka nilai dominan tersebut paling esensial menurut Ibu Ima Kepala Seksi Keuangan PT. Asuransi Jiwasraya adalah:“...Terletak pada adanya motto, visi, dan misi bagi pelanggan...” (Hasil wawancara tanggal 4 Maret 2015, jam 11.00 WIB).

d. Filosofi yang mempengaruhi kebijakan dan aturan di dalam organisasi

Filosofi yang ditanamkan oleh pimpinan kepada karyawan sudah sangat baik seperti yang disampaikan oleh Bapak Tri Edy Kepala Bagian Keuangan dan Administrasi, bahwa :“...Pimpinan berusaha mempengaruhi karyawan dengan menanamkan sebuah filosofi agar dapat mengembangkan diri untuk dapat menunjang prestasi masing – masing...” (Hasil wawancara tanggal 6 Maret 2015, jam 10.00 WIB).Selain itu diungkapkan pula oleh Bapak Marsudi Staff Bagian Seksi Umum dan Komputer, bahwa:“... Adanya motto, visi dan misi bagi pelanggan (Hasil wawancara tanggal 6 Maret 2015, jam 10.00 WIB).

e. Peraturan yang menjadi pedoman di dalam kebijakan organisasi

Pertanyaan berkaitan dengan peraturan memberikan cerminan bahwa peraturan pada PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang *Regional Office* sudah diterapkan dengan baik oleh seluruh lapisan karyawan di perusahaan sebagaimana disampaikan oleh Bapak Sulikharsono Regional Manager PT. Asuransi Jiwasraya, bahwa: "... Para karyawan telah melakukan pekerjaan sesuai dengan *job* masing – masing sesuai pedoman *system operating procedure...*" (Hasil wawancara tanggal 9 Maret 2015, jam 09.00 WIB). Hal ini ditegaskan oleh Bapak Marsudi Staff Seksi Umum dan Komputer PT. Asuransi Jiwasraya sebagai berikut: "...Karyawan sudah mengikuti aturan – aturan yang ada, tetapi ada kalanya bahwa terkadang dalam menjalankan pekerjaan juga terdapat kesalahan. Aturan – aturan tersebut semua tertulis, seperti nota dinas, petunjuk pelaksanaan. Aturannya baku atau *Standart Operating System* – nya apabila tidak melaksanakan akan terkena sanksinya..." (Hasil wawancara tanggal 9 Maret 2015, jam 10.30 WIB).

f. Iklim organisasi yang dirasakan oleh anggota organisasi

Pernyataan yang disampaikan oleh Bapak Sulikharsono Regional Manager PT. Asuransi Jiwasraya juga mencerminkan gambaran iklim organisasi yang syarat akan kerja keras demi kesuksesan organisasi, bahwa: "...Iklim organisasi pada perusahaan ini adalah kerja keras yang selalu dilakukan oleh seluruh jajaran manajemen dan staf guna memberikan pelayanan terbaik untuk pelanggan dan kinerja yang optimal bagi pemegang saham..." (Hasil wawancara tanggal 10 Maret 2015, jam 10.30 WIB). Menurut Bapak Wahyu Kepala Seksi Pelayanan PK PT. Asuransi Jiwasraya iklim organisasi pada perusahaan sangat nyaman dan bersahabat sebagaimana disampaikan sebagai berikut: "...Suasannya nyaman dan bersahabat dan saling pengertian dalam pekerjaan. Lingkungan juga harus mendukung dalam perusahaan. Lingkungan juga harus bisa memotivasi kerja..." (Hasil wawancara tanggal 10 Maret 2015, jam 12.00 WIB).

