



**PENGARUH KOMUNIKASI VERTIKAL DAN KOMITMEN ORGANISASI  
TERHADAP KINERJA AGEN ASURANSI PADA AJB  
BUMIPUTERA 1912 CABANG JEMBER**

*The Effect of Vertical Communication and Organizational Commitment to  
Performance of Insurance Agent at AJB Bumiputera 1912 Branch Jember*

**SKRIPSI**

Oleh

**Ratna Murti  
NIM 120910202053**

**PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI BISNIS  
JURUSAN ILMU ADMINISTRASI  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
UNIVERSITAS JEMBER  
2019**



**PENGARUH KOMUNIKASI VERTIKAL DAN KOMITMEN ORGANISASI  
TERHADAP KINERJA AGEN ASURANSI PADA AJB  
BUMIPUTERA 1912 CABANG JEMBER**

*The Effect of Vertical Communication and Organizational Commitment to  
Performance of Insurance Agent at AJB Bumiputera 1912 Branch Jember*

**SKRIPSI**

diajukan guna melengkapi tugas akhir dan memenuhi salah satu syarat untuk  
menyelesaikan Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis (S1)  
dan meraih gelar Sarjana Administrasi Bisnis

Oleh

**Ratna Murti**  
**NIM 120910202053**

**PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI BISNIS  
JURUSAN ILMU ADMINISTRASI  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
UNIVERSITAS JEMBER  
2019**

## PERSEMBAHAN

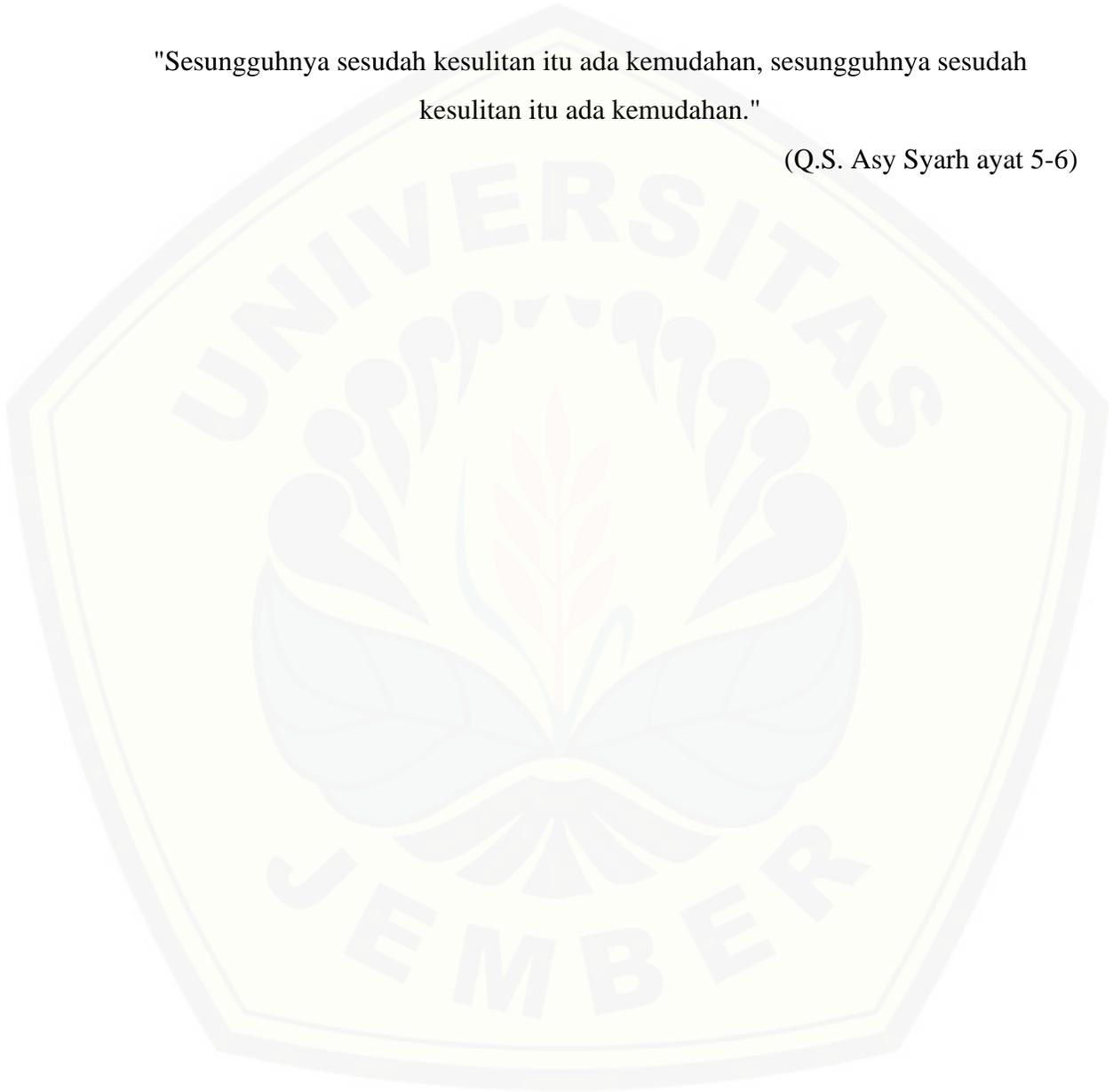
Puji syukur kehadirat Allah SWT. yang telah melimpahkan berkat dan rahmatNya. Skripsi ini saya persembahkan untuk orang-orang tercinta yang selalu menyertai:

1. Ibu Suciati dan Bapak Tono, orang tua yang sangat saya cintai, yang telah merawat, membimbing dengan penuh cinta dan mengajarku tentang akhlak dan tanggung jawab.
2. Mas Mirza, yang selalu menyemangati dan memberi perhatian.
3. Guru-guruku sejak Sekolah Dasar hingga Perguruan Tinggi.
4. Almamater Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis, Jurusan Ilmu Administrasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Jember.

**MOTTO**

"Sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan, sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan."

(Q.S. Asy Syarh ayat 5-6)



**PERNYATAAN**

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Ratna Murti

NIM : 120910202053

menyatakan dengan sesungguhnya bahwa karya ilmiah yang berjudul “Pengaruh Komunikasi Vertikal dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Agen Asuransi pada AJB Bumiputera 1912 Cabang Jember” adalah benar-benar hasil karya sendiri, kecuali jika disebutkan sumbernya dan belum pernah diajukan pada institusi manapun, serta bukan karya jiplakan. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya tanpa adanya tekanan dan paksaan dari pihak manapun serta bersedia mendapat sanksi akademik apabila ternyata di kemudian hari pernyataan ini tidak benar.

Jember, 2 Desember 2019

Yang menyatakan

RATNA MURTI  
NIM 120910202053

**SKRIPSI**

**PENGARUH KOMUNIKASI VERTIKAL DAN KOMITMEN  
ORGANISASI TERHADAP KINERJA AGEN ASURANSI PADA AJB  
BUMIPUTERA 1912 CABANG JEMBER**

*The Effect of Vertical Communication and Organizational Commitment to  
Performance of Insurance Agent at AJB Bumiputera 1912 Branch Jember*

Oleh

**Ratna Murti**

**NIM 120910202053**

Pembimbing

Dosen Pembimbing I : Dr. Sasongko, M.Si

Dosen Pembimbing II : Drs. Suhartono, MP

**PENGESAHAN**

Skripsi berjudul “Pengaruh Komunikasi Vertikal dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Agen Asuransi pada AJB Bumiputera 1912 Cabang Jember” telah diuji dan disahkan pada:

hari, tanggal : Senin, 2 Desember 2019

tempat : Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember

Tim Penguji:

Ketua Penguji,

Dr. Djoko Poernomo, M.Si  
NIP 196002191987021001

Pembimbing Utama,

Dr. Sasongko, M.Si  
NIP 195704071986091001

Anggota I,

Drs. Sutrisno, M.Si  
NIP 195807051985031002

Pembimbing Anggota,

Drs. Suhartono, MP  
NIP 196002141988031002

Anggota II,

Dra. Dwi Windradini BP, M.Si  
NIP 196408141989022003

Mengesahkan

Penjabat Dekan,

Prof. Dr. Hadi Prayitno, M.Kes  
NIP 196106081988021001

## RINGKASAN

**Pengaruh Komunikasi Vertikal dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Agen asuransi pada AJB Bumiputera 1912 Cabang jember** : Ratna Murti, 120910202053; 2019; 74 halaman; Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis; Jurusan Ilmu Administrasi; Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik; Universitas Jember.

AJB Bumiputera 1912 adalah perusahaan jiwa nasional yang pertama dan tertua di Indonesia. Perusahaan asuransi ini dibentuk pada tanggal 12 Februari 1912, di Magelang, Jawa Tengah. AJB Bumiputera 1912 yang menjadi objek penelitian adalah AJB Bumiputera 1912 cabang Jember. AJB Bumiputera 1912 cabang Jember perusahaan yang bergerak dibidang jasa, dengan persaingan yang cukup ketat dimana munculnya banyak perusahaan asuransi lainnya, tentu mendorong perusahaan AJB Bumiputera 1912 cabang Jember untuk selalu mengembangkan sumber daya manusia dalam perusahaan. Mengembangkan sumber daya yang ada, tentunya perusahaan harus mengetahui kondisi yang dialami karyawannya. Kinerja perusahaan tentunya tidak lepas dari kerjasama seluruh anggota perusahaan, salah satunya agen. Agen asuransi dalam AJB Bumiputera 1912 cabang Jember merupakan karyawan bagian lapang yang berhadapan langsung dengan nasabah. Keadaan lapangan yang dihadapi agen tentunya perlu dikomunikasikan kepada pimpinan, sehingga pimpinan dapat mengetahui kesulitan-kesulitan yang dihadapi agen, kemudian dapat ditemukan solusi untuk perbaikan kinerja agen kedepan. Komunikasi yang dilakukan antara pimpinan dan bawahan ini disebut dengan komunikasi vertikal. Adapun Selain komunikasi vertikal, perlu diperhatikan juga mengenai komitmen organisasi. Seorang agen yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi lebih bertahan menjadi anggota organisasi dibandingkan dengan yang tidak memiliki komitmen organisasi. Dengan memiliki komitmen organisasi seorang agen merasa ingin lebih berpartisipasi dalam kegiatan usaha perusahaan karena adanya perasaan memiliki perusahaan tersebut.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh komunikasi vertikal terhadap kinerja agen, untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja agen, dan untuk mengetahui pengaruh komunikasi vertikal dan komitmen organisasi secara bersama-sama terhadap kinerja agen asuransi AJB Bumiputera 1912 cabang Jember. penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan data yang diolah dari kuesioner yang telah dibagikan kepada 50 orang agen asuransi. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa komunikasi vertikal berpengaruh signifikan terhadap kinerja agen asuransi dengan uji t ( $2,135 > 1,678$ ) oleh tingkat signifikansi ( $0,038 < 0,05$ ), dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja agen asuransi dengan uji t ( $3,675 > 1,678$ ) oleh tingkat signifikansi ( $0,001 < 0,05$ ), serta komunikasi vertikal dan komitmen organisasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja agen asuransi AJB Bumiputera 1912 cabang Jember dengan nilai f ( $35,447 > 3,20$ ). Data tersebut menunjukkan hasil hipotesis alternatif diterima.

## PRAKATA

*Alhamdulillahirobbil'alamin*, segala puji bagi Allah SWT. yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Pengaruh Komunikasi Vertikal dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Agen Asuransi pada AJB Bumiputera 1912 Cabang Jember”. Skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat menyelesaikan Pendidikan Strata 1 (S1) pada Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis, Jurusan Ilmu Administrasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Jember.

Berkat pertolongan Allah SWT. serta dorongan dan bimbingan semua pihak, skripsi ini dapat terselesaikan. Penulisan skripsi ini tidak lepas dari bantuan dari berbagai pihak., oleh karena itu pada kesempatan ini penulis mengucapkan terimakasih kepada:

1. Prof. Dr. Hadi Prayitno, M.Kes., selaku Penjabat Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember;
2. Dr. Akhmad Toha, M.Si., selaku Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember;
3. Drs. Didik Eko Julianto, M.AB, selaku Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember;
4. Dr. Sasongko, M.Si., selaku Dosen Pembimbing Utama dan Drs. Suhartono, M.P., selaku Dosen Pembimbing Anggota yang telah meluangkan waktu, pikiran, dan perhatian dalam penulisan skripsi ini;
5. Dr. I Ketut Mastika, M.M., selaku Dosen Pembimbing Akademik yang telah memberikan arahan dan perhatian selama proses belajar di Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember;
6. Teman-teman Adminsitration Bisnis angkatan 2012 yang telah memberikan semangat dan saran dalam proses penulisan skripsi ini;
7. Seluruh dosen dan karyawan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember;

8. Segenap karyawan perusahaan khususnya agen, karyawan administrasi dan kepala unit administrasi dan keuangan AJB Bumiputera 1912 Cabang Jember atas bantuan dan kerjasamanya selama proses penelitian;
9. Semua yang telah memberikan bantuan dan saran dalam penulisan skripsi.

Akhirnya, dengan segala kemampuan dan pengetahuan yang penulis miliki karya ilmiah ini dapat terselesaikan. Apabila terdapat kekurangan pada penulisan karya ilmiah ini, penulis terbuka menerima segala kritik, saran, dan masukan untuk perbaikan serta penyempurnaan skripsi ini. Semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi pembaca pada umumnya dan mahasiswa Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik pada khususnya.

Jember, 2 Desember 2019

Penulis

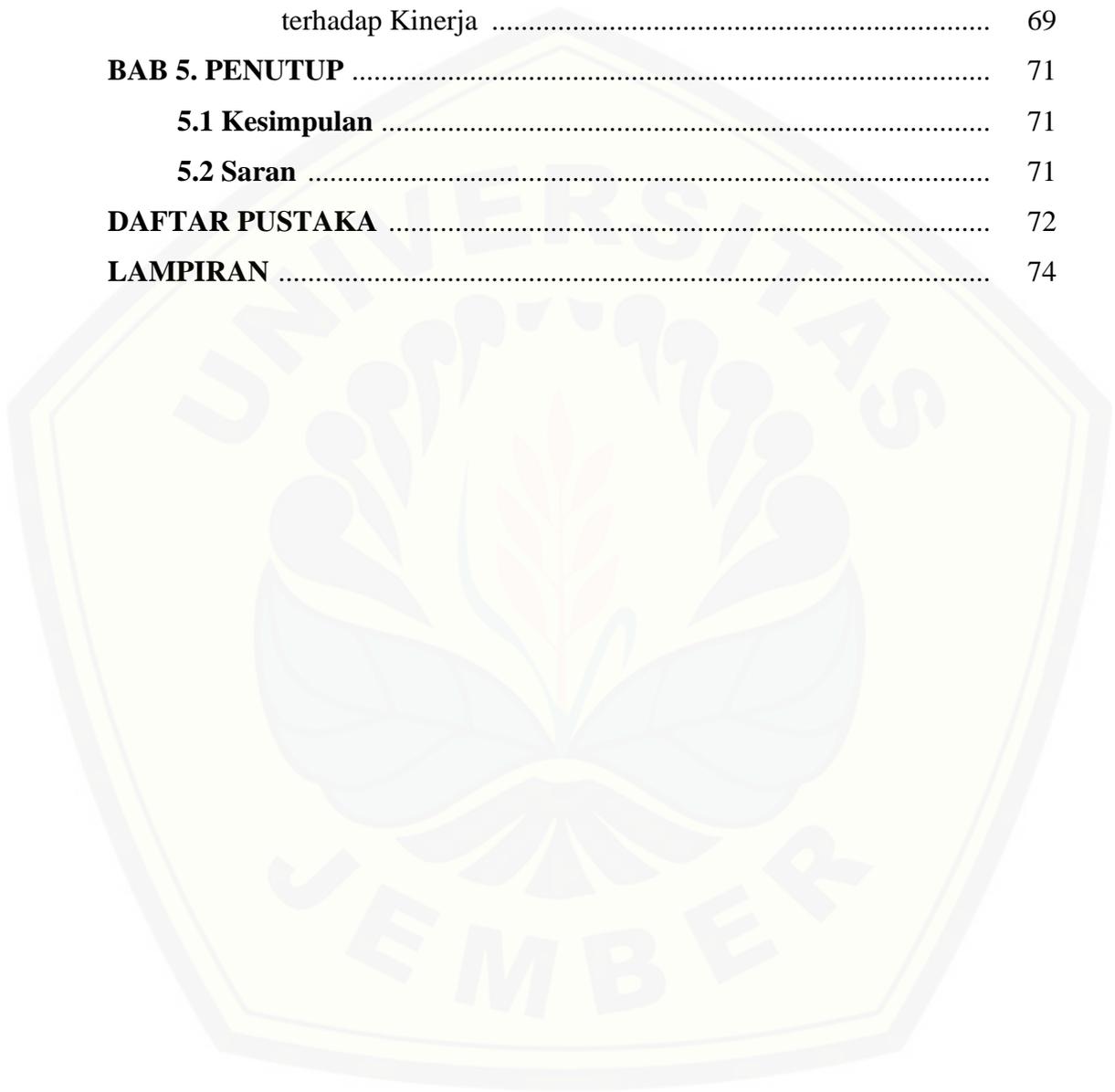
**DAFTAR ISI**

	Halaman
<b>HALAMAN SAMPUL</b> .....	i
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	ii
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN</b> .....	iii
<b>HALAMAN MOTTO</b> .....	iv
<b>HALAMAN PERNYATAAN</b> .....	v
<b>HALAMAN PEMBIMBINGAN</b> .....	vi
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	vii
<b>RINGKASAN</b> .....	viii
<b>PRAKATA</b> .....	x
<b>DAFTAR ISI</b> .....	xii
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xvi
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xvii
<b>BAB 1. PENDAHULUAN</b> .....	1
<b>1.1 Latar Belakang</b> .....	1
<b>1.2 Rumusan Masalah</b> .....	10
<b>1.3 Tujuan Penelitian</b> .....	10
<b>1.4 Manfaat Penelitian</b> .....	10
<b>BAB 2. LANDASAN TEORI</b> .....	12
<b>2.1 Sumber Daya Manusia</b> .....	12
<b>2.2 Manajemen Sumber Daya Manusia</b> .....	12
2.2.1 Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia .....	12
2.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia .....	13
2.2.3 Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia .....	14
<b>2.3 Komunikasi Vertikal</b> .....	15
2.3.1 Pengertian Komunikasi .....	15
2.3.2 Komunikasi Vertikal .....	16
2.3.3 Komunikasi Horizontal .....	20
2.3.4 Hambatan-Hambatan dalam Komunikasi .....	20