2. Peranan pemimpin dalam membentuk budaya organisasi PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang Regional Office

a. Pengembangan budaya belajar yang positif dalam organisasi

Berdasarkan pernyataan yang disampaikan oleh Bapak Sulikharsono Regional Manager PT. Asuransi Jiwasraya menunjukkan bahwa perusahaan memiliki respon yang tinggi dalam mengatasi masalah krisis yang dialami oleh karyawan sebagai berikut: "...Manajemen akan berusaha mencari jalan keluar agar krisis yang dialami organisasi maupun karyawan dapat dieliminir sedemikian rupa dengan melakukan pendidikan maupun pencerahan..." (Hasil wawancara tanggal 11 Maret 2015, jam 10.00 WIB). Pendapat yang disampaikan oleh Ibu Imawati Kepala Seksi Keuangan PT. Asuransi Jiwasraya adalah sama, yakni: "...Sangat terbuka terhadap krisis yang menimpa organisasi. Perusahaan juga menerapkan beberapa kebijakan untuk mengatasi krisis organisasi dengan membangun mental dan spirit karyawan untuk lebih giat dalam melakukan tugas dan tanggung jawabnya..." (Hasil wawancara tanggal 11 Maret 2015, jam 11.00 WIB).

b. Artikulasi visi dan misi yang merupakan suatu interaksi yang melibatkan antara anggota atau bawahan dengan mengembangkan visi dan misi organisasi tersebut

Demi tercipta sebuah budaya organisasi yang sangat baik dengan cerminan melalui perilaku pimpinan maka perusahaan berusaha mempengaruhi karyawan dengan memberikan contoh baik dari pimpinan seperti disampaikan oleh Bapak Sulikharsono Regional Manager PT. Asuransi Jiwasraya sebagai berikut: "...Sangat penting pimpinan memberikan contoh yang baik kepada semua lini karyawan yang ada..." (Hasil wawancara tanggal 16 Maret 2015, jam 10.00 WIB). Menurut Ibu Imawati Kepala Seksi Keuangan PT. Asuransi Jiwasraya sebagai seorang pemimpin harus dapat memberikan contoh secara kompleks kepada karyawan sebagai berikut: "...Pemimpin memang harus menjadi *rolle modeling*, seperti tingkah lakunya, wawasannya, kemampuan dan cara bicaranya dan perlu untuk dipertahankan agar perusahaan bisa tampil beda..." (Hasil wawancara tanggal 18 Maret 2015, jam 12.00 WIB).

c. Meningkatkan komitmen terhadap visi dan tujuan organisasi

Perusahaan melakukan upaya agar karyawan dapat menjaga komitmennya sebagaimana disampaikan oleh Bapak Sulikharsono Regional Manager PT. Asuransi

Jiwasraya, sebagai berikut: "...Memberikan motivasi dan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi..." (Hasil wawancara tanggal 20 Maret 2015, jam 10.00 WIB). Agar komitmen dapat tetap terjaga maka menurut Ibu Imawati Kepala Seksi Keuangan PT. Asuransi Jiwasraya harus dilakukan upaya sebagai berikut: "...*Reward* dan *punishment* dari pusat, ada penilaian kualitatif dan kuantitatif. Setiap ulang tahun perusahaan ada undian sepeda motor setiap *branch office* mendapatkan satu buah. Adanya *reward* yang cukup banyak untuk meningkatkan semangat karyawan..." (hasil wawancara tanggal 20 Maret 2015, jam 11.30 WIB).

d. Sosialisasi dalam mentransformasikan budaya organisasi keseluruhan jajaran organisasi

Para pemimpin juga berusaha mensosialisasikan dan mentransformasikan budaya organisasi keseluruhan jajaran organisasi seperti disampaikan oleh Bapak Sulikharsono Regional Manager PT. Asuransi Jiwasraya sebagai berikut: "...Dapat melalui pertemuan pagi, bisa dalam rapat – rapat rutin atau pada saat tertentu apabila diharuskan segera kepada karyawan..." (Hasil wawancara tanggal 25 Maret 2015, jam 10.30 WIB). Menurut Ibu Wahyu Kepala Seksi Underwriting PT. Asuransi Jiwasraya sosialisasi dapat dilakukan dengan cara: "...Sosialisasi dilakukan melalui media IT agar dapat lebih bagus dalam *mentoring* maka selalu disosialisasikan perubahan itu. bukan bawahan saja tetapi atasan juga..." (Hasil wawancara tanggal 25 Maret 2015, jam 11.30 WIB).