<b>2.4 Komitmen Organisasi</b> .....	22
2.4.1 Pengertian Komitmen Organisasi .....	22
2.4.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi ...	22
2.4.3 Indikator Komitmen Organisasi .....	23
2.4.4 Membangun Komitmen Organisasi .....	24
<b>2.5 Kinerja</b> .....	25
2.5.1 Pengertian Kinerja .....	25
2.5.2 Penilaian Kinerja.....	26
2.5.3 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja .....	27
2.5.4 Pengukuran Kinerja Karyawan .....	27
<b>2.6 Keterkaitan antar Variabel</b> .....	28
2.6.1 Pengaruh Komunikasi Vertikal terhadap Kinerja .....	28
2.6.2 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja .....	29
2.6.3 Pengaruh Komunikasi Vertikal dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja .....	30
<b>2.7 Penelitian Terdahulu</b> .....	30
<b>2.8 Kerangka Konsep penelitian</b> .....	32
<b>2.9 Hipotesis</b> .....	33
<b>BAB 3. METODE PENELITIAN</b> .....	34
<b>3.1 Jenis Penelitian</b> .....	34
<b>3.2 Tahap Persiapan</b> .....	34
<b>3.3 Sumber Data</b> .....	35
<b>3.4 Populasi dan Sampel</b> .....	35
3.4.1 Populasi .....	35
3.3.2 Sampel .....	35
<b>3.5 Variabel Penelitian</b> .....	36
<b>3.6 Definisi Operasional Variabel</b> .....	36
<b>3.7 Tahap Pengumpulan Data</b> .....	39
3.7.1 Observasi .....	39
3.7.2 Kuesioner .....	40

<b>3.8 Teknik Pengukuran</b> .....	40
<b>3.9 Uji Instrumen</b> .....	41
3.9.1 Uji Validitas .....	41
3.9.2 Uji Reliabilitas .....	41
<b>3.10 Teknik Analisis Data</b> .....	42
3.10.1 Regresi Linier Berganda .....	42
3.10.2 Uji Asumsi Klasik .....	43
3.10.3 Uji Hipotesis .....	44
<b>3.11 Penarikan Kesimpulan</b> .....	45
<b>BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN</b> .....	47
<b>4.1 Gambaran Umum Perusahaan</b> .....	47
4.1.1 Sejarah AJB Bumiputera 1912 .....	47
4.1.2 Lokasi Perusahaan .....	48
4.1.3 Visi dan Misi AJB Bumiputera 1912.....	48
4.1.4 Strukstur Organisasi .....	49
4.1.5 Ketenagakerjaan .....	51
4.1.6 Jam Kerja .....	52
4.1.7 Produk AJB Bumiputera 1912 Cabang Jember .....	52
4.1.8 Proses Klaim Asuransi Jiwa .....	56
<b>4.2 Karakteristik Responden</b> .....	57
<b>4.3 Uji Instrumen Data</b> .....	58
4.3.1 Uji Validitas .....	58
4.3.2 Uji Reliabilitas .....	59
<b>4.4 Uji Asumsi Klasik</b> .....	60
4.4.1 Uji Normalitas .....	61
4.4.2 Uji Multikolinearitas .....	62
4.4.3 Uji Heteroskedastisitas .....	63
<b>4.5 Metode Analisi data</b> .....	64
4.5.1 Analisis Deskriptif Statistik .....	64
4.5.2 Analisis Linier Berganda .....	64
4.5.3 Uji Hipotesis .....	66

<b>4.6 Pembahasan</b> .....	68
4.6.1 Pengaruh Komunikasi Vertikal terhadap Kinerja.....	68
4.6.2 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja .....	69
4.6.3 Pengaruh Komunikasi Vertikal dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja .....	69
<b>BAB 5. PENUTUP</b> .....	71
<b>5.1 Kesimpulan</b> .....	71
<b>5.2 Saran</b> .....	71
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	72
<b>LAMPIRAN</b> .....	74

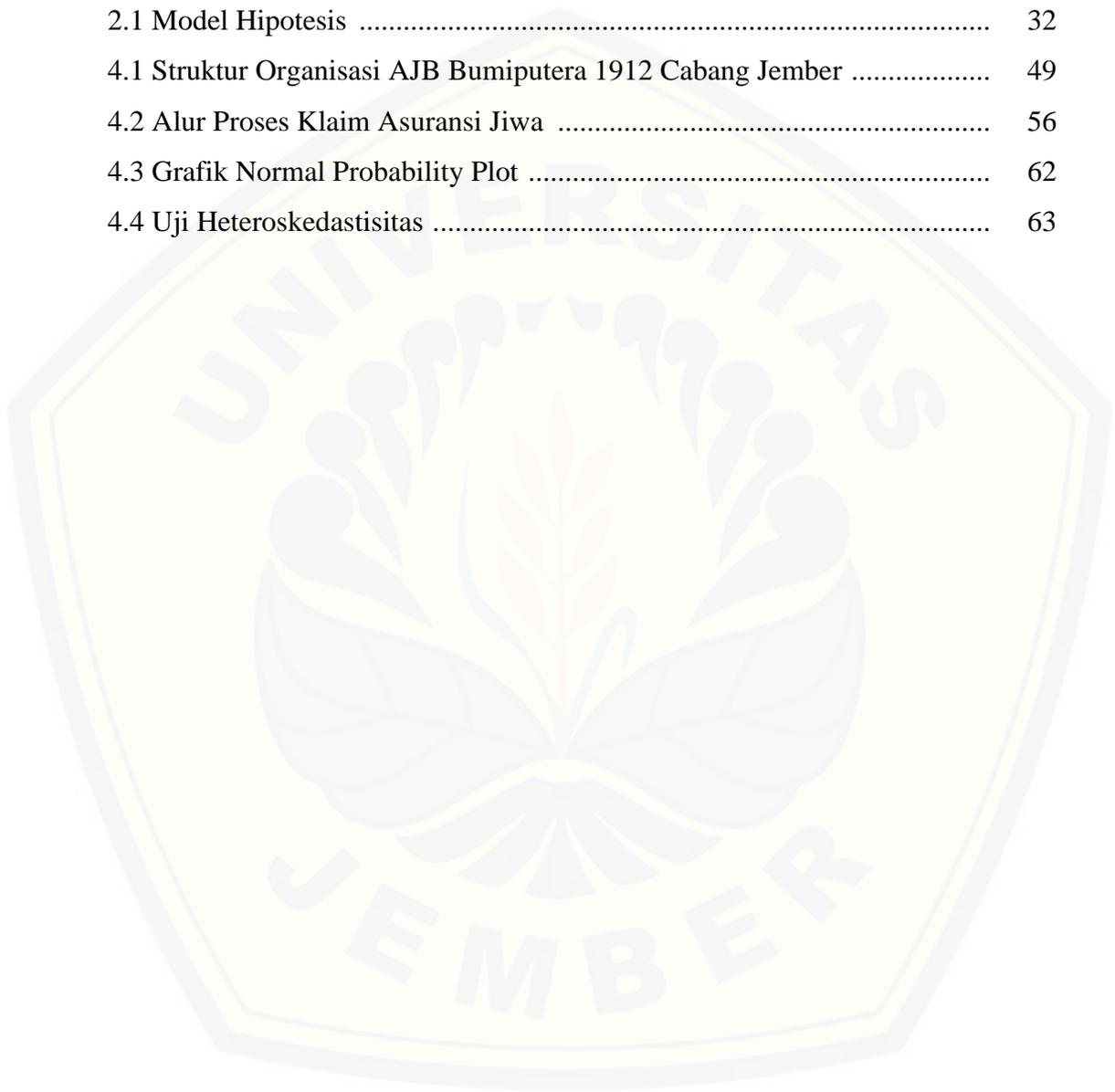


**DAFTAR TABEL**

Tabel	Halaman
1.1 Beberapa Perusahaan Asuransi di Jember .....	4
1.2 Data Kinerja Agen AJB Bumiputera 1912 Jember .....	5
1.3 Data Kehadiran Agen dalam Rapat .....	8
1.4 Data Jumlah Agen .....	9
2.1 Perbedaan Penelitian Terdahulu dan Sekarang .....	30
3.1 Definisi Operasional Variabel Komunikasi Vertikal ( $X_1$ ), Komitmen Organisasi ( $X_2$ ) dan Kinerja ( $Y$ ) .....	38
3.2 Kriteria Tingkat Kekuatan Hubungan .....	43
4.1 Jumlah Tenaga Kerja AJB Bumiputera 1912 Cabang Jember .....	52
4.2 Jam Kerja Kantor AJB Bumiputera 1912 Cabang Jember .....	52
4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia .....	57
4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	57
4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir .....	58
4.6 Hasil Uji Validitas .....	58
4.7 Hasil Uji Reliabilitas .....	60
4.8 Hasil Uji Normalitas .....	61
4.9 Uji Multikolinearitas .....	62
4.10 Hasil Analisis Deskriptif Statistik .....	64
4.11 Hasil Regresi Linear Berganda .....	65
4.12 Hasil Uji t .....	66
4.12 Hasil Uji f .....	67

**DAFTAR GAMBAR**

Gambar	Halaman
2.1 Model Hipotesis .....	32
4.1 Struktur Organisasi AJB Bumiputera 1912 Cabang Jember .....	49
4.2 Alur Proses Klaim Asuransi Jiwa .....	56
4.3 Grafik Normal Probability Plot .....	62
4.4 Uji Heteroskedastisitas .....	63



## BAB 1. PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Perusahaan sebagai organisasi bisnis harus mampu bersaing dengan kompetitor lainnya karena persaingan di dunia bisnis semakin tajam. Menghadapi persaingan tersebut, perusahaan harus melakukan upaya untuk mengelola sumber daya yang dimiliki terutama sumber daya manusia yang sampai menjadi salah satu penentu keberhasilan perusahaan. Sumber daya manusia sangat berperan dalam pencapaian tujuan perusahaan, keberhasilan suatu perusahaan ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia di dalamnya.

Faktor sumber daya manusia ini merupakan elemen yang harus diperhatikan oleh perusahaan, pimpinan dan bawahan harus memiliki pemahaman dan kemampuan dalam menjalankan kegiatan perusahaan. Menghadapi era yang semakin kompetitif ini, memaksa setiap perusahaan harus dapat bekerja dengan lebih keras dan kreatif. Tingkat kompetisi yang tinggi ini akan memacu tiap perusahaan untuk dapat mempertahankan kelangsungan hidupnya dalam lingkungan persaingan yang tinggi yang dalam hal ini berarti perusahaan harus memberikan perhatian pada aspek sumber daya manusia. Jadi manusia dapat dipandang sebagai faktor penentu karena ditangan manusialah segala inovasi akan direalisasikan dalam upaya mewujudkan tujuan perusahaan.

Memahami pentingnya keberadaan sumber daya manusia di era global, salah satu upaya yang harus dicapai oleh perusahaan adalah dengan meningkatkan kualitas sumber daya manusia itu sendiri, sehingga diharapkan karyawan dapat bekerja secara aktif, produktif dan profesional sehingga tujuan akhirnya dapat tercapai yaitu kinerja yang memuaskan sesuai standar kerja yang ditentukan. Kinerja yang memuaskan agar dapat tercapai diperlukan suatu komunikasi yang baik. Komunikasi menjadi salah satu hal yang penting bagi perusahaan, komunikasi yang terjalin antara pimpinan dan bawahan disebut dengan komunikasi vertikal. Komunikasi vertikal memiliki beberapa fungsi seperti pertukaran informasi dan sebagai kontrol atau pengawasan, serta dijadikan

sebagai alat untuk memotivasi karyawan agar bekerja lebih baik sehingga perusahaan dapat mencapai tujuan perusahaannya. Adanya komunikasi yang baik dalam suatu perusahaan dianggap penting karena pengaruhnya yang cukup besar dalam perjalanan karir karyawan di suatu perusahaan. Sesuai dengan penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh Stefanny Angelica Pangendaheng (2018) dengan judul “Pengaruh Komunikasi Internal Organisasi dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Bank Mayapada Cabang Ruko Mapan Indah” yang memberikan hasil bahwa komunikasi internal organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Upaya pimpinan dalam meningkatkan kinerja karyawan tidak terlepas adanya komunikasi. Komunikasi vertikal yang terjadi antara pimpinan dan bawahan merupakan faktor penting bagi kehidupan suatu perusahaan. Peran pimpinan dalam menggerakkan sumber daya yang ada sangat menentukan terhadap sukses tidaknya organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Komunikasi pada perusahaan merupakan suatu proses dinamik yang berfungsi sebagai alat utama bagi sukses atau tidaknya perusahaan dalam hubungannya dengan lingkungan tugas. Tujuan komunikasi itu sendiri adalah menyamakan persepsi atau pengertian baik antar karyawan maupun atasan dengan karyawannya, dalam bekerja karyawan maupun pimpinan tidak lepas dari komunikasi yang menghubungkan keduanya untuk melaksanakan tugas masing-masing. Komunikasi merupakan kepentingan setiap orang untuk bersosialisasi dengan orang lain. Seseorang akan sulit terhubung dengan orang lain tanpa adanya komunikasi. Tidak dapat dibayangkan, apabila dalam sebuah perusahaan menjalankan tugas tanpa adanya komunikasi antar setiap orang, hal ini tentu akan menyebabkan *misscommunication*, sehingga pekerjaan tidak dapat terselesaikan dengan baik.

Komunikasi antara pimpinan dan bawahan harus berjalan dengan baik, adapun alternatif lain dalam meningkatkan kinerja adalah dengan komitmen organisasi karyawannya. Sesuai dengan pendapat Amstrong dan Baron (dalam Wibowo, 2014:84) bahwa faktor-faktor yang memengaruhi kinerja dari segi *personal factors*, ditunjukkan oleh tingkat keterampilan, kompetensi yang

dimiliki, motivasi dan komitmen. Komitmen organisasi memiliki peranan penting terutama pada kinerja karyawan ketika bekerja, hal ini disebabkan oleh adanya komitmen yang menjadi acuan serta dorongan yang membuat mereka lebih bertanggung jawab terhadap kewajibannya. Namun kenyataannya banyak perusahaan yang kurang memperhatikan mengenai komitmen karyawannya sehingga kinerja mereka kurang maksimal. Keberadaan para karyawan dalam mendukung tercapainya tujuan perusahaan merupakan salah satu bentuk dari komitmen terhadap organisasi. Seorang karyawan memiliki komitmen yang tinggi akan lebih bertahan sebagai anggota dari perusahaan dibandingkan karyawan yang tidak memiliki komitmen terhadap perusahaannya. Karyawan yang memiliki komitmen organisasi mempunyai keterikatan emosional dengan perusahaan tempat dia bekerja, yang berhubungan dengan sikap kerja karyawan dalam mendukung tercapainya tujuan perusahaan.

Komunikasi vertikal dan komitmen organisasi sangat diperlukan bagi suatu perusahaan dalam menjalankan kegiatan usahanya, salah satunya bagi perusahaan asuransi. Perkembangan industri asuransi dimasa mendatang akan semakin menjanjikan. Indikasinya bisa dilihat dari munculnya beberapa nama perusahaan asuransi di Indonesia yang memulai persaingan bisnisnya. Hal ini menunjukkan, minat masyarakat akan asuransi sebagai penjaminan masa depan mulai dijadikan kebutuhan bagi masyarakat, walaupun pada kenyataannya perkembangan industri asuransi belum mendapat respon spontanitas masyarakat secara luas.