e. Komitmen karyawan terhadap perubahan dalam organisasi

Bapak Sulikharsono menyampaikan bahwa kriteria untuk rekrutmen karyawan baru antara lain :

- Melalui seleksi / tes pengetahuan umum secara tertulis
- Wawancara untuk mengetahui kemampuan peserta
- Melakukan psikologi tes dengan kerjasama lembaga lain

Melakukan tes kesehatan yang diperlukan untuk job pekerjaan tertentu. (Hasil wawancara tanggal 30 Maret 2015, jam 10.00 WIB).

f. Peran pemimpin sebagai *role modelling* dalam menegakkan nilai – nilai atau moral budaya organisasi

Peran nyata tersebut disampaikan oleh Bapak Sulikharsono Regional Manager PT. Asuransi Jiwasraya sebagai berikut: "...Mendorong karyawan di perusahaan untuk dapat melaksanakan aturan / ketentuan agar budaya organisasi tercipta sesuai keinginan perusahaan..." (Hasil wawancara tanggal 31 Maret 2015, jam 11.30 WIB). Hasil dari peranan pemimpin dalam organisasi tersebut dapat diamati dari perilaku yang ditunjukkan oleh karyawan yang diungkapkan oleh Ibu Wahyu Kepala Seksi Underwriting PT. Asuransi Jiwasraya sebagai berikut: "...Pemimpin telah memberikan ruang gerak yang bebas bagi karyawan untuk melakukan inovasi, selain itu pemimpin juga telah melakukan tugas dan tanggung jawabnya kepada karyawan dengan adil dan bijaksana sehingga karyawan dapat maksimal dalam menjalankan semua tugasnya..." (Hasil wawancara tanggal 31 Maret 2015, jam 13.00 WIB).

g. Perhatian terhadap simbol, status dalam menciptakan kebersamaan dalam organisasi

Pemimpin juga selalu mengangendakan jadwal untuk rapat guna membahas masalah yang dihadapi karyawan sebagaimana disampaikan oleh Bapak Tri Edy Kepala Bagian Keuangan dan Administrasi PT. Asuransi Jiwasraya sebagai berikut: "...Sering diadakan rapat bulanan, triwulanan, dan evaluasi semester guna mencari solusi dan *monitoring* program kerja yang telah direncanakan pada tahun berjalan..." (Hasil wawancara tanggal 1 April 2015, jam 10.00 WIB). Jadwal untuk rapat sangatlah penting sebagaimana disampaikan oleh Ibu Imawati Kepala Seksi Keuangan PT. Asuransi Jiwasraya sebagai berikut: "...Agenda untuk rapat sangat penting dan harus dilaksanakan. Diperusahaan ini ada rapat harian, mingguan dan bulanan..." (Hasil wawancara tanggal 1 April 2015, jam 11.30 WIB).

B. Pembahasan

1. Budaya organisasi PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang Regional Office

a. Perilaku yang bisa diobservasi

Pemimpin selalu melakukan pengarahan pada pemberian kepercayaan motivasi kerja dengan dilakukan kontrol dan arahan yang tepat agar pekerjaan tetap berjalan sesuai dengan yang direncanakan. Jadi pemimpin disini memberi dasar

pemikiran bahwa setiap individu yang terlibat di dalamnya akan bersama-sama berusaha menciptakan kondisi kerja yang ideal agar tercipta suasana yang mendukung bagi pencapaian tujuan yang diharapkan.

b. Norma yang harus dipatuhi oleh para anggota organisasi

Kepatuhan pada sebuah norma atau peraturan maka akan menciptakan sebuah budaya yang positif bagi para karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Sehingga semua pekerjaan dapat diselesaikan dengan efektif dan efisien.

c. Nilai-nilai dominan yang membedakan dengan organisasi lainnya.