Perusahaan asuransi yang ada di Indonesia salah satunya adalah AJB Bumiputera 1912. AJB Bumiputera 1912 adalah perusahaan asuransi terkemuka di Indonesia, didirikan 107 tahun yang lalu untuk memenuhi kebutuhan spesifik masyarakat Indonesia. AJB Bumiputera 1912 telah merintis industri asuransi jiwa di Indonesia dan tetap menjadi perusahaan asuransi jiwa nasional yang terbesar dengan memiliki 576 kantor cabang diseluruh Indonesia. Bumiputera adalah satu-satunya perusahaan di Indonesia yang berbentuk mutual atau usaha bersama, artinya pemilik perusahaan adalah pemegang polis. Dalam penelitian ini, peneliti tertarik untuk meneliti AJB Bumiputera 1912 yang menjadi objek penelitian

adalah AJB Bumiputera 1912 Cabang Jember yang terletak di Jl. A. Yani no 81. AJB Bumiputera 1912 Cabang Jember memiliki 62 karyawan yaitu terdiri atas 5 karyawan bagian operasional, 7 supervisor dan 50 agen asuransi. Pada penelitian ini, yang menjadi subjek atau sasaran penelitian adalah agen asuransi AJB Bumiputera 1912 Cabang Jember. AJB Bumiputera 1912 Cabang Jember mengharapkan kinerja agen yang maksimal ditengah banyaknya perusahaan asuransi yang ada di Jember. Beberapa perusahaan yang menjadi pesaing di Jember antara lain :

Tabel 1.1 Beberapa Perusahaan Asuransi di Jember

No	Nama Perusahaan	Lokasi
1	PT. Prudential Jember	Jl. Gajah Mada No. 187
2	PT. Asuransi Jiwa Sinarmas	Jl. Trunojoyo No 25 Blok A-3
3	PT. Asuransi Allianz Life	Jl. KH. Ahmad Sidiq No. 83
4	AXA Mandiri Insurance	Jl. PB. Sudirman No. 24
5	PT. Asuransi JiwaSraya	Jl. PB. Sudirman No.31
6	AJB Bumiputera 1912	Jl. A. Yani No.81

Sumber : AJB Bumiputera 1912 Jember

Persaingan kerja dapat membuat keberlangsungan hidup suatu perusahaan terancam jika ia tidak dapat melakukan perubahan dan perbaikan pada dirinya. Perusahaan lain juga memperbaiki kinerjanya, jika kita juga tidak melakukan perbaikan maka kita akan tertinggal. Setiap perusahaan asuransi harus bergerak lebih aktif untuk mendapatkan nasabah, maka dari itu mereka harus memiliki keunggulan. AJB Bumiputera 1912 berusaha memberikan pelayanan terbaik pada setiap nasabahnya dengan melakukan penagihan premi setiap bulannya dan melakukan pengembangan produk asuransi yang diminati serta sesuai dengan perkembangan kebutuhan nasabah. Tujuan dilakukan penagihan adalah untuk memberikan pelayanan kepada nasabah dan memperkecil kemungkinan adanya penunggakan. Tentunya hal ni akan berpengaruh pada kinerja perusahaan. Menurut bapak Wahyu hendro S. selaku kepala unit administrasi dan keuangan (KUAk) AJB Bumiputera 1912 Cabang Jember, keberhasilan pencapaian target perusahaan itu sendiri adalah gabungan dari seluruh hasil kinerja karyawan yang ada. Sedangkan pada tiap agen sudah ada target tertentu yang telah ditetapkan

perusahaan untuk dipenuhi agar kinerja perusahaan dapat maksimal, sehingga dari hal ini dapat diketahui kinerja agen sangat penting bagi perusahaan. Kinerja agen dapat disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 1.2 Data Kinerja Agen AJB. Bumiputera 1912 Jember

No (a)	Nama (b)	Status (c)	Target		Realisasi per kuartal							
			SP (d)	PP (Rp) (e)	SP (f)	PP (Rp) (g)	SP (h)	PP (Rp) (i)	SP (j)	PP (Rp) (k)	SP (l)	PP (Rp) (m)
1	Drs.Totok S.	UM	15	15.000.000	16	43.392.000	17	19.086.500	16	111.350.000	21	185.096.260
2	Ana M.	UM	15	15.000.000	25	20.790.955	19	171.975.120	16	74.465.700	27	18514000
3	Wahyu sriP.	UM	15	15.000.000	22	5630000	30	73984700	15	72014444	48	162196160
4	Agus W.	UM	15	15.000.000	23	35190185	36	65267686	18	21705227	15	2906548
5	Pujiati	UM	15	15.000.000	11	14300000	9	1.800.000	6	1.750.000	7	450.000
6	Winda A.	UM	15	15.000.000	1	1.382.000	14	900.000	6	50.400.000	1	50.000
7	Bonita	UM	15	15.000.000	15	21646210	17	238073420	24	429946440	19	194365160
8	Shirley P.	UM	15	15.000.000	8	3978298	7	13.450.000	10	2748400	2	160.000
9	Sukandar	UM	15	15.000.000	10	7026490	11	10346016	8	4395880	10	5570000
10	Sri yuli A.	UM	15	15.000.000	12	10.752.000	34	12.872.210	19	10.390.207	20	5.613.035
11	Sri agustin	UM	15	15.000.000	8	3.820.410	16	55.502.850	13	4.424.980	9	1.400.000
12	Rahmelia	UM	15	15.000.000	15	7.588.350	60	20.870.410	23	11.708.380	12	80.710.000
13	Tutik S.	UM	15	15.000.000	8	800.000	22	5.612.260	15	37.268.900	15	21.701.200
14	Heriyanto	UM	15	15.000.000	26	11.600.000	43	141.043.290	6	57.043.000	24	41.816.350
15	Abdul S.	UM	15	15.000.000	4	1.120.600	7	1.400.512	9	2.773.700	3	300.000
16	M. imron	UM	15	15.000.000	1	282.360	5	450.000	6	1.903.400	5	1.032.970
17	A. Wahdi	UM	15	15.000.000	4	1.600.000	12	3.665.720	11	51.152.240	12	3.500.000
18	Ainoon M.	UM	15	15.000.000	6	1.709.300	14	6.760.980	15	51.761.750	25	52.387.580
19	Dewi sri	UM	15	15.000.000	29	23.998.750	9	18.865.910	15	12.854.860	17	7.383.295
20	Suebeki	UM	15	15.000.000	3	8.942.200	14	115.404.100	8	1.000.000	6	500.000
21	Tri K.	UM	15	15.000.000	6	7.928.800	17	3.947.410	17	900.000	11	5.152.450
22	Dra. Siti	UM	15	15.000.000	13	4.837.600	14	666.361.350	22	634.252.500	13	329.060.000
23	Femmy K.	UM	15	15.000.000	11	2.611.962	30	8.727.168	15	6.639.841	5	3.034.520
24	Dra. Diana	UM	15	15.000.000	6	54.968.500	13	104.663.610	9	13.292.704	6	450.000
25	Adelina P.	UM	15	15.000.000	27	5.368.187	50	11.546.650	40	127.071.140	104	11.074.050
26	Machfud	UM	15	15.000.000	4	858.320	8	1.000.000	10	16.285.840	5	450.000
27	Ira I.	UM	15	15.000.000	10	10.495.003	37	18.220.500	32	6.050.000	14	5.273.000
28	Sri wahyuni	UM	15	15.000.000	22	17.481.667	37	70.763.918	42	30.662.498	39	213.796.480
29	Hermin S.	UM	15	15.000.000	8	3.310.453	16	7.940.000	16	54.930.960	20	4.100.350
30	Yulianti	UM	15	15.000.000	7	1.494.910	15	6.623.840	12	19.050.000	14	52.683.200
31	Yulianto	FC	3	3.000.000	-	-	-	-	2	2.050.000	13	16790000
32	Lukman	FC	3	3.000.000	2	1.011.920	16	6.350.532	4	200.000	3	9.150.000
33	Wiwik K.	FC	3	3.000.000	11	103756000	16	51527616	7	7525850	16	55810000
34	Sri puji L.	FC	3	3.000.000	1	200.000	2	100.000	0	0	1	50.000
35	Elok S.	FC	3	3.000.000	2	200.000	15	1850000	4	2.200.000	12	6410000
36	Rohmadonia	FC	3	3.000.000	3	465.720	9	700.000	4	300.000	13	2191150
37	Eka Y.	FC	3	3.000.000	13	3.800.000	9	6.159.871	3	996.250	5	3.516.350
38	Devi P.	FC	3	3.000.000	1	200.000	3	200.000	0	0	0	0
39	Herik H.	FC	3	3.000.000	3	1.800.000	4	1.055.950	0	0	0	0
40	Sutina	FC	3	3.000.000	3	800.000	7	5.140.000	8	8.524.875	15	1.510.000
41	Whike	FC	3	3.000.000	-	-	3	758.790	0	0	0	0
42	Indra yan U.	FC	3	3.000.000	-	-	4	53.259.800	2	7.595.443	4	75.303.160
43	Yuliatin	FC	3	3.000.000	7	700.000	10	700.000	7	2893450	16	2106900
44	Leni puji A.	FC	3	3.000.000	1	100.000	4	300.000	0	0	2	100.000
45	Taufik R.	FC	3	3.000.000	0	3.226.500	9	15.881.500	5	2.400.000	0	0
46	Andik	FC	3	3.000.000	4	400.000	7	1.850.000	2	100.000	0	0
47	Sinarwati	FC	3	3.000.000	-	-	4	300.000	2	100.000	0	0
48	Siti rochma	FC	3	3.000.000	4	400.000	6	959.260	6	782.618	8	650.000
49	Sudarso	FC	3	3.000.000	-	-	11	5.700.000	7	12.323.200	4	250.000
50	Suwarni	FC	3	3.000.000	4	843.760	8	450.000	6	1.534.000	8	3.589.640
51	Dessy N.	FC	3	3.000.000	-	-	6	4.536.600	0	0	0	0
52	Bayu Y.	FC	3	3.000.000	-	-	-	-	-	-	3	1.509.160

Sumber : AJB Bumiputera 1912 Jember 2015

Berdasarkan data kinerja agen pada tabel 1.2, menunjukkan adanya agen yang tidak dapat memenuhi target yang telah ditetapkan. Agen yang berstatus UM ataupun FC memiliki target masing-masing. UM (*unit manager*) merupakan agen yang memiliki tugas mencari nasabah dan juga penagihan, sedangkan FC (*financial consultant*) merupakan agen yang berada ditingkat paling bawah, biasanya agen yang berstatus FC adalah agen baru atau agen yang kinerjanya menurun, tugas agen FC berfokus pada pencarian nasabah. Agen berstatus UM, di dapat dengan memenuhi beberapa kriteria diantaranya harus merekrut agen baru minimal empat orang dan berpenghasilan melebihi target yang telah ditetapkan untuk UM. Target yang ditentukan perusahaan untuk agen yaitu berdasarkan SP (surat permintaan) dan PP (premi pertama).

UM (*unit manager*) memiliki target SP 15 dan PP Rp. 15.000.000,- , sedangkan FC memiliki target SP 3 dan PP Rp. 3.000.000,-. Tercatat dalam laporan kinerja pada tahun 2015 terdapat agen yang belum dapat memenuhi target kerjanya. Menghadapi persaingan yang semakin ketat, perusahaan wajib mempertahankan eksistensinya dalam dunia bisnis. Perusahaan memperkuat kelebihan yang dimiliki agar tetap bertahan, maka dari itu sebagai penggerak utama dari perusahaan karyawan juga harus lebih berkembang. Pelatihan dan pengembangan, evaluasi, dan pemberian informasi terbaru perlu diberikan sebagai bahan perkembangan sumberdaya manusia di dalam perusahaan. Dasar yang sangat penting dilakukan perusahaan yaitu menerapkan komunikasi yang baik antara pimpinan kepada karyawan. Komunikasi vertikal antara pimpinan dan agen asuransi dalam perusahaan merupakan suatu kegiatan pertukaran informasi yang digunakan untuk membangun hubungan sesama karyawan, hal ini bertujuan untuk menguatkan sikap seseorang atau mengubah sikap orang tersebut menjadi lebih baik, sehingga agen dapat mencapai tujuan dari perusahaannya. Peranan komunikasi sangat penting untuk menyelesaikan permasalahan-permasalahan maupun kendala yang timbul dalam kegiatan kerja serta dapat membangkitkan motivasi agen dalam bekerja sehingga hasil kerja dapat maksimal.

Komunikasi antara pimpinan dan agen asuransi diharapkan membawa dampak yang positif terhadap kinerja agen asuransi. Bentuk komunikasi vertikal

yang rutin diadakan pada AJB Bumiputera 1912 Cabang Jember yaitu melaksanakan rapat yang dilakukan setiap awal bulan dan setiap 10 hari sekali. Dengan adanya interaksi tersebut diharapkan akan terjadi timbal balik antara pimpinan dan agen asuransi. Pimpinan berperan untuk menilai seberapa baik kinerja agen asuransi, memberikan motivasi kepada agen, serta agen dapat memberikan timbal balik sehingga pimpinan mengetahui kendala apa yang terjadi di lapangan dan mencari solusi bersama, sehingga dalam hal ini komunikasi sangat berperan dalam memaksimalkan kinerja agen untuk mendapat nasabah ataupun meningkatkan produktivitasnya, hal ini sesuai dengan pendapat Robbins (1996:5), komunikasi menjalankan empat fungsi utama di dalam suatu kelompok atau organisasi meliputi kendali (kontrol, pengawasan), motivasi, pengungkapan emosional, dan informasi.

Komunikasi yang dilakukan haruslah efektif agar tidak terjadi *misscommunication* antara pemberi dan penerima informasi. Komunikasi vertikal yang dilakukan AJB Bumiputera 1912 salah satunya melalui rapat evaluasi kinerja karyawan yang dilakukan tiap 10 hari sekali dan rapat awal bulan. Rapat ini sebagai bentuk sarana komunikasi antara atasan dan bawahan, hal ini dikarenakan agen lebih banyak bekerja dilapangan, dimana jam kerja agen 80% di lapangan dan 20% dikantor sehingga hubungan komunikasi dengan pimpinan sangat kurang. Rapat yang rutin dilakukan AJB Bumiputera 1912 Cabang Jember berfungsi untuk mengetahui perkembangan kinerja agen, kesulitan dan kemajuan apa yang telah diraih agen selama bekerja yang nantinya akan digunakan sebagai masukan untuk pimpinan dalam penetapan strategi pemasaran untuk perbaikan kinerja ke depan, seperti kebijakan-kebijakan baru, pembagian daerah wilayah sasaran dan pengembangan produk. Adanya rapat sebagai bentuk komunikasi, perusahaan dapat melakukan pengendalian, pemberian motivasi dan masukan atas kinerja karyawan, serta pertukaran informasi di perusahaan. Agar komunikasi yang terjalin dapat berjalan, perlu kerjasama dan partisipasi karyawan. Tingkat partisipasi karyawan dalam melakukan komunikasi pada rapat dapat ditunjukkan dengan kehadiran agen pada saat rapat tersebut. Menurut bapak Wahyu hendro S. selaku kepala unit administrasi dan keuangan (KUAk) AJB Bumiputera 1912

Cabang Jember kehadiran agen pada tiap rapat rata-rata  $\frac{2}{3}$  (duapertiga) dari jumlah agen yang ada.

Tabel 1.3 Data Kehadiran Agen dalam Rapat

Tahun	Jumlah karyawan	Jumlah rata-rata kehadiran karyawan dalam rapat	
		Hadir	Tidak hadir
2013	57	38	19
2014	45	30	15
2015	40	27	13

Sumber: data diolah, 2019

Pada tabel 1.3 menunjukkan ketidakhadiran agen cukup banyak yaitu rata-rata sebesar  $\frac{1}{3}$  dari agen tidak hadir dalam rapat yang dilaksanakan, hal ini mengingat kinerja agen masih ada yang belum mencapai target, tentunya komunikasi menjadi sangat penting agar antar karyawan dan pimpinan perusahaan dapat mengetahui kesulitan masing-masing dan mencari solusi bersama sebagai perbaikan kinerja, jika ada agen yang belum menguasai produk atau belum mahir dalam menawarkan produk kepada calon nasabah maka dalam komunikasi vertikal yang dilakukan secara rutin ini dapat diberikan masukan mengenai performa ia selanjutnya. Ketidakhadiran agen pada rapat tersebut dapat mempengaruhi tersampainya informasi guna perbaikan kinerja agen kedepan.

Tidak hanya komunikasi vertikal, pendukung yang dapat mempengaruhi kinerja agen pada AJB Bumiputera 1912 Cabang Jember adalah komitmen organisasi. Seorang agen yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi akan lebih bertahan sebagai anggota dari perusahaan dibandingkan agen yang tidak memiliki komitmen terhadap perusahaannya. Wibowo (2014:433), mengatakan pekerja yang memiliki komitmen organisasional biasanya akan mempunyai catatan kehadiran yang baik, menunjukkan keinginan kesetiaan pada kebijakan perusahaan, dan memiliki turnover rate lebih rendah.

Tabel 1.4 Data Jumlah Agen

Tahun	Jumlah karyawan			
	Awal	Masuk	Keluar	Akhir
2013	57	26	38	45
2014	45	23	28	40
2015	40	17	5	52

Sumber : AJB Bumiputera 1912 Jember

Penelitian komitmen organisasi agen asuransi pada AJB Bumiputera 1912 Cabang Jember yaitu sejauh mana tingkat komitmen organisasi agen asuransi yang ada pada AJB Bumiputera 1912 cabang Jember yang dapat terlihat dari tingkat kehadiran dan jumlah turnover yang ada. Tingkat kehadiran dalam perusahaan menurut bapak Wahyu hendro S. selaku KUAk mencapai  $\frac{2}{3}$  (dua per tiga) dari jumlah agen yang ada. Hal lain yang menunjukkan seseorang memiliki komitmen organisasi yaitu tingkat turnover yang rendah. Pada tabel 1.4 menunjukkan tingkat turnover yang cukup tinggi, dimana jumlah agen yang masuk dan keluar pada periode tahun 2013-2015 mengalami kenaikan dan penurunan jumlah agen yang cukup tinggi, pada tahun 2013 terdapat 57 agen pada awal tahun kemudian mendapatkan agen baru sebanyak 26 orang, dan pada akhir tahun diketahui agen yang memutuskan untuk berhenti sebanyak 38, sehingga tersisa agen sebanyak 45 orang. Pada tahun berikutnya yaitu tahun 2014 perusahaan mendapat tambahan agen baru sebanyak 23 orang, namun pada akhir tahun 2014 diketahui agen yang berhenti sebanyak 28 orang sehingga tersisa agen sebanyak 40 orang. Dari 40 orang tersebut pada tahun 2015 perusahaan mendapat agen baru sebanyak 16 orang, dan agen yang memutuskan untuk keluar sebanyak 5 orang sehingga tersisa 51 agen pada akhir tahun 2015. Tingkat *turnover* agen yang cukup tinggi ini tentunya mempengaruhi kinerja, dimana keberadaan agen dalam perusahaan asuransi sangat penting, karena merekalah yang bergerak dilapangan. Mereka yang bertugas mencari nasabah untuk perusahaan dan melakukan penagihan preminya, jadi dapat dikatakan agen adalah tangan pertama yang menggerakkan nasabah untuk menggunakan jasa dari perusahaan asuransi tersebut. Apabila agen tidak memiliki komitmen organisasi, maka hal tersebut dapat berpengaruh pada kinerja perusahaan. Berdasarkan permasalahan-

permasalahan di atas, peneliti tertarik untuk meneliti “Pengaruh Komunikasi Vertikal dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Agen Asuransi pada AJB Bumiputera 1912 Cabang Jember”

### **1.2 Rumusan Masalah**

Rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu :

- a. Apakah komunikasi vertikal berpengaruh terhadap kinerja agen asuransi pada AJB Bumiputera 1912 Cabang Jember
- b. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja agen asuransi pada AJB Bumiputera 1912 Cabang Jember
- c. Apakah komunikasi vertikal dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan agen asuransi pada AJB Bumiputera 1912 Cabang Jember

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian yaitu untuk mengetahui dan menjelaskan tentang :

- a. Pengaruh komunikasi vertikal terhadap kinerja agen asuransi pada AJB Bumiputera 1912 Cabang Jember.
- b. Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja agen asuransi pada AJB Bumiputera 1912 Cabang Jember.
- c. Pengaruh komunikasi vertikal dan komitmen organisasi secara simultan terhadap kinerja agen asuransi pada AJB Bumiputera 1912 Cabang Jember.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Dengan adanya penelitian diharapkan bermanfaat bagi berbagai pihak baik perusahaan, akademisi maupun peneliti sendiri. Adapun manfaat penelitian adalah sebagai berikut :

- a. Bagi Perusahaan

Penelitian ini nantinya akan memberikan masukan positif bagi perusahaan khususnya pimpinan dalam memberikan gambaran dan memperhatikan

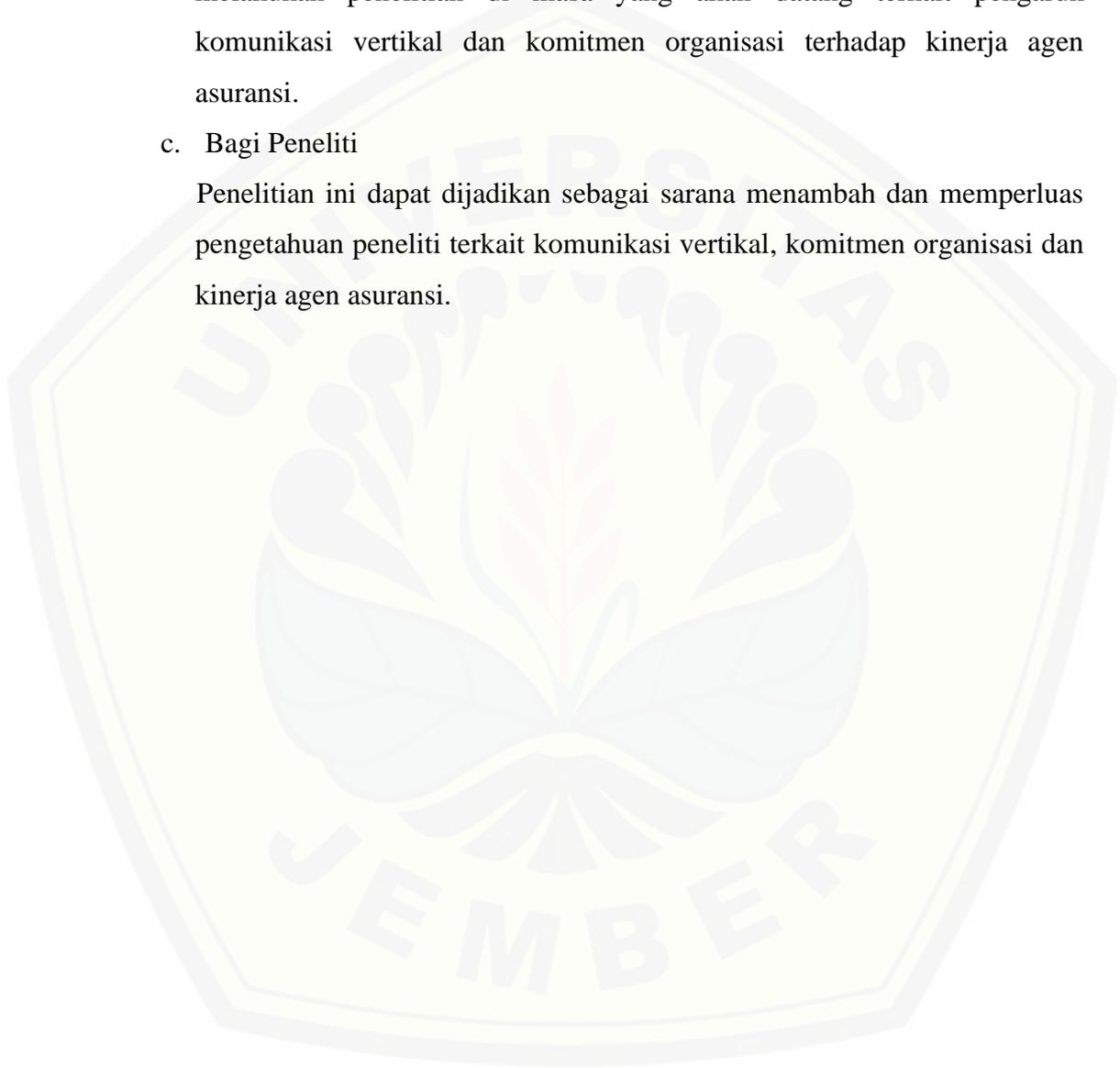
mengenai komunikasi vertikal, komitmen organisasi dalam meningkatkan kinerja agen asuransi.

b. Bagi Akademisi

Penelitian ini dapat dijadikan sebagai pedoman atau referensi dalam melakukan penelitian di masa yang akan datang terkait pengaruh komunikasi vertikal dan komitmen organisasi terhadap kinerja agen asuransi.

c. Bagi Peneliti

Penelitian ini dapat dijadikan sebagai sarana menambah dan memperluas pengetahuan peneliti terkait komunikasi vertikal, komitmen organisasi dan kinerja agen asuransi.



## **BAB 2. LANDASAN TEORI**

### **2.1 Sumber Daya Manusia**

Sumber daya manusia merupakan aset terpenting bagi sebuah perusahaan. Tanpa adanya Sumber daya manusia tujuan yang hendak dicapai oleh perusahaan tidak mungkin akan tercapai dan berjalan lancar. Menurut Schermerhorn (dalam Jimmy, 2014:4) Sumber daya manusia adalah orang, individu-individu dan kelompok-kelompok yang membantu organisasi menghasilkan barang atau jasa-jasa. Pendapat lain menurut Straub dan Attner (dalam Jimmy, 2014:136), manusia merupakan sumber daya paling penting dari sebuah organisasi. Manusia memberikan bakat keahlian, pengetahuan dan pengalaman untuk mencapai tujuan organisasi. Sumber daya manusia sangat vital hubungannya dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Tanpa sumber daya manusia yang berkualitas mustahil suatu perusahaan dapat berjalan dengan baik karena sumberdaya manusia merupakan pelaksana dari seluruh aktivitas yang telah direncanakan oleh perusahaan.

### **2.2 Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)**

#### **2.2.1 Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Pengertian manajemen sumber daya manusia menurut para ahli yaitu : Hasibuan (2000:10) menyatakan manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Simamora (dalam Sutrisno, 2009:5) menyatakan manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja. Manajemen sumber daya manusia Menurut Fillipo (dalam Jimmy, 2014:59).

Manajemen sumber daya manusia adalah proses perencanaan, mengorganisasikan, mengarahkan dan mengendalikan pengadaan, pengembangan, kompensasi, penyatuan, perawatan, atau pemeliharaan

dan pemisahan atau pelepasan sumber daya manusia kepada tujuan akhir individu organisasi dan masyarakat yang telah dicapai.

Dessler (dalam Sutrisno, 2009:5) menyatakan manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai suatu kebijakan dan praktik yang dibutuhkan seseorang yang menjalankan aspek “orang” atau sumber daya manusia dari posisi seorang manajemen, meliputi perekrutan, penyaringan, pelatihan, pengimbalan, dan penilaian. Berdasarkan beberapa definisi dari konsep yang dikemukakan oleh para ahli menerangkan bahwa sumber daya manusia merupakan faktor penting yang perlu diperhatikan dan harus adanya manajemen sumber daya manusia dalam mengarahkan, mengendalikan mengadakan dan pengembangan untuk mencapai suatu tujuan perusahaan.

### 2.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Marwansyah (2014:8) fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut.

- a. **Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM)**  
Perencanaan SDM adalah Proses yang secara sistematis mengkaji kebutuhan SDM untuk menjamin tersedianya tenaga kerja dalam jumlah dan mutu, atau kompetensi, yang sesuai pada saat dibutuhkan.
- b. **Rekrutmen Dan Seleksi**  
Rekrutmen atau penarikan adalah proses menarik perhatian sejumlah calon karyawan potensial dan mendorong mereka agar melamar pekerjaan pada sebuah organisasi. Hasil dari rekrutmen adalah sekumpulan pelamar yang memenuhi syarat. Seleksi merupakan proses identifikasi dan pemilihan orang-orang dari sekumpulan pelamar yang paling cocok dengan posisi yang ditawarkan dengan organisasi.
- c. **Pengembangan Sumber Daya Manusia**  
Pengembangan SDM adalah upaya terencana yang dilakukan oleh manajemen untuk meningkatkan kompetensi pekerja dan kinerja organisasi melalui program-program pelatihan, pendidikan, dan pengembangan.
- d. **Kompensasi**  
Kompensasi atau balas jasa didefinisikan sebagai semua imbalan yang diterima oleh seseorang sebagai balasan atas kontribusinya terhadap organisasi.
- e. **Keselamatan Dan Kesehatan Kerja**  
Keselamatan kerja meliputi upaya untuk melindungi para pekerja dari cedera akibat kecelakaan kerja. Kesehatan kerja adalah terbebasnya para pekerja dari penyakit dan terwujudnya kesejahteraan fisik dan mental pekerja.

- f. Hubungan Industrial  
Hubungan industrial atau hubungan pekerja adalah sebuah sistem hubungan yang berbentuk antara para pelaku dalam proses produksi barang atau jasa yang terdiri atas unsur pengusaha, pekerja, dan pemerintah.
- g. Penelitian Sumber Daya Manusia  
Penelitian atau riset sumber daya manusia adalah studi sistematis tentang sumber daya manusia sebuah perusahaan dengan maksud memaksimalkan pencapaian tujuan individu dan tujuan organisasi.

Dari pemaparan fungsi manajemen sumber daya manusia peneliti dapat menyimpulkan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia terdiri atas 7 pokok yaitu perencanaan, rekrutmen, pengembangan, pemberian kompensasi, keselamatan dan kesehatan kerja, hubungan industrial, dan penelitian sumber daya manusia.

### 2.2.3 Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Sumber daya manusia berperan penting dan dominan dalam manajemen. MSDM mengatur dan menetapkan program kepegawaian yang mencakup masalah masalah berikut. (Hasibuan, 2000:14), peranan MSDM yaitu:

1. Menetapkan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description*, *job specification*, *job requirement* dan *job evaluation*.
2. Menetapkan penarikan, seleksi dan penempatan karyawan berdasarkan asas *right man in the right place and the right man in the right job*
3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi dan pemberhentian.
4. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
5. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.

Mathis dan John (dalam Rachmawati, 2008:6) mengatakan ada tiga peran manajemen sumber daya manusia, yaitu:

- a. Peran administrasi manajemen sumber daya manusia.  
Peran ini difokuskan pada pemrosesan dan penyimpanan data, meliputi penyimpanan data base dan arsip pegawai, proses klaim keuntungan, kebijakan organisasi tentang program pemeliharaan dan kesejahteraan pegawai, pengumpulan dokumen, dan sebagainya.
- b. Peran operasional manajemen sumber daya manusia  
Peran ini bersifat taktis, meliputi pemrosesan lamaran pekerjaan, proses seleksi dan wawancara, kepatuhan terhadap kebijakan dan

peraturan, peluang pekerja dengan kondisi baik, pelatihan dan pengembangan, program K3, dan sistem kompensasi. Penekanan pada operasional masih banyak terjadi di beberapa organisasi sebab keterbatasan kemampuan individu dan penolakan manajemen puncak terhadap peran sumber daya manusia yang makin besar.

c. Peran strategis manajemen sumber daya manusia

Keunggulan kompetitif dari unsur sumber daya manusia merupakan kelebihan dari peran ini. Jenis kegiatannya meliputi kecenderungan masalah tenaga kerja. Melakukan rencana pengembangan dan komunikasi, restrukturisasi dan perampingan, dan merencanakan strategi. Peran strategis ini menekankan bahwa orang-orang dalam organisasi merupakan sumber daya yang penting dan investasi organisasi yang besar. Agar sumber daya manusia dapat berperan strategis maka harus fokus pada masalah-masalah dan implikasi sumber daya manusia jangka panjang.

## 2.3 Komunikasi Vertikal

### 2.3.1 Pengertian Komunikasi

Thoha ( 2014:167) mengatakan komunikasi adalah suatu proses penyampaian dan penerimaan berita atau informasi dari seseorang ke orang lain. Disadari atau tanpa disadari dalam kehidupan sehari-hari komunikasi itu adalah bagian dari kehidupan manusia itu sendiri. Himstreet dan Baty (dalam Purwanto, 2006:3) menyatakan komunikasi adalah suatu pertukaran informasi antar individu melalui suatu sistem yang biasa (lazim), baik dengan simbol-simbol, sinyal-sinyal, maupun perilaku atau tindakan. Komunikasi adalah suatu penyampaian informasi kepada orang lain, yang diharapkan dapat dimengerti dan dipahami apa yang diharapkan oleh si penyampai informasi. Komunikasi dapat memudahkan seseorang dalam mengerjakan sesuatu karena mendapat informasi dan arahan yang sudah diterima dengan salah satunya melalui komunikasi.

Setiap proses komunikasi mempunyai tujuan untuk efisiensi dan efektivitas. Efisiensi maksudnya adalah dengan sumber daya yang ada, tetap diusahakan sebuah proses komunikasi mencapai hasil yang maksimal. Ketika komunikator menyampaikan pesan, materi yang disampaikan sebisa mungkin mendapatkan feedback yang positif dari penerima pesannya. Efektivitas diartikan sebagai cara mengoptimalkan setiap fungsi komponen dalam proses komunikasi.

Tujuan sentral dari kegiatan komunikasi terdiri atas tiga tujuan utama menurut Effendy (2007:32), yaitu:

- a. *To secure understanding*  
Maksudnya adalah memastikan komunikan mengerti dengan pesan yang diterimanya
- b. *To establish acceptance*  
Membina dari pesan yang telah dimengerti dan diterima oleh komunikan.
- c. *To motivate action*  
Memotivasi komunikan dalam mengelola pesan sesudah menerima dan memahami pesan yang disampaikan oleh komunikator.

Komunikasi dalam perusahaan terjadi setiap hari dan dinamis. Dimana pertukaran informasi terjadi setiap waktu. Pagi hari memulai awal kerja hingga selesai kerja antara kawan kerja baik pimpinan dan bawahan saling bertukar informasi perkembangan kerja yang terjadi di perusahaan, perlu adanya komunikasi yang terarah. Arah komunikasi menurut Robbins (1996:8) dapat mengalir secara vertikal yang dibagi menjadi ke bawah dan ke atas atau secara horizontal (menyisi).

### 2.3.2 Komunikasi Vertikal

Komunikasi vertikal menurut Robbins (1996:8) adalah komunikasi yang terjadi dalam suatu kelompok yang dapat dibagi lebih lanjut menjadi ke bawah dan ke atas.

- a. *Downward communication* atau komunikasi ke bawah, merupakan komunikasi yang mengalir dari suatu tingkat dalam suatu kelompok atau organisasi ke suatu tingkat yang lebih bawah. Pola ini digunakan oleh pemimpin kelompok dan manajer untuk menetapkan tujuan, memberikan instruksi pekerjaan, menginformasikan kebijakan dan prosedur kepada bawahan, menunjukkan masalah yang memerlukan perhatian, dan mengemukakan umpan balik tentang kinerja. Adapun menurut Lewis dalam Muhammad (2007:108) komunikasi kebawah adalah untuk menyampaikan tujuan, untuk merubah sikap, membentuk pendapat, mengurangi ketakutan, dan kecurigaan yang timbul karena salah informasi,

mencegah kesalahpahaman karena kurang informasi dan mempersiapkan anggota organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan.

“komunikasi kebawah menunjukkan arus pesan yang mengalir dari para atasan atau para pimpinan kepada bawahannya. Kebanyakan komunikasi ke bawah digunakan untuk menyampaikan pesan-pesan yang berkenaan dengan tugas-tugas dan pemeliharaan. Pesan tersebut biasanya berhubungan dengan pengarahan, tujuan, disiplin, perintah, dan kebijaksanaan umum, (Muhammad, 2007:108)”.

Kreitner dan Kinicki (2014:149) mengatakan komunikasi kebawah muncul saat seseorang yang berada di level atas dalam organisasi memberikan informasi atau pesan terhadap seseorang yang levelnya lebih rendah (atau beberapa tingkatan). Dalam komunikasi ke arah bawah, manajer biasanya memberikan lima bentuk informasi seperti strategi/tujuan, instruksi kerja, rasio kerja, praktik dan kebijakan organisasi, serta umpan balik mengenai kinerja.

#### 1) Tipe komunikasi ke bawah

Menurut Muhammad ( 2007:117-118) secara umum komunikasi ke bawah dapat diklasifikasikan atas lima tipe yaitu:

1. Instruksi tugas  
Instruksi tugas/pekerjaan yaitu pesan yang disampaikan kepada bawahan mengenai yang diharapkan dilakukan mereka dan bagaimana melakukannya.
2. Rasional  
Rasional pekerjaan yang menjelaskan mengenai tujuan aktivitas dan bagaimana kaitan aktivitas itu dengan aktivitas lain dalam organisasi atau objektif organisasi. Bila pimpinan menganggap bawahannya pemalas maka pimpinan memberikan pesan rasional ini sedikit, tapi apabila pimpinan menganggap bawahannya dapat memotivasi diri sendiri dan produktif diberikan pesan rasional yang banyak.
3. Dukungan  
Pesan mengenai dukungan ini adalah merupakan perluasan dari pesan rasional. Pada pesan rasional penekanannya ada pada penjelasan tugas dan kaitannya dengan perspektif organisasi, sedangkan pada pesan ideologi sebaliknya mencari sokongan dan antusias dari anggota organisasi guna memperkuat loyalitas, moral dan motivasi.
4. Informasi  
Pesan informasi dimaksudkan untuk memperkenalkan bawahan dengan praktik-praktik organisasi, peraturan-peraturan organisasi, keuntungan,

kebiasaan dan data lain yang tidak berhubungan dengan instruksi dan rasional.

#### 5. Balikan

Balikan adalah pesan yang berisi informasi mengenai ketepatan individu dalam melakukan pekerjaannya. Salah satu bentuk sederhana dari balikan ini adalah pembayaran gaji karyawan yang telah siap melakukan pekerjaannya.

Komunikasi kebawah ini memiliki beberapa fungsi menurut Lewis (dalam Muhammad 2007:108) yaitu untuk menyampaikan tujuan, untuk merubah sikap, membentuk pendapat, mengurangi ketakutan dan kecurigaan yang timbul karena salah informasi, mencegah kesalahpahaman karena kurang informasi dan mempersiapkan anggota organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan.

#### 2) Komunikasi ke atas

Robbins (1996:8) komunikasi ke atas adalah komunikasi yang mengalir ke suatu tingkat yang lebih tinggi dalam kelompok atau organisasi. Komunikasi ini digunakan untuk memberikan umpan balik kepada atasan, menginformasikan mereka mengenai kemajuan kearah tujuan, dan meneruskan masalah-masalah yang ada. Sedangkan menurut Muhammad ( 2007:116 ) komunikasi ke atas adalah pesan yang mengalir dari bawahan kepada atasan atau dari tingkat yang lebih rendah ke tempat yang lebih tinggi. Tujuan dari komunikasi ini adalah untuk memberikan balikan, memberikan saran dan mengajukan pertanyaan.