Perusahaan ini sudah mencerminkan sebuah keharusan bagi perusahaan yang menjual jasa kepada masyarakat, dengan pelayanan terbaik demi kepuasan pelanggan yang terletak pada motto, visi, dan misi bagi pelanggan. Nilai tersebut dapat terwujud karena beberapa aspek yang menunjang terbentuknya budaya organisasi, seperti minat dan motivasi kerja para karyawan.

d. Filosofi yang mempengaruhi kebijakan dan aturan di dalam organisasi

Dari hasil wawancara dapat dilihat bahwa filosofi turut mempengaruhi kebijakan dan aturan di dalam organisasi. Pemimpin menerapkan filosofi yang tercermin pada motto, visi dan misi bagi pelanggan yang merupakan ciri utama dalam pelayanan pada pelanggan.

e. Peraturan yang menjadi pedoman di dalam kebijakan organisasi.

Pemimpin mengingatkan karyawan akan tugas dan kewajibannya sebagai anggota organisasi, oleh karenanya SOP sebagai pedoman dalam kegiatan operasional di perusahaan.

f. Iklim organisasi yang dirasakan oleh anggota organisasi

Perusahaan menekankan pada kerja keras yang selalu dilakukan oleh seluruh jajaran manajemen dan staff guna memberikan pelayanan yang terbaik untuk pelanggan dan kinerja yang optimal bagi pemegang saham. Karyawan juga merasakan iklim kerja yang terbangun telah kondusif sehingga mendukung terbentuknya budaya organisasi yang ada di PT. Asuransi Jiwasraya.

2. Peranan pemimpin dalam membentuk budaya organisasi pada PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang Regional Office

a. Pengembangan budaya belajar yang positif dalam organisasi

Perusahaan terbuka terhadap permasalahan yang terjadi dan menerapkan kebijakan untuk mengatasi krisis organisasi dengan membangun mental dan spirit karyawan agar lebih giat dalam melakukan tugas dan tanggung jawabnya.

b. Artikulasi visi dan misi yang merupakan suatu interaksi yang melibatkan antara anggota atau bawahan dengan mengembangkan visi dan misi organisasi tersebut

Dari hasil penelitian demi tercipta budaya organisasi yang baik dengan cerminan melalui perilaku pemimpin maka perusahaan berusaha mempengaruhi karyawan dengan memberikan contoh secara kompleks kepada karyawannya. Seperti disiplin dalam menjalankan tugas dan selalu menerima perubahan-perubahan yang ada.

c. Meningkatkan komitmen terhadap visi dan tujuan organisasi

Pemimpin selalu memberikan motivasi dan penghargaan kepada karyawan berprestasi agar dapat menunjang kinerja karyawan dan meningkatkan komitmen yang ada. Selain itu adanya reward dan punishment dari pusat yang penilaiannya kualitatif dan kuantitatif yang dapat meningkatkan komitmen terhadap visi dan tujuan organisasi.

d. Sosialisasi dalam mentransformasikan budaya organisasi keseluruhan jajaran organisasi

Pemimpin berusaha mentransformasikan budaya organisasi keseluruhan jajaran organisasi dengan melalui pertemuan pagi, dalam rapat-rapat rutin atau pada saat tertentu apabila diharuskan segera. Selain itu sosialisasi dilakukan melalui media IT agar dapat lebih bagus dalam mentoring dalam mentransformasikan perubahan budaya yang ada.

e. Komitmen karyawan terhadap perubahan dalam organisasi

Tim kerja yang kompak dapat di ajak membentuk budaya organisasi agar menjadi lebih baik sehingga menguntungkan semua pihak.

f. Peran pemimpin sebagai *role modelling* dalam menegakkan nilai-nilai atau moral budaya organisasi

Budaya organisasi dibangun dalam diri pemimpin terlebih dahulu, apabila pemimpin dapat membangun budaya organisasi tersebut pasti menjadi baik pada karyawannya dengan sendirinya akan mengikuti membangun budaya organisasi.