#### 1. Fungsi komunikasi ke atas

Komunikasi ke atas memiliki beberapa fungsi atau nilai tertentu, menurut Pace dalam (Muhammad 2007:117) fungsinya adalah sebagai berikut:

- a. Dengan adanya komunikasi ke atas supervisor dapat mengetahui kapan bawahannya siap untuk diberi informasi dari mereka dan bagaimana baiknya mereka menerima apa yang disampaikan karyawan
- b. Arus komunikasi ke atas memberikan informasi yang berharga bagi pembuatan keputusan

- c. Komunikasi ke atas memperkuat apresiasi dan loyalitas karyawan terhadap organisasi dengan jalan memberikan kesempatan untuk menanyakan pertanyaan, mengajukan ide-ide dan saran-saran tentang jalannya organisasi
- d. Komunikasi ke atas membolehkan bahkan mendorong desas-desua muncul dan membiarkan supervisor mengetahuinya.
- e. Komunikasi ke atas menjadikan supervisor dapat menentukan apakah bawahan menangkap arti seperti yang ia maksudkan dari arus informasi ke bawah
- f. Komunikasi ke atas membantu karyawan mengatasi masalah-masalah pekerjaan mereka dan memperkuat keterlibatan mereka dalam tugas-tugasnya dan organisasi.

Kreitner dan Kinicki (2014:148) menyatakan bahwa komunikasi ke atas melibatkan pengiriman pesan kepada seseorang yang berada di tingkat lebih atas dalam organisasi. Pekerja biasanya mengkomunikasikan informasi ke arah atas saat menceritakan mengenai dirinya, masalah dengan rekan kerja, praktek dan kebijakan organisasi yang mereka tidak suka atau tidak mengerti, serta hasil yang mereka capai atau belum.

## 2. Apa yang seharusnya dikomunikasikan ke atas

Muhammad (2007:117), mengatakan supervisor dan pimpinan haruslah mendapat informasi dari bawahannya mengenai hal-hal berikut:

- a. Apa yang dilakukan bawahan, pekerjaannya, hasil yang dicapainya, kemajuan mereka dan rencana masa yang akan datang
- b. Menjelaskan masalah-masalah pekerjaan yang tidak terpecahkan yang mungkin memerlukan bantuan tertentu
- c. Menawarkan saran-saran atau ide-ide bagi penyempurnaan unitnya masing-masing atau organisasi secara keseluruhan
- d. Menyatakan bagaimana pikiran dan perasaan mereka mengenai pekerjaannya, teman sekerjanya dan organisasi.

Berdasarkan pendapat Robbins (1996:8) , yang menjadi indikator komunikasi vertikal adalah:

- a. Komunikasi ke bawah (*downward communication*), merupakan komunikasi yang mengalir dari suatu tingkat dalam suatu kelompok atau organisasi ke suatu tingkat yang lebih bawah.
- b. Komunikasi ke atas (*upward communication*) yaitu komunikasi yang mengalir ke suatu tingkat yang lebih tinggi dalam kelompok atau organisasi.

### 2.3.3 Komunikasi horizontal

Komunikasi horizontal adalah komunikasi yang terjadi antara anggota kelompok kerja yang sama, diantara anggota kelompok-kelompok kerja pada tingkat yang sama, diantara manajer-manajer pada tingkat yang sama, atau di antara setiap personil yang secara horizontal ekuivalen. Menurut Muhammad (2007: 121) komunikasi horizontal adalah pertukaran pesan diantara orang-orang yang sama tingkat otoritasnya di dalam organisasi. Adapun tujuan komunikasi ini adalah:

- 1) Mengkoordinasikan tugas-tugas. Kepala-kepala bagian kadang perlu rapat untuk berdiskusi mengenaikontribusi pencapaian tujuan organisasi
- 2) Saling memberi informasi untuk perencanaan dan akitivitas-aktivitas.
- 3) Memecahkan masalah yang timbul di antara orang-orang yang berada dalam tingkat yang sama
- 4) Menyelesaikan konflik di antara anggota yang ada dalam bagian organisasi dan juga antar bagian lainnya
- 5) Menjamin pemahaman yang sama. Bila perubahan dalm organisasi diusulkan, maka perlu ada pemahaman yang sama
- 6) Mengembangkan sokongan interpersonal.

### 2.3.4 Hambatan-Hambatan dalam Komunikasi

Robbins (2012:437) Terdapat beberapa hambatan-hambatan yang lebih termuka terhadap komunikasi yang efektif, yaitu sebagai berikut:

a. Penyaringan (*filtering*)

Mengacu pada pengirim yang memanipulasi informasi sedemikian rupa sehingga akan tampak lebih menguntungkan di mata si penerima.

b. Emosi (*emotion*)

Bagaimana perasaan penerima ketika pesan diterima bagaimana memengaruhi ia menafsirkannya. Emosi ekstrem yang paling mungkin untuk menghambat komunikasi yang efektif, dalam contoh tersebut, kita sering mengabaikan proses-proses rasional dan obyektif dan mengganti pertimbangan emosional.

c. Kelebihan Informasi (*information overload*)

Suatu kondisi ketika informasi mengalir masuk melebihi kemampuan pengolahan seorang individu. Individu-individu memiliki suatu kapasitas terbatas untuk mengolah data.

d. Defensif (*defensiveness*)

Bila orang merasa terancam, mereka cenderung bereaksi dengan cara yang mengurangi kemampuan mereka untuk mencapai pemahaman timbal balik. Artinya, mereka menjadi defensive-terlibat dalam perilaku seperti menyerang orang lain secara verbal, ungkapan-ungkapan yang kasar, terlalu mengadili, menanyakan motif-motif orang lain. Dengan demikian bila individu menafsirkan pesan orang lain sebagai ancaman, mereka sering menanggapi dengan cara mengganggu komunikasi yang efektif.

e. Bahasa (*language*)

Kata-kata diartikan sesuatu yang berbeda pada orang yang berbeda pula. "Makna kata-kata tidaklah dalam kata-kata itu; maknanya ada pada diri kita." Usia, pendidikan, dan latar belakang budaya merupakan tiga variabel yang jelas memengaruhi bahasa yang digunakan seseorang dan didefinisi yang dia berikan kepada kata-kata itu.

f. Budaya Nasional (*national culture*)

Dalam sebuah negara yang individualistis seperti Amerika Serikat, komunikasi yang lebih formal dan jelas dipaparkan. Manajer sangat bergantung pada laporan, memo, dan bentuk formal lainnya komunikasi.

Dalam komunikasi tidak selalu berjalan dengan mulus, pasti ada hambatan di awal atau tengah atau akhir dari proses sebuah komunikasi. Dengan adanya hambatan tersebut dapat mengakibatkan komunikasi tidak berjalan dengan efektif, sehingga pada hasil akhirnya yang dapat berupa kinerja atau *output* tidak sesuai dengan harapan karyawan tersebut atau tujuan pencapaian perusahaan.

## 2.4 Komitmen Organisasi

### 2.4.1 Pengertian Komitmen Organisasi

Gibson, Ivancevich, Donnelly, dan Konopaske ( dalam Wibowo, 2014:428) mengatakan komitmen didefinisikan sebagai perasaan identifikasi, loyalitas, dan pelibatan dinyatakan oleh pekerja terhadap organisasi atau unit dalam organisasi. Komitmen organisasional merupakan komitmen seseorang terhadap organisasi tempatnya bekerja. Komitmen seseorang terhadap organisasi merupakan salah satu jaminan untuk menjaga kelangsungan organisasi tersebut. Selain itu seseorang yang mempunyai tingkat komitmen yang tinggi terhadap organisasinya cenderung untuk bertahan sebagai anggota dalam waktu yang relatif panjang. Komitmen organisasi menurut Newstrom (dalam Wibowo, 2014:428) yaitu Komitmen organisasi atau loyalitas pekerja adalah tingkatan dimana pekerja mengidentifikasi dengan organisasi dan ingin melanjutkan secara aktif berpartisipasi di dalamnya. Komitmen organisasional merupakan ukuran tentang keinginan pekerja untuk tetap dalam perusahaan dimasa depan. Wibowo (2014:429) menyimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah perasaan, sikap dan perilaku individu mengidentifikasikan dirinya sebagai bagian dari organisasi, terlibat dalam proses kegiatan organisasi dan loyal terhadap organisasi dalam mencapai tujuan organisasi.

### 2.4.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Wibowo (2014:431) mengemukakan bahwa komitmen organisasi terdiri dari komponen *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment*. Masing-masing komponen dipengaruhi oleh faktor yang berbeda.

- a. *Affective commitment* dipengaruhi oleh berbagai karakteristik personal seperti kepribadian dan *locus of control*, pengalaman kerja sebelumnya dan kesesuaian nilai.
- b. *Continuance commitment* mencerminkan rasio antara biaya dan manfaat yang berkaitan dengan meninggalkan organisasi, maka dipengaruhi oleh faktor yang berkaitan dengan biaya dan manfaat, seperti kurangnya alternatif pekerjaan dan jumlah investasi yang telah dilakukan orang dalam organisasi.
- c. *Normative commitment* dipengaruhi oleh proses sosialisasi yang dinamakan *psychological contract*. *Psychological contract* mencerminkan keyakinan pekerja tentang apa yang seharusnya diterima sebagai imbalan atas apa yang mereka berikan pada organisasi.

#### 2.4.3 Indikator Komitmen Organisasi

Meyer dan Allen (dalam Titisari 2014:49) membagi komitmen menjadi tiga kelompok yang kemudian menjadi indikator komitmen organisasi, yaitu:

- a. Komitmen Afektif

Komitmen afektif mengacu pada emosi yang melekat pada karyawan untuk mengidentifikasi dan melibatkan dirinya dengan organisasi. Karyawan dengan komitmen afektif yang kuat cenderung secara terus menerus akan setia pada organisasi karena memang begitu keinginan mereka yang sebenarnya ada dalam hati mereka. Karyawan dalam hal ini merasa adanya kesesuaian antara tujuannya dengan tujuan perusahaan sehingga karyawan berusaha untuk mencapai tujuan perusahaan.

- b. Komitmen normatif

Komitmen normatif mengacu pada refleksi perasaan akan kewajiban untuk menjadi karyawan perusahaan. Karyawan dengan komitmen normatif yang tinggi merasa bahwa mereka memang seharusnya tetap bekerja pada organisasi tempat bekerja sekarang. Komponen normatif berkembang sebagai hasil dari pengalaman sosialisasi, tergantung dari sejauh apa perasaan kewajiban yang dimiliki karyawan.

### c. Komitmen Berkelanjutan

Komitmen berkelanjutan berarti komitmen ini mengacu pada kesadaran karyawan yang berkaitan dengan akibat meninggalkan organisasi. komponen yang berdasarkan persepsi karyawan tentang kerugian yang akan dihadapinya jika meninggalkan organisasi. Karyawan dengan dasar organisasional tersebut disebabkan karena karyawan tersebut membutuhkan organisasi.

### 2.4.4 Membangun Komitmen Organisasi

McShane dan Von Glinow dalam Wibowo (2014:41) memandang komitmen organisasional sebagai loyalitas organisasional. Cara untuk membangun komitmen organisasional adalah melalui:

- a. *Justice and support* (keadilan dan dukungan). *Affective commitment* lebih tinggi pada organisasi yang memenuhi kewajibannya pada pekerja dan tinggal dengan nilai-nilai kehumanitarian seperti kejujuran, kehormatan, kemauan memaafkan dan integritas moral. Organisasi yang mendukung kesejahteraan pekerja cenderung menuai tingkat loyalitas lebih tinggi.
- b. *Shared values* (nilai bersama). *Affective commitment* menunjukkan identitas orang pada organisasi, dan identifikasi mencapai tingkat tertinggi ketika pekerja yakin nilai-nilai dominan organisasi. Pengalaman pekerja lebih nyaman dan dapat diduga ketika mereka sepakat dengan nilai-nilai mendasari keputusan korporasi.
- c. *Trust* (kepercayaan). Kepercayaan menunjukkan harapan positif satu orang terhadap orang lain dalam situasi yang melibatkan risiko. Kepercayaan berarti menempatkan nasib pada orang lain atau kelompok. Untuk menerima kepercayaan, maka kita juga harus menunjukkan kepercayaan. pekerja memperkenalkan dengan dan ersa berkewajiba bekerja untuk organisasi hanya apabila mereka memercayai pemimpin mereka.
- d. *Organizational comprehension* (pemahaman organisasioal). Pemahaman organisasional menunjukkan seberapa baik pekerja memahami organisasi, termasuk arah strategis, dinamika sosial, dan tata ruang fisik.

- e. *Employee involvement* (pelibatan pekerja). Pelibatan pekerja meningkatkan affective commitment dengan memperkuat identitas sosial pekerja dengan organisasi. Pekerja merasa bahwa mereka menjadi bagian dari organisasi apabila mereka berpartisipasi dalam keputusan yang mengarahkan masa depan organisasi. Pelibatan pekerja juga membangun loyalitas karena memberikan kekuasaan ini menunjukkan kepercayaan organisasi pada pekerjanya.

Komitmen dapat menurun dan meningkat karena faktor-faktor sebagai berikut Newstorm dalam Wibowo (2014:433):

- a. *Inhibiting factors*, (faktor penghambat): menyalahkan secara berlebihan, mengucapkan terimakasih tidak tulus, kegagalan meneruskan, ketidakkonsistenan, meningkannya ego dan gangguan
- b. *Stimulating factors*, (faktor perangsang): kejelasan aturan dan kebijakan, investasi pada pekerja berupa pelatihan, penghargaan dan apresiasi atas usaha, partisipasi dan otonomi pekerja, membuat pekerja merasa dihargai, pengingat atas investasi pekerja, mengusahakan dukungan bagi bekerja, membuat peluang bagi pekerja untuk menyatakan kepedulian pada orang lain.

## 2.5 Kinerja

### 2.5.1 Pengertian Kinerja

Ada beberapa pendapat mengenai definisi kinerja, Mangkunegara (2002: 67) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kemudian menurut Hasibuan (2005:105) memberikan pengertian kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Dari pendapat para pakar diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil akhir dari tenaga dan pikiran yang dicapai seseorang dalam mengerjakan suatu pekerjaan.

### 2.5.2 Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja atau *performance appraisal* adalah proses dengan mana kinerja individual diukur dan dievaluasi. Penilaian kinerja menjawab pertanyaan, seberapa baik pekerja berkinerja selama periode waktu tertentu, Bacal dalam Wibowo (2014:187).

Allen dalam Wibowo (2014:192) berpendapat bahwa proses penilaian kinerja yang berhasil terletak pada beberapa dasar utama, yaitu:

- a. *Timing*, penilaian kinerja harus diatur kalender, bukan jam. Manajer harus melakukan paling tidak dua kali pertemuan formal dengan pekerja setiap tahun. Sekali diawal pada waktu melakukan perencanaan dan di akhir pekerjaan sekali lagi untuk nilai hasil. Diantara kedua periode tersebut, manajer harus mengcoach pekerjanya setiap hari
- b. *Clarity*, kita tidak dapat menilai seberapa baik pekerja melakukan pekerjaan sampai jelas tentang apa sebenarnya pekerjaan itu. Setiap pekerjaan mempunyai lima sampai enam tanggung jawab kunci. Apabila belum jelas diawal tahun, maka perlu duduk bersama untuk merumuskan sebelum memulai menilai seberapa baik pekerja menjalankan tugasnya
- c. *Consistency*, proses penilaian yang efektif mengikat langsung dengan *mission statement* dan nilai-nilai organisasi. Apa yang tercantum dalam penilaian kinerja harus sama dengan apa yang terdapat dalam *mission statement*.

Allen dalam Wibowo (2014:193) mengatakan adapun manfaat penilaian kinerja antara lain adalah:

- a. penilaian kinerja yang dilakukan dengan hati-hati dapat membantu memperbaiki kinerja pekerja sepanjang tahun
- b. proses penilaian yang efektif merupakan bagian dari manajemen sumber daya manusia yang dapat membantu organisasi berhasil
- c. merupakan komponen kunci dari strategi kompetitif

### 2.5.3 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Amstrong dan Baron (dalam Wibowo, 2014:84) mengatakan faktor-faktor yang memengaruhi kinerja antara lain:

- a. *personal factors*, ditunjukkan oleh tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi, dan komitmen individu
- b. *leadership factor*, ditentukan oleh kualitas dorongan, bimbingan, dan dukungan yang dilakukan manajer dan team leader
- c. *team factors*, ditunjukkan oleh kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan kerja
- d. *system factors*, ditunjukkan oleh adanya sistem kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi
- e. *contextual/situation factors*, ditunjukkan oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal
- f. komunikasi vertikal berkenaan dengan instruksi, pengarahan, pemberian informasi, penilaian, penanaman ideologi, pemberian penghargaan, pemberian teguran, serta pemberian insentif dan tunjangan. Komunikasi vertikal ini diyakini dapat memengaruhi kinerja dari pegawai ( Winardi, dalam Mediyastuti 2019:766).

### 2.5.4 Pengukuran Kinerja Karyawan

Bangun ( 2012:234) suatu pekerjaan dapat diukur melalui:

1. Jumlah pekerjaan, dimensi ini menunjukkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan
2. Kualitas pekerjaan, setiap karyawan dalam perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut suatu pekerjaan tertentu
3. Kehadiran, suatu jenis pekerjaan tertentu menuntut kehadiran karyawan dalam mengerjakannya sesuai waktu yang ditentukan
4. Kemampuan kerja sama, tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan oleh satu orang karyawan saja. Kinerja karyawan dapat dinilai dari kemampuannya bekerjasama dengan rekan sekerja lainnya.

Berdasarkan pendapat Bangun diatas, yang menjadi indikator kinerja adalah:

1. Jumlah pekerjaan, dimensi ini menunjukkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan seperti target perolehan nasabah yang harus dipenuhi oleh agen asuransi pada periode waktu tertentu
2. Kualitas pekerjaan, hal ini menunjukkan seberapa baik karyawan dalam menghasilkan pekerjaan sesuai standar yang telah ditetapkan
3. Kehadiran, kehadiran karyawan dapat menunjukkan bahwa orang tersebut memiliki tanggung jawab terhadap pekerjaannya.
4. Kemampuan kerjasama, merupakan kemampuan seseorang dalam bekerja sama dengan orang lain untuk menyelesaikan pekerjaannya.

## **2.6 Keterkaitan Antar Variabel**

### **2.6.1 Pengaruh Komunikasi Vertikal Terhadap Kinerja**

Komunikasi memegang peranan penting dalam sebuah perusahaan. Komunikasi vertikal adalah pertukaran informasi yang terjadi dalam perusahaan antara atasan dan bawahan. Komunikasi ini dapat mengalir dari pimpinan ke bawahan, dan juga dari bawah menuju ke pimpinan atau atasan. Tujuan komunikasi yang mengalir dari bawahan kepada atasan biasanya digunakan pekerja untuk menceritakan tentang dirinya, masalah dengan rekan kerja, praktik dan kebijakan perusahaan yang kurang cocok atau tidak dimengerti, serta hasil yang telah mereka capai atau belum. Sementara komunikasi dari pimpinan ke bawahan biasanya digunakan untuk memberikan informasi mengenai strategi/tujuan perusahaan, instruksi kerja, rasio kerja, praktik dan kebijakan perusahaan, serta umpan balik mengenai kinerjanya. Dengan dilakukannya komunikasi secara vertikal ini tentunya membuat perusahaan meningkatkan kinerjanya. Penelitian Noni (2014) menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara komunikasi internal vertikal dengan kinerja karyawan di O'CoFFE Club diperoleh pearson correlation sebesar 0,706 yang berdasarkan pedoman interval koefisien korelasi berada pada jarak 0,60 - 0,799 termasuk

kategori hubungan kuat artinya semakin ditingkatkan jalinan komunikasi internal vertikal maka akan semakin meningkat pula kinerja karyawannya. Penelitian Meti Mediyastuti (2019) menunjukkan komunikasi vertikal berpengaruh sebesar 54,18% terhadap kinerja pegawai. Penelitian Stefani Angelica pangamban (2018) terdapat pengaruh komunikasi internal terhadap kinerja karyawan diterima hal ditunjukkan dengan hasil hitung T statistik sebesar 6,497 yang berarti lebih besar dari 1,96. Komunikasi internal organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan secara positif. Jika perusahaan memperbaiki komunikasi internal terutama komunikasi vertikal bawahan kepada atasan, maka akan meningkatkan kinerja karyawan Bank Mapayada cabang Ruko Mapan Indah.

#### 2.6.2 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja

Komitmen organisasi merupakan perasaan, sikap dan perilaku individu mengidentifikasi dirinya sebagai bagian dari organisasi, terlibat dalam proses kegiatan organisasi dan loyal terhadap organisasi dalam mencapai tujuan organisasi. Penelitian Stefani Angelica pangamban (2018) yaitu terdapat pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan diterima, hal ini ditunjukkan dengan hasil T statistik sebesar 2,896 yang berarti lebih besar daripada 1,96. Komitmen organisasional berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan secara positif. Jika perusahaan memperbaiki komitmen organisasional terutama komitmen afektif, maka akan meningkatkan kinerja karyawan Bank Mapayada cabang Ruko Mapan Indah. Penelitian Yetta Tri Nidya (2013) menyatakan adanya pengaruh komitmen organisasional yang terdiri dari komitmen afektif, berkelanjutan dan normatif terhadap kinerja karyawan lapangan SPBU COCO Pertamina MT Haryono. Hasil penelitiannya menunjukkan komitmen afektif dan berkelanjutan berpengaruh secara positif dan signifikan sedangkan komitmen normatif tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan lapangan SPBU COCO MT Haryono serta komitmen berkelanjutan menjadi salah satu variabel komitmen organisasional yang memiliki pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan lapangan SPBU COCO Pertamina MT Haryono.

### 2.6.3 Pengaruh Komunikasi Vertikal dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja

Komunikasi vertikal dan komitmen organisasi merupakan aspek yang penting dalam perusahaan, oleh karena itu penting bagi perusahaan untuk memperhatikan hal tersebut. Penelitian Fitri Meria Andani (2017) menunjukkan bahwa berdasarkan uji F, F hitung sebesar 18.845 dengan nilai signifikansi sebesar  $0.000 < 0.05$ , dapat disimpulkan bahwa komunikasi organisasi dan komitmen organisasi dapat berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan divisi SDM & Umum dan Akuntansi & Keuangan PT. PG Candi Baru Sidoarjo. Hasil analisis koefisien determinasi keseluruhan didapatkan kesimpulan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh komunikasi organisasi dan komitmen organisasi dengan nilai korelasi dan koefisien determinasi sebesar 0,442 atau 44,2%, hal ini mengidentifikasi bahwa kinerja karyawan tergantung pada komunikasi dan komitmen organisasi.

## 2.7 Penelitian terdahulu

Berikut adalah penelitian terdahulu yang digunakan sebagai bahan literatur dalam penelitian ini.

**Tabel 2.1 Perbedaan Penelitian Terdahulu dan Sekarang**

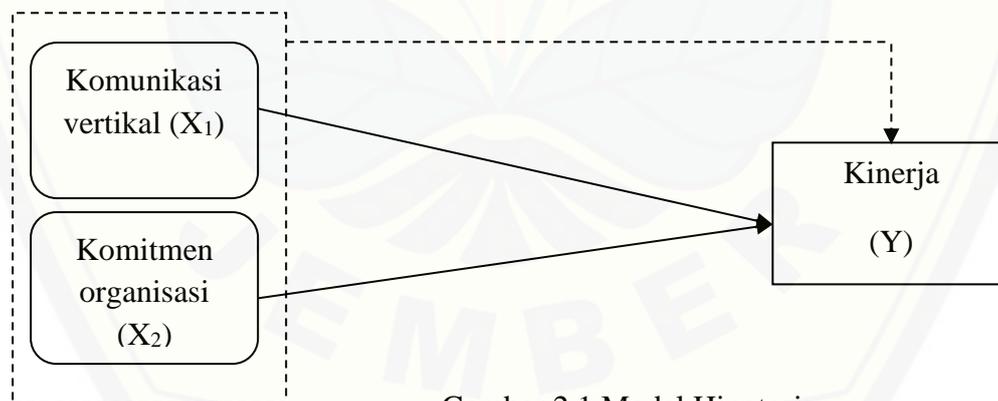
No	Nama (Tahun)	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
(a)	(b)	(c)	(d)	(e)	(f)
1.	Yetta Tri Nydia (2012)	Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Lapangan SPBU Coco Pertamina MT Haryono	Variabel Independen (X) Komitmen Organisasional Variabel Dependen (Y) Kinerja	Regresi Linier Sederhana	Terdapat pengaruh yang signifikan antara komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan SPBU Coco Pertamina MT Haryono
2	Nina shabrina (2017)	Pengaruh Komunikasi, Komitmen Organisasi dan Insentif terhadap Kinerja Pegawai PT. Bank Muamalat Indonesia Tbk. Cabang Puri Indah	Variabel Independen (X) Komunikasi (X <sub>1</sub> ), Komitmen Organisasi (X <sub>2</sub> ), Insentif (X <sub>3</sub> ) Variabel Dependen (Y) Kinerja	Regresi Linier Berganda	Terdapat pengaruh komunikasi, komitmen organisasi, dan insentif terhadap kinerja pegawai PT. Bank Muamalat Indonesia Tbk. cabang Puri indah baik secara parsial maupun simultan.

(a)	(b)	(c)	(d)	(e)	(f)
3	Noni (2014)	Hubungan Komunikasi Internal Vertikal dengan Kinerja Karyawan O'Coffee Club Outlet Pondok Indah Jakarta Selatan	Variabel Independen (X) Komunikasi Internal Vertikal Variabel Dependen (Y) Kinerja	Regresi Linier Sederhana	Terdapat hubungan yang signifikan komunikasi internal vertikal dengan kinerja karyawan O'Coffee Club Outlet Pondok Indah Jakarta Selatan
4	Stefanny Angelica Pangendah eng (2018)	Pengaruh Komunikasi Internal Organisasi dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Bank Mayapada Cabang Ruko Mapan Indah	Variabel Independen (X) Komunikasi Internal Organisasi (X <sub>1</sub> ), Komitmen Organisaional (X <sub>2</sub> ) Variabel Dependen (Y) Kinerja	Regresi Linier Berganda	Terdapat pengaruh komunikasi internal organisasi dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan Bank Mayapada cabang ruko Mapan Indah
5	Meti Mediyastuti (2019)	Analisis Pengaruh Komunikasi Vertikal terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Komunikasi dan Informatika kota Bandung	Variabel Independen (X) Komunikasi Vertikal (X <sub>1</sub> ), Variabel Dependen (Y) Kinerja	Regresi Linier Berganda	Terdapat pengaruh antara Komunikasi Vertikal dengan Kinerja Pegawai pada Dinas Komunikasi dan Informatika kota Bandung secara parsial dan simultan
6	Fitria Meri Andani (2017)	Pengaruh Komunikasi Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Karyawan (Studi pada Devisi Umum & SDM dan Akuntansi dan Keuangan PT. PG Candi Baru Sidoarjo)	Variabel Independen (X) Komunikasi Organisasi (X <sub>1</sub> ), Komitmen Organisasi (X <sub>2</sub> ) Variabel Dependen (Y) Kinerja	Regresi Linier Berganda	Terdapat Pengaruh Komunikasi Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Devisi Umum & SDM dan Akuntansi dan Keuangan PT. PG Candi Baru Sidoarjo secara parsial dan simultan.
7	Ratna Murti (2019)	Pengaruh Komunikasi Vertikal dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Agen Asuransi AJB Bumi Putera 1912 Cabang Jember	Variabel Independen (X) Komunikasi Vertikal (X <sub>1</sub> ), Komitmen Organisasi (X <sub>2</sub> ), Variabel Dependen (Y) Kinerja	Regresi Linier Berganda	Terdapat pengaruh antara Komunikasi Vertikal dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Agen Asuransi AJB Bumiputera 1912 Cabang Jember secara parsial dan simultan.

Sumber: data diolah, 2019

## 2.8 Kerangka Konsep Penelitian

Penelitian terdahulu pada tabel 1.2 memiliki fungsi sebagai bahan pertimbangan yang berkaitan dengan penelitian yang akan dilaksanakan oleh peneliti. Penelitian terdahulu mengenai komunikasi dan komitmen organisasi sangat berkaitan dengan judul penelitian yang akan dilakukan yaitu pengaruh komunikasi vertikal dan komitmen organisasi terhadap kinerja. Persamaan penelitian terdahulu dan sekarang terkait dengan metode penelitian yang digunakan yaitu menggunakan pendekatan kuantitatif, sedangkan perbedaannya terletak pada sasaran penelitian dimana penelitian ini dilakukan pada agen asuransi AJB Bumiputera 1912 Cabang Jember. Tinjauan penelitian terdahulu pada tabel 2.1 memberikan kontribusi pada penelitian sekarang berupa pemikiran mengenai variabel yang digunakan serta memberi arahan terkait dengan metode yang digunakan dalam penelitian. Sehingga selanjutnya dapat digunakan dalam perbandingan hasil penelitian-penelitian selanjutnya yang sejenis. Sugiyono (2003:60), mengatakan kerangka penelitian adalah model konseptual bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai hal yang penting, maka kerangka penelitian yang digunakan sebagai berikut:



Gambar 2.1 Model Hipotesis

Sumber: Data diolah, 2019

Keterangan :

- > : Berpengaruh secara parsial
- - - - -> : Berpengaruh secara simultan

## 2.9 Hipotesis

Sugiyono (2012 : 70) menyatakan hipotesis merupakan jawaban sementara dari penarikan rumusan masalah penelitian. Terdapat hipotesis nol ( $H_0$ ) dan hipotesis alternatif ( $H_a$ ) dalam penelitian ini. Bungin (2013: 94-95), menyatakan hipotesis nol mempunyai bentuk dasar atau *statement* yang menyatakan tidak ada hubungan antara variabel X dan Y yang akan diteliti, atau variabel independen (X) tidak memengaruhi variabel dependen (Y). Hipotesis alternatif adalah lawan dari hipotesis nol sehingga hipotesis alternatif dapat langsung dirumuskan apabila ternyata pada suatu penelitian, hipotesis nol ditolak.

Hipotesis dalam penelitian ini adalah:

### a. Hipotesis Nol ( $H_0$ )

- 1) Tidak ada pengaruh komunikasi vertikal terhadap kinerja agen asuransi pada AJB Bumiputera 1912 Cabang Jember
- 2) Tidak ada pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja agen asuransi pada AJB Bumiputera 1912 Cabang Jember
- 3) Tidak ada pengaruh komunikasi vertikal dan komitmen organisasi terhadap kinerja agen asuransi pada AJB Bumiputera 1912 Cabang Jember.

### b. Hipotesis Alternatif ( $H_a$ )

- 1) Terdapat pengaruh komunikasi vertikal terhadap kinerja agen asuransi pada AJB Bumiputera 1912 Cabang Jember
- 2) Terdapat pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja agen asuransi pada AJB Bumiputera 1912 Cabang Jember
- 3) Terdapat pengaruh komunikasi vertikal dan komitmen organisasi terhadap kinerja agen asuransi pada AJB Bumiputera 1912 Cabang Jember.

## BAB 3. METODE PENELITIAN

### 3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Sugiyono (2012:15), menyatakan pendekatan kuantitatif adalah pendekatan dengan memperoleh data yang berbentuk angka atau data kualitatif yang diangkakan, pendekatan yang berangkat dari sebuah teori. Penelitian dilakukan pada agen asuransi AJB Bumiputera 1912 Cabang Jember. Berdasarkan tingkat eksplanasinya, penelitian ini merupakan penelitian asosiatif dengan hubungan kausal. Sugiyono (2012:11) mengatakan penelitian asosiatif merupakan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih. Adapun hubungan kausal adalah hubungan yang bersifat sebab akibat. Jadi, ada variabel independen (yang mempengaruhi) dan dependen (dipengaruhi), Sugiyono (2012:37).

### 3.2 Tahap Persiapan

Tahap persiapan ini peneliti mempersiapkan bahan yang menunjang untuk penelitian di lapangan. Tahapan persiapan pada penelitian ini terdiri atas :

a. Studi kepustakaan

Studi kepustakaan merupakan tahapan yang dilakukan dengan mempelajari literatur maupun referensi yang berasal dari buku, artikel, hasil penelitian yang meyangkut mengenai bahasan topik penelitian ini. Hasil dari studi kepustakaan diperoleh suatu pengetahuan dan ilmu yang baru dan lebih dalam mengenai komunikasi vertikal, komitmen organisasi dan kinerja agen asuransi.

b. Penentuan Lokasi dan Waktu Penelitian

Lokasi penelitian adalah tempat peneliti dalam melakukan penelitian dan memperoleh data mengenai permasalahan yang ditetapkan. Lokasi penelitian yang diambil adalah pada AJB Bumiputera 1912 Cabang Jember Jl. Jendral Ahmad Yani No. 81 Jember. Waktu pelaksanaan penelitian ini adalah setelah keluarnya

surat tugas penelitian sampai 30 hari kedepan. Adapun ketentuan waktu lebih lanjut tergantung data yang dibutuhkan.

c. Observasi Pendahuluan

Sebelum proses penentuan lokasi, peneliti melakukan observasi awal terlebih dahulu. Observasi yang dilakukan adalah untuk memperoleh data fakta jumlah karyawan, gambaran implementasi komunikasi vertikal antara atasan dan bawahan, gambaran kinerja dan komitmen organisasi.

### 3.3 Sumber Data

Sumber data adalah salah satu yang paling vital dalam penelitian. Ada dua jenis sumber data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu:

a. Data Primer

Data primer merupakan data yang langsung diperoleh dari sumber data pertama di lokasi penelitian atau objek penelitian, Bungin (2013:132). Data primer dalam penelitian ini adalah diperoleh dari hasil observasi dan kuesioner.

b. Data Sekunder

Data sekunder merupakan adalah data yang diperoleh dari sumber kedua atau sumber sekunder dari data yang kita butuhkan, Bungin (2013:132). Data sekunder ini diperoleh dari perpustakaan, atau laporan-laporan terdahulu.

### 3.4 Populasi dan Sampel

#### 3.4.1 Populasi

Menurut Singarimbun (1995:152), populasi adalah jumlah keseluruhan dari unit analisa yang ciri-cirinya akan diduga. Dalam metode penelitian kata populasi amat populer digunakan untuk menyebut serumpun atau sekelompok objek yang menjadi sasaran penelitian (Bungin, 2013:141). Adapun populasi AJB Bumiputera 1912 cabang Jember, yaitu agen asuransi yang berjumlah 50 orang.

#### 3.4.2 Sampel

Sugiyono (2012:91) sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Pada penelitian ini, teknik penentuan sampel

yang diambil menggunakan *sampling jenuh*. *Sampling jenuh* adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan menjadi sampel. Penelitian yang ingin membuat generalisasi dengan kesalahan yang sangat kecil. Istilah lain sampel jenuh adalah sensus, dimana semua anggota populasi dijadikan sampel, Sugiyono (2012:96). Jadi pada penelitian ini sampel yang digunakan adalah agen asuransi berjumlah 50 orang.

### 3.5 Variabel Penelitian

Variabel penelitian pada dasarnya adalah sesuatu hal yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya. (Sugiyono, 2009:59). Sesuai dengan pokok masalah dan hipotesis yang diajukan, variabel-variabel yang dianalisis dalam penelitian ini dapat diidentifikasi secara garis besarnya sebagai berikut.

1. Variabel terikat atau dependent variabel, yaitu variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel terikat adalah kinerja agen asuransi (Y)
2. Variabel bebas atau independent variabel yaitu variabel yang mempengaruhi sebab timbulnya atau berubahnya variabel terikat. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel bebas adalah komunikasi vertikal ( $X_1$ ) dan komitmen organisasi ( $X_2$ ).

### 3.6 Definisi Operasional Variabel

Dalam penelitian yang berjudul “Pengaruh Komunikasi Vertikal dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Agen Asuransi pada AJB Bumiputera 1912 Cabang Jember, definisi operasionalnya adalah sebagai berikut:

#### a. Komunikasi vertikal

Komunikasi vertikal adalah suatu pertukaran informasi yang terjadi dalam perusahaan antara pimpinan atau seseorang yang berada di posisi lebih atas dengan seseorang dengan posisi atau kedudukan dibawahnya.

a. *Downward communication* atau komunikasi ke bawah

Adalah komunikasi yang mengalir dari suatu tingkat lebih tinggi dalam perusahaan ke suatu tingkat yang lebih bawah.

b. *Upward communication* atau komunikasi ke atas

Komunikasi ke atas adalah pesan yang mengalir dari bawahan kepada atasan atau dari tingkat yang lebih rendah ke tempat yang lebih tinggi.

b. Komitmen organisasi

Komitmen organisasi didefinisikan sebagai perasaan identifikasi, loyalitas, dan pelibatan yang dilakukan seorang karyawan terhadap perusahaan tempat ia bekerja.