g. Perhatian terhadap simbol, status dalam menciptakan kebersamaan dalam organisasi

terdapat kesamaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian yang saya lakukan. Dimana kesamaan tersebut saling mendukung yaitu adanya peran pemimpin dalam mengembangkan budaya organisasi yang berhasil dengan metode permodelan peran (*role modeling*) dan komunikasi yang merupakan kegiatan paling vital dari kegiatan pemimpin. Budaya organisasi memberikan anggota organisasi cara – cara atau pola berperilaku, berpikir serta menuntut para anggota organisasi dalam mengambil keputusan. Apabila pemimpin mengembangkan budaya, maka mereka tidak membentuknya berdasarkan pilihan sendiri, melainkan melalui interaksi terus – menerus dengan anggota organisasi yang lain. Ini berarti seorang pemimpin harus mempunyai kemampuan komunikasi strategis dan dasar *power* yang kuat (Kertahadi, 2003: 32).

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

1. Peranan pemimpin dalam mengembangkan budaya organisasi terletak pada komunikasinya dan sebagai *role modelling*. Komunikasi adalah hal yang sangat penting yang harus dilakukan oleh setiap pemimpin jika dia ingin sukses dalam aktivitasnya sebagai pemimpin. Komunikasi yang ada di dalam PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) *Regional Office* merupakan bagian penting yang harus diperhatikan pemimpin karena komunikasi merupakan alat bagi pemimpin untuk menjalankan budaya yang diharapkan.
2. *Role modelling* menjadi faktor utama dalam menentukan budaya organisasi. Pemimpin bukanlah sebuah tugas yang ringan, dituntut kesiapan mental yang luar biasa, seorang pemimpin dituntut untuk mampu memberikan contoh yang baik kepada bawahannya. Karena apa yang dikerjakan pemimpin maka akan ditiru oleh anak buahnya. Dan jika hal itu negatif maka akan berpengaruh sangat buruk terhadap budaya organisasi yang pada akhirnya akan menurunkan kinerja dari organisasi tersebut.

B. Saran

1. Kedisiplinan karyawan yang sudah terbangun dengan baik hendaknya selalu dipelihara dengan jalan selalu mengadakan pemantauan

dan tentunya dengan sanksi apabila terjadi pelanggaran.

2. Dalam mengembangkan budaya organisasi dibutuhkan waktu yang lama maka pemimpin harus mampu menumbuhkan rasa keterkaitan pada suatu falsafat dan tujuan organisasi pada segenap karyawan dan sebaliknya pemimpin harus konsisten, yakni suatu sikap terpadu antara tindakan dengan komitmen yang telah disepakati.
3. Untuk mewujudkan sebuah budaya organisasi yang kuat dan dinamis, komunikasi adalah hal yang sangat penting yang harus dilakukan oleh setiap pemimpin jika dia ingin sukses dalam aktivitasnya sebagai pemimpin, karena tidak mungkin sebuah organisasi akan berjalan dengan baik jika tidak ada komunikasi yang harmonis antara pemimpin dengan bawahannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Griffin, Ricky W. 2004. *Manajemen*. diterjemahkan oleh: Gina Gania. Jakarta: Erlangga.
- Kartono, Kartini. 2005. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Matondang. 2008. *Budaya Organisasi dan Manajemen Strategik*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Miles, Matthew B dan A. Michael Huberman. 1992. *Analisis Data Kualitatif*. diterjemahkan oleh: Tjetjep Rohendi Rohidi. Jakarta: Universitas Indonesia.
- Nazir, M. 2003. *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Robbins, Stephen P dan Timothy A. Judge. 2008. *Perilaku Organisasi*. diterjemahkan oleh: Diana Angelica ed.12. Jakarta: Salemba Empat.
- Siagian, Sondang P. 1998. *Manajemen Strategik*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Thoha, Miftah. 2010. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.