1) Komitmen Afektif

Komitmen afektif merupakan komitmen yang berkaitan dengan emosional, identifikasi, dan keterlibatan karyawan dalam setiap kegiatan perusahaannya. Karyawan dengan afektif tinggi masih bergabung dengan organisasi karena keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi.

2) Komitmen normatif

Komitmen normatif merupakan perasaan karyawan tentang kewajiban yang harus diberikan kepada organisasional. Komponen normatif berkembang sebagai hasil dari pengalaman sosialisasi, tergantung dari sejauh apa perasaan kewajiban yang dimiliki karyawan.

3) Komitmen Berkelanjutan

Komitmen berkelanjutan adalah komitmen yang berdasarkan persepsi karyawan tentang kerugian yang akan dihadapinya jika meninggalkan organisasi.

c. Kinerja

Kinerja merupakan hasil pekerjaan seorang karyawan dalam mencapai target kerja dan tujuan dari perusahaan, serta pemenuhan kepuasan konsumen. Indikator pengukuran kinerja yaitu:

5. Jumlah pekerjaan, dimensi ini menunjukkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan seperti target perolehan nasabah yang harus dipenuhi oleh agen asuransi

6. Kualitas pekerjaan, hal ini menunjukkan seberapa baik karyawan dalam menghasilkan pekerjaan sesuai standar yang telah ditetapkan
7. Kehadiran, kehadiran karyawan dapat menunjukkan bahwa orang tersebut memiliki tanggung jawab terhadap pekerjaannya.
8. Kemampuan kerjasama, merupakan kemampuan seseorang dalam bekerja sama dengan orang lain untuk menyelesaikan pekerjaannya

**Tabel 3.1 definisi operasional variabel Komunikasi Vertikal ( $X_1$ ), Komitmen Organisasi ( $X_2$ ), dan Kinerja (Y)**

No (a)	Variabel (b)	Indikator (c)	Item (d)
1	Komunikasi vertikal	Komunikasi ke bawah (dari pimpinan kepada bawahan)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memahami tujuan perusahaan</li> <li>2. Perubahan sikap yang lebih baik dalam bekerja</li> <li>3. Menyampaikan pendapat secara lebih terbuka</li> <li>4. Mengurangi kecurigaan karena salah informasi</li> <li>5. Mencegah kesalahpahaman karyawan</li> <li>6. Menyesuaikan diri dengan perubahan</li> </ol>
		Komunikasi ke atas (dari bawahan kepada pimpinan)	<ol style="list-style-type: none"> <li>7. Pimpinan menyampaikan informasi dengan cara dan waktu yang tepat</li> <li>8. Memberikan informasi untuk pengambilan keputusan</li> <li>9. Memperkuat apresiasi dan loyalitas karyawan</li> <li>10. Karyawan berpartisipasi dalam kegiatan perusahaan</li> <li>11. Mengetahui kepahaman karyawan dalam menangkap informasi yang disampaikan</li> <li>12. Mengatasi masalah-masalah pekerjaan</li> </ol>

(a)	(b)	(c)	(d)
2	Komitmen Organisasi	Komitmen afektif	13. Kesiediaan berpartisipasi kepada kegiatan perusahaan
		Komitmen normatif	14. Kesuaian dengan nilai-nilai organisasi 15. Kesetiaan yang diberikan karena perasaan nyaman bekerja di perusahaan 16. Berkewajiban memenuhi tugas kerja
	Kinerja	Komitmen berkelanjutan	17. Merasa beruntung bekerja di perusahaan 18. Kebutuhan akan manfaat yang didapat dari perusahaan
		Jumlah pekerjaan	19. Hasil kerja memenuhi jumlah target yang telah ditentukan perusahaan
		Kualitas pekerjaan	20. Hasil kerja agen memenuhi kualitas yang sesuai standar perusahaan
		Kehadiran	21. Agen datang pada waktu yang diwajibkan perusahaan
Kemampuan kerja sama	22. Mampu bekerja sama dan saling membantu dalam menyelesaikan kesulitan kerja dengan karyawan lain		

### 3.7 Tahap Pengumpulan Data

Metode penelitian bersifat kuantitatif dari hasil pengukuran variabel yang dioperasionalkan dengan menggunakan instrumen. Instrumen penelitian kuantitatif meliputi observasi dan kuesioner. Dalam penelitian ini menggunakan teknik pengambilan data dalam memperoleh informasi dari berbagai sumber yaitu dengan cara berikut:

#### 3.7.1 Observasi

Observasi adalah pengumpulan data dengan cara pengamatan langsung terhadap objek yang akan diteliti sehingga mendapatkan gambaran yang tepat.

Observasi dilakukan oleh peneliti dengan menggunakan pengamatan ke perusahaan untuk mengetahui karyawan (tenaga kerja) dan lingkungannya.

### 3.7.2 Kuesioner

Sugiyono (2009:162) mengatakan, kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk di jawab. Kebenaran hipotesis akan terbukti melalui jawaban kuesioner yang diisi oleh responden. Oleh karena itu, kuesioner merupakan instrumen inti pada penelitian kuantitatif karena merupakan jawaban akhir dari penelitian.

## 3.8 Teknik Pengukuran

Fungsi Pengukuran adalah untuk menunjukkan angka-angka pada suatu variabel menurut aturan yang sudah ditetapkan. Pada penelitian ini menggunakan skala likert. skala ini digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial (Sugiyono, 2009:107). Penelitian ini menggunakan skala Likert yang telah dimodifikasi dari 5 kategori jawaban menjadi 4 kategori jawaban. Untuk keperluan analisis kuantitatif, maka setiap jawaban responden diberi skor antara lain:

- a. SB (Sangat Benar) : 4
- b. B (Benar) : 3
- c. TB (Tidak Benar) : 2
- d. STB (Sangat Tidak Benar): 1

Menurut Hadi (1995: 160-161) memodifikasi skala likert dari 5 kategori jawaban menjadi 4 kategori jawaban dengan meniadakan kategori jawaban di tengah berdasarkan alasan berikut:

- a. Kategori ditengah tersebut mempunyai arti ganda, bisa diartikan belum dapat memutuskan sesuatu atau memberi jawaban, atau bahkan ragu-ragu
- b. Tersedianya jawaban di tengah akan menimbulkan kecenderungan menjawab tengah, terutama bagi mereka yang ragu-ragu atas arah kecenderungan jawabannya kearah setuju atau tidak setuju

- c. Maksud dari modifikasi menjadi 4 kategori jawaban adalah untuk melihat kecenderungan pendapat responden, kearah setuju ataupun tidak setuju. Jika disediakan 5 kategori jawaban akan menghilangkan banyak data penelitian sehingga mengurangi banyaknya informasi yang dapat diperoleh dari para responden.

### 3.9 Uji Instrumen

#### 3.9.1 Uji Validitas

Uji validitas instrumen adalah suatu cara uji coba yang menunjukkan tingkat kesahihan suatu instrumen, Arikunto (2010:211). Uji validitas instrumen (untuk mengetahui kesahihan butir pertanyaan atau pernyataan), sehingga data yang digunakan dalam analisis selanjutnya adalah data yang diambil berdasarkan butir pertanyaan yang valid, sedangkan butir yang tidak valid dinyatakan gugur dan langsung drop (tidak diikuti dalam pengujian selanjutnya). Menguji validitas instrumen dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis faktor yang dikembangkan dengan SPSS (*Statistical Product and Service Solution*), yaitu teknik statistik yang dapat digunakan untuk menggambarkan hubungan antar item setiap faktor dalam variabel. Uji validitas ini menggunakan korelasi Product Moment dari pearson, yaitu :

$$r_{xy} = (N \cdot XY) - (X \cdot Y) / (N \cdot X^2 - X^2) \{N \cdot Y^2 - (Y)^2\}$$

Keterangan :

$r_{xy}$  : Koefisien korelasi antara variabel X dan variabel Y

N : Jumlah Responden

XY : Total perkiraan antara variabel X dan variabel Y

X : Jumlah skor butir X

Y : Jumlah skor butir Y

$X^2$  : Jumlah kuadrat X

$Y^2$  : Jumlah kuadrat Y

#### 3.9.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas menunjuk pada suatu pengertian bahwa suatu instrument dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrument tersebut sudah baik. Sebuah instrument harus reliabel, dalam arti bahwa

instrument tersebut cukup baik sehingga mampu mengungkap data yang bisa dipercaya (Arikunto,2006:169). Uji reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan bantuan program SPSS. Uji reliabilitas menggunakan cronbach's alpha, dimana dapat dikatakan reliabel apabila cronbach's alpha lebih besar dari 0,60 (Priyatno, 2010:97). Adapun rumus Cronbach Alpha adalah sebagai berikut :

$$r_{11} = \frac{k}{k-1} \cdot 1 - \sigma^2b / \sigma^2t$$

Keterangan :

$r_{11}$  : Realibilitas instrumen  
 $k$  : Banyaknya butir pertanyaan  
 $\sigma^2b$  : Jumlah varians butir  
 $\sigma^2t$  : Jumlah varians total

### 3.10 Teknik Analisis Data

#### 3.10.1 Regresi Linier Berganda

Regresi linear berganda digunakan oleh peneliti, bila peneliti bermaksud meramalkan bagaimana keadaan (naik turunnya) variabel dependen, bila dua atau lebih variabel independen sebagai faktor prediktor dimanipulasi (dinaik tuunkan nilainya). Jadi analisis regresi ganda akan dilakukan bila jumlah variabel independennya minimal dua, Sugiyono (2012:243). Bentuk umum dari persamaan linear berganda dapat ditulis sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

Keterangan:

$Y$  = kinerja  
 $a$  = konstanta  
 $X_1$  = komunikasi vertikal  
 $X_2$  = komitmen organisasi  
 $b$  = koefisien regresi  
 $e$  = kesalahan prediksi  
 untuk memudahkan iterpretasi mengenai kekuatan hubungan antara kedua variabel X, peneliti memberikan kriteria sebagai berikut:

Tabel 3.2 kriteria tingkat kekuatan hubungan

Interal Koefisien	Tingkat hubungan
00–0,25	Korelasi lemah
0,25–0,5	Korelasi cukup
0,5–0,75	Korelasi kuat
0,75–0,99	Korelasi sangat kuat

(Sarwono, 2012:123)

### 3.10.2 Uji Asumsi Klasik

#### a. Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk mengetahui apakah data berdistribusi normal atau tidak. Uji normalitas data dalam penelitian ini menggunakan uji Kolmogorov-Smirnov, (Sugiyono, 2009:328). Dalam penelitian dikatakan menyebar normal atau memenuhi uji normalitas apabila nilai *asym.Sig (2-tailed)* variabel residual berada di atas 0,05 atau 5 %. Normalitas data dapat diketahui dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal pada grafik atau histogram dari residunya. Apabila apabila data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya, menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.

#### b. Uji Multikolinearitas

Menurut Ghozali (2010:91) Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independen. Jika variabel independen saling berkorelasi, maka variabel-variabel ini tidak orthogonal. Variabel orthogonal adalah variabel independen yang nilai korelasi antar sesama independen sama dengan nol. Untuk mendeteksi ada tidaknya multikolinearitas dapat dilakukan dengan mencari besarnya *Variance Inflation Factor (VIF)* dan nilai *tolerance*-nya. Jika nilai VIF kurang dari 10 dan nilai *tolerance*-nya lebih dari 0,1 maka model regresi bebas dari multikolinearitas (Ghozali, 2010:92). Cara mendeteksi terhadap adanya multikolinearitas dalam model regresi adalah sebagai berikut:

- 1) Besarnya *Variance Inflation Factor* (VIF), pedoman suatu model regresi yang bebas Mutikolinearitas yaitu nilai  $VIF \leq 10$
- 2) Besarnya *Tolerance* pedoman suatu model regresi yang bebas Multikolinearitas yaitu nilai  $Tolerance \geq 0,1$ .

c. Uji Heterokedastisitas

Menurut Ghozali (2010:105) Uji heterokedastisitas bertujuan untuk mengetahui apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari suatu residual pengamatan ke pengamatan yang lain. Salah satu cara untuk mendekati heterokedastisitas adalah dengan melihat grafik scatter plot antara nilai prediksi variabel terikat dengan residualnya. Jika ada titik-titik membentuk pola tertentu yang teratur seperti gelombang, melebar, kemudian menyempit maka telah terjadi heterokedastisitas. Jika titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y tanpa membentuk pola tertentu maka tidak terjadi heterokedastisitas.

### 3.10.3 Uji Hipotesis

a. Uji Signifikansi Parsial (Uji-t)

Uji t dilakukan untuk menguji secara parsial apakah variabel komunikasi vertikal ( $X_1$ ), dan komitmen organisasi ( $X_2$ ) secara parsial atau masing-masing berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ) agen asuransi pada AJB Bumiputera 1912 Cabang Jember. tingkat signifikansi dalam penelitian ini yaitu 5% (0,05) sehingga apabila signifikansi  $> 0,05$  dan nilai t hitung lebih besar dari t tabel maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima yang berarti terjadi pengaruh signifikan antara variabel independen terhadap variabel dependen, sedangkan apabila signifikansi  $< 0,05$  maka dan nilai t hitung kurang dari t tabel maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak yang berarti tidak ada pengaruh signifikan antara variabel independen terhadap variabel depennya (Ghozali 2010:66).

$$\text{Rumus : } t_{\text{hitung}} = \frac{b_i}{S_{b_i}}$$

Keterangan:

t = t hitung yang diperoleh

$b_i$  = bobot regresi

$S_{b_i}$  = standar deviasi dari variabel bebas

#### b. Uji Signifikansi Simultan (Uji-f)

Uji hipotesis dengan f-test digunakan untuk mengetahui apakah variabel bebas secara bersama-sama (simultan) berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat Priyatno (2010:67). Hipotesis menggunakan uji f dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Apabila nilai f hitung  $>$  f tabel, maka terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel independen terhadap variabel dependen
- 2) Apabila nilai f hitung  $<$  f tabel, maka tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel independen terhadap variabel dependen

Dasar kriteria dengan menggunakan angka probabilitas signifikansi yaitu:

- 1) Apabila probabilitas signifikansi  $>$  0,05, maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak
- 2) Apabila probabilitas signifikansi  $<$  0,05, maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.

#### c. Koefisien Determinasi

Determinan ( $R^2$ ) atau *R-Square* digunakan untuk melihat berapa besar variabel independent mampu menjelaskan variabel dependent. Dengan kata lain koefisien determinan digunakan untuk mengukur kemampuan variabel komunikasi vertikal, komitmen organisasi serta kinerja.

$$R_y (1,2) = \frac{b_1 X_1 Y + b_2 X_2 Y}{Y^2}$$

Keterangan :

- $R_y (1,2)$  : Koefisien regresi ganda
- $b_1$  : Koefisien regresi  $X_1$
- $b_2$  : Koefisien regresi  $X_2$
- $X_1 Y$  : Jumlah perkalian antara  $X_1$  dan  $Y$
- $X_2 Y$  : Jumlah perkalian antara  $X_2$  dan  $Y$
- $Y^2$  : Jumlah kuadrat kriterium  $Y$

### 3.11 Penarikan Kesimpulan

Tahap terakhir dalam penelitian ini adalah penarikan kesimpulan. Penarikan kesimpulan merupakan hasil yang diperoleh dari data-data dan informasi yang telah dianalisis untuk memecahkan permasalahan yang diteliti. Penarikan kesimpulan dalam penelitian ini menggunakan metode deduktif, yaitu penarikan kesimpulan dari hal-hal yang bersifat umum ke hal-hal yang bersifat khusus, dengan artian bahwa penarikan kesimpulan ini berangkat dari teori-teori

yang bersifat umum dan bertolak dari teori tersebut peneliti menjadi menilai kejadian yang khusus, yaitu permasalahan penelitian.



## BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN

### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan pada sampel penelitian yaitu agen asuransi pada AJB Bumiputera 1912 Cabang Jember sebanyak 50 responden, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

- a. Komunikasi vertikal berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja agen asuransi AJB Bumiputera 1912 Cabang Jember. Hal ini memberi makna bahwa semakin baik komunikasi vertikal maka akan meningkatkan kinerja agen
- b. Komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja agen AJB Bumiputera 1912 Cabang Jember. Hal ini bermakna bahwa semakin baik komitmen organisasi maka akan meningkatkan kinerja agen asuransi AJB Bumiputera 1912 Cabang Jember
- c. Komunikasi vertikal dan komitmen organisasi secara bersama-sama berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja agen asuransi AJB Bumiputera 1912 Cabang Jember. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik komunikasi vertikal dan komitmen organisasi maka semakin baik pula kinerja agen
- d. Diketahui bahwa komunikasi vertikal berpengaruh positif signifikan, namun melihat partisipasi agen masih kurang menggembirakan.

### 5.2 Saran

- a. Perusahaan perlu mempertahankan komunikasi vertikal yang terjalin diperusahaan karena dengan komunikasi vertikal yang terjalin antara pimpinan dan bawahan akan memperoleh kejelasan mengenai perkembangan kinerja, perbaikan performa agen dan penerapan kebijakan-kebijakan perusahaan
- b. Perusahaan harus mempertahankan komitmen organisasi yang dimiliki agen asuransi, dengan komitmen organisasi yang tinggi dapat membuat agen bersedia melibatkan diri dalam kegiatan perusahaan guna mencapai cita-cita perusahaan.

- c. Perusahaan perlu mempertahankan komunikasi vertikal dan komitmen organisasi karena kedua hal ini merupakan suatu kesatuan yang dapat menunjang perusahaan dalam mencapai tujuannya.
- d. Salah satu bentuk komunikasi vertikal yang terjadi di perusahaan salah satunya yaitu melalui rapat. Rapat yang dilakukan secara berkala oleh perusahaan digunakan untuk membangun komunikasi dengan agen, namun perlu ditambahkan waktu untuk bertukar pendapat secara personal sehingga lebih terjalin saling pengertian antara pimpinan dan bawahannya mengenai informasi atau prosedur kerja. Kemudian selain penyampaian informasi dengan kata-kata alangkah lebih baik apabila disertai dengan simulasi langsung mengenai cara agen menghadapi nasabah dalam menawarkan produk dan menangani keluhan. Tentunya dengan hal ini akan membuat agen menjadi lebih paham dan mengetahui langkah apa yang harus ia lakukan dalam menghadapi nasabah, dengan ini partisipasi agen dalam rapat akan meningkat, dan lebih terbuka dalam penyampaian kesulitan yang ia hadapi.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Andani, Fitria M. 2017. *Pengaruh komunikasi organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan (studi pada divisi umum & SDM dan akuntansi & keuangan pada PT. PG candi baru Sidoarjo, Vol.5, No.1*
- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur penelitian suatu pendekatan praktik Ed. Revisi VI*. Jakarta: PT. Rineka Cipta
- Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Surabaya: Erlangga
- Bungin, Burhan. 2013. *Metodelogi Pendekatan Kuantitatif Edisi Kedua*. Jakarta: Prenada Media
- Effendy, Onong U. 2007. *Dinamika komunikasi*. Bandung: Rosdakarya
- Gaol, Jimmy. 2014. *A to Z Human Capital Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Grasindo Anggota Ikapi
- Ghozali, Imam. 2010. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Edisi Keempat. Penerbit Universitas Diponegoro
- Hasibuan, Malayu. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Hasibuan, Malayu. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Hadi, Sutrisno. 1995. *Statistik II*. Jakarta: PT. Rineka Cipta
- Kreitner, R. & Kinicki, A. *Perilaku Organisasi*. Terjemahan oleh Biro Bahasa Alkemis. 2014. Jakarta: Salemba Empat.
- Mangkunegara, A. P. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya
- Marwansyah. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta
- Mediyastuti, Meti. 2019. *Analisis Pengaruh Komunikasi Vertikal terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Komunikasi dan Informatika kota Bandung, Vol. I No. 1*
- Muhammad, Arni. 2007. *Komunikasi Organisasi*. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Noni. 2014. *Hubungan komunikasi internal vertikal dengan kinerja karyawan O'Coffe Club Outlet Pondok Indah Jakarta Selatan*

- Nydia, Yetta T. 2012. *Pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan lapangan SPBU Coco Pertamina MT Haryono*
- Pangendaheng, Stefanny, A. 2018. *Pengaruh komunikasi internal organisasi dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan Bank Mayapada cabang ruko Mapan Indah, Vol. 6, No. 1*
- Purwanto, Djoko. 2006. *Komunikasi Bisnis*. Jakarta: Erlangga
- Priyatno, Duwi. 2010. *Paham analisa data statisik dengan SPSS*. Yogyakarta: MediaKom
- Rachmawati, Ike R. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CV. Andi Offset
- Robbins, Stephen P. 1996. *Perilaku Organisasi*. Alih Bahasa Oleh Dr. Hadyana Pujaatmaka. 1996. Jakarta: PT. Bhuana Ilmu Populer.
- Robbins, Sthephen P. 2012. *Management Elevant Edition*. Jakarta: England
- Sarwono, Jonathan. 2012. *Path analysis dengan SPSS*. Yogyakarta: PT. Elex Media Komputindo
- Shabrina, Nina. 2017. *Pengaruh komunikasi, komitmen organisasi dan insentif terhadap kinerja pegawai pada PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk. Cabang Puri Indah. ISSN 2356-2005*
- Singarimbun, M. & Effedi, S. 1995. *Metode Penelitian Survai*. Jakarta: PT. Pustaka LP3ES Indonesia.
- Sugiyono. 2003. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: CV. Alfabeta
- Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Kuantitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta
- Sutrisno, Edi. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenada Media Group
- Thoha, Miftah. 2014. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Titisari, Purnamie. 2014. *Peranan Organizaional Citizenship Behavior (OCB)*. Jakarta: Mitra Wacana Medika
- Universitas Jember. 2016. *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah Jember*. Badan Penerbit Universitas Jember
- Wibowo. 2014. *Manajemen kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers



**LAMPIRAN-LAMPIRAN**



**KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI DAN PENDIDIKAN  
TINGGI**

**UNIVERSITAS JEMBER  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK**

Jl. Kalimantan-Kampus Tegalboto, Telp. (0331) 335586-331342,  
Fax. (0331) 335586 Jember 68121  
E-mail : fisip.unej@telkom.net Telp. (0331) 332736

---

**LAMPIRAN 1**

**KUESIONER PENELITIAN**

Responden yang terhormat,

Bersama ini dimohon dengan hormat bantuan Bapak/Ibu untuk mengisi kuesioner dalam rangka penelitian ilmiah tentang “Pengaruh Komunikasi Vertikal dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Agen Asuransi pada AJB Bumiputera 1912 Cabang Jember”.

Penelitian ini bersifat ilmiah, independen dan tidak ada hubungannya dengan reputasi Bapak/Ibu. Semua data yang diberikan hanya akan digunakan semata-mata untuk keperluan tesis kami, kerahasiaan isi kuesioner ini sangat dijamin dan jaga erat oleh peneliti.

Kami harap data yang diberikan benar-benar data yang sesuai dengan keadaan Bapak/Ibu rasakan sendiri (tidak ada data yang diisikan oleh orang lain atau data yang direkayasa).

Atas perhatian, waktu dan bantuan yang telah diberikan Bapak/Ibu, peneliti mengucapkan terima kasih.

Hormat Saya,

Ratna Murti  
NIM 120910202053

**LAMPIRAN 2 : Petunjuk Pengisian Kuesioner**

**KUESIONER**

**PENGARUH KOMUNIKASI VERTIKAL DAN KOMITMEN  
ORGANISASI TERHADAP KINERJA AGEN ASURANSI PADA AJB  
BUMIPUTERA 1912 CABANG JEMBER**

**PETUNJUK PENGISIAN**

1. Mohon kuesioner ini diisi oleh Bapak/Ibu untuk menjawab seluruh pertanyaan yang ada.
2. Berilah tanda centang ( $\checkmark$ ) pada kolom yang tersedia dan pilihlah sesuai dengan keadaan sebenarnya.
3. Keterangan dari pernyataan :
  - SB : Sangat Benar
  - B : Benar
  - TB : Tidak Benar
  - STB : Sangat Tidak Benar

**IDENTITAS RESPONDEN**

1. Nama : .....
2. Usia : ..... Tahun
3. Jenis Kelamin : Laki-laki / Perempuan \*)
4. Pendidikan terakhir : SLTA / Diploma 3 / S1 / S2 \*)
5. Nomor Responden : ..... (diisi peneliti)

\*coret yang tidak perlu

**LAMPIRAN 3 : Kuesioner Penelitian**

**1. Komunikasi Vertikal**

No	Pernyataan	SB	B	TB	STB
1	Bapak/Ibu mengetahui tujuan perusahaan				
2	Instruksi pimpinan dapat memperbaiki sikap kerja agen				
3	Pengarahan pimpinan dapat mendorong agen ikut memberikan sumbangan pemikiran				
4	Komunikasi yang dilakukan pimpinan kepada bawahan membuat agen menjadi lebih yakin dengan informasi yang diperoleh.				
5	Informasi yang diberikan pimpinan dapat mencegah terjadinya kesalahpahaman dalam bekerja				
6	Informasi perkembangan kerja perusahaan membantu agen menyesuaikan diri dengan persaingan yang ada.				
7	Komunikasi dengan pimpinan dapat menciptakan waktu agen maupun pimpinan bertukar pikiran.				
8	Informasi yang diberikan agen digunakan sebagai bahan pengambilan keputusan				
9	Keterbukaan mengenai informasi antara agen dan pimpinan dapat meningkatkan apresiasi dan loyalitas agen				
10	Komunikasi yang terbuka kepada pimpinan membuat bapak/ibu secara aktif berpartisipasi dalam kegiatan di perusahaan.				
11	Dengan adanya komunikasi kepada pimpinan, pimpinan dapat mengetahui sejauh mana agen menangkap informasi yang diberikan.				
12	Dengan melakukan komunikasi kepada pimpinan, agen dapat terbantu untuk mengatasi masalah-masalah pekerjaan				

## 2. Komitmen Organisasi

No.	Pernyataan	SB	B	TB	STB
13	Bapak/Ibu bersedia berpartisipasi dalam kegiatan perusahaan.				
14	Bapak/Ibu merasa tujuan perusahaan sudah sesuai				
15	Bapak/Ibu sudah merasa nyaman bekerja di AJB Bumputera cabang 1912 Jember.				
16	Bapak/ibu bertanggung jawab pada perusahaan atas pekerjaannya.				
17	Bapak/Ibu beruntung dapat bekerja di AJB Bumiputera 1912 cabang Jember.				
18	Bapak/Ibu memiliki komitmen tinggi terhadap perusahaan.				

## 3. Kinerja

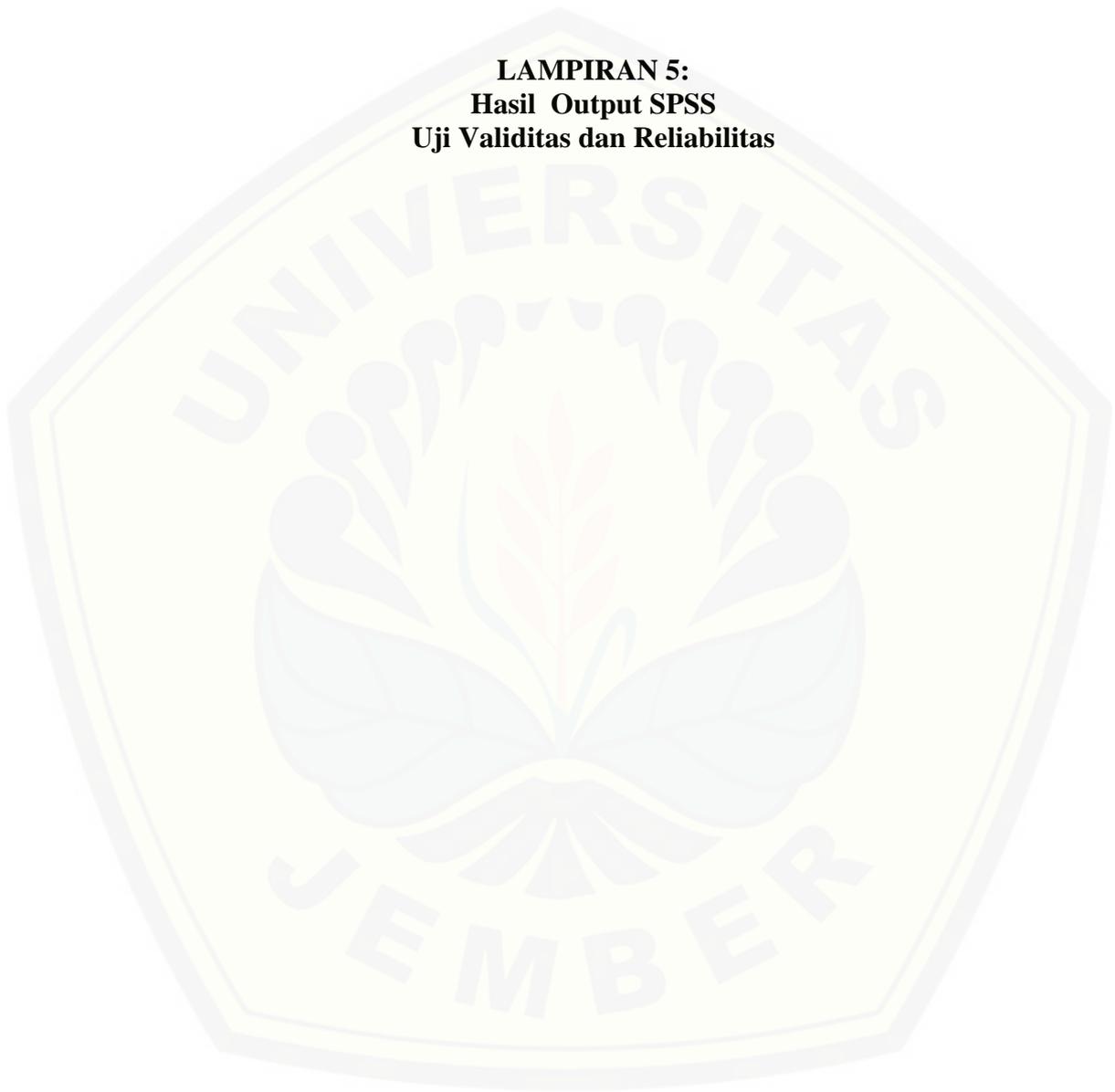
No.	Pernyataan	SB	B	TB	STB
19	Bapak/Ibu dapat memenuhi target kerja sesuai dengan periode waktu yang ditentukan oleh perusahaan				
20	Bapak/Ibu mampu mengerjakan pekerjaan sesuai standar kerja perusahaan.				
21	Bapak/Ibu beranggapan penting untuk hadir dalam rapat evaluasi dan melaporkan kinerjanya.				
22	Bapak/Ibu mampu bekerja sama dengan karyawan lain dalam menyelesaikan tugas tertentu dalam satu tim.				

**LAMPIRAN 4 :  
Rekapitulasi Kuesioner**



NR	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10	X1.11	X1.12	ΣX1	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	ΣX2	Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	ΣY
1	3	3	2	2	3	3	2	2	2	3	4	2	31	3	2	2	3	2	2	14	2	3	2	3	10
2	2	3	3	2	3	3	3	1	3	4	2	4	33	2	1	3	2	1	3	12	2	3	1	2	8
3	1	4	3	2	3	4	3	2	3	3	3	4	35	3	2	3	3	2	3	16	2	3	2	1	8
4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	44	3	3	4	3	3	4	20	4	4	3	3	14
5	2	2	3	2	2	2	4	3	4	3	2	4	33	2	3	3	2	3	3	16	2	2	3	2	9
6	2	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	4	40	2	3	3	2	3	3	16	4	3	3	2	12
7	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	46	3	3	4	3	3	4	20	4	4	3	3	14
8	2	3	3	2	3	3	4	1	4	4	2	2	33	2	1	3	2	1	3	12	2	3	1	2	8
9	2	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	42	2	3	3	2	3	3	16	4	3	3	2	12
10	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	3	27	2	2	2	2	2	2	12	2	2	2	2	8
11	2	2	2	2	2	2	4	1	4	4	2	4	31	2	2	2	2	2	2	12	2	2	2	2	8
12	3	2	4	3	2	2	4	4	4	4	3	4	39	3	3	4	3	3	4	20	3	3	3	3	12
13	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	40	4	3	3	4	3	3	20	3	3	3	3	12
14	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	42	4	2	3	4	2	3	18	3	3	2	2	10
15	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	41	4	3	3	4	3	3	20	4	3	3	3	13
16	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	44	3	3	4	3	3	4	20	3	3	3	3	12
17	4	2	2	1	2	2	4	2	4	2	1	4	30	4	1	2	4	1	2	14	2	2	1	3	8
18	4	1	4	4	1	1	4	4	4	4	4	3	38	4	2	4	4	2	4	20	4	3	2	2	11
19	3	4	3	3	4	4	4	3	4	2	3	4	41	3	4	3	3	4	3	20	2	4	4	2	12
20	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	43	4	2	4	4	2	4	20	3	3	2	2	10
21	3	2	3	3	2	2	4	3	4	4	3	4	37	3	2	3	3	2	3	16	2	3	2	2	9
22	4	3	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	43	4	3	3	4	3	3	20	3	3	3	2	11
23	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	41	3	2	4	3	2	4	18	4	3	2	2	11
24	3	2	3	4	2	2	4	4	4	4	4	4	40	3	2	3	3	2	3	16	3	3	2	2	10
25	2	2	3	3	2	2	4	2	4	4	3	4	35	2	3	3	2	3	3	16	2	2	3	2	9
26	3	2	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	41	3	2	4	3	2	4	18	2	3	2	4	11
27	3	2	3	4	2	2	4	4	4	4	4	4	40	3	2	3	3	2	3	16	3	3	2	2	10
28	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	44	3	3	4	3	3	4	20	3	3	3	2	11
29	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	44	4	2	3	4	2	3	18	3	3	2	2	10
30	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3	40	3	3	4	3	3	4	20	3	4	3	2	12
31	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	43	3	2	3	3	2	3	16	2	3	2	2	9
32	4	2	3	3	2	2	4	2	4	4	3	4	37	4	3	3	4	3	3	20	2	3	3	2	10
33	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	42	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	12
34	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	45	4	3	4	4	3	4	22	3	3	3	2	11
35	3	2	2	2	2	2	4	4	4	4	2	4	35	3	3	2	3	3	2	16	2	2	3	3	10
36	3	2	1	2	2	2	4	3	4	4	2	4	33	3	2	1	3	2	1	12	3	3	2	2	10
37	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	44	3	3	4	3	3	4	20	3	3	3	2	11
38	3	2	3	3	2	2	4	3	4	4	3	4	37	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	2	11
39	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	38	3	2	3	3	2	3	16	3	3	2	2	10
40	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	40	3	2	3	3	2	3	16	3	3	2	2	10
41	3	2	3	3	2	2	4	3	4	4	3	4	37	3	3	3	3	3	3	18	2	2	3	2	9
42	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	40	3	2	3	3	2	3	16	3	3	2	2	10
43	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3	41	3	3	3	3	3	3	18	2	3	3	2	10
44	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	42	3	2	3	3	2	3	16	3	3	2	2	10
45	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	41	3	3	4	3	3	4	20	3	3	3	3	12
46	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	44	3	4	4	3	4	4	22	3	4	4	3	14
47	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	43	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	12
48	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	42	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	12
49	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	43	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	12
50	4	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3	41	4	3	4	4	3	4	22	4	4	3	3	14

**LAMPIRAN 5:**  
**Hasil Output SPSS**  
**Uji Validitas dan Reliabilitas**



Komunikasi Vertikal (X<sub>1</sub>)

Validitas

		Correlations												
		x1.1	x1.2	x1.3	x1.4	x1.5	x1.6	x1.7	x1.8	x1.9	x1.10	x1.11	x1.12	X1
x1.1	Pearson Correlation	1	-.034	.212	.217	.097	-.077	.223	.545	.285	.067	.145	-.046	.410
	Sig. (2-tailed)		.815	.140	.131	.501	.597	.119	.000	.045	.646	.314	.752	.003
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
x1.2	Pearson Correlation	-.034	1	.310	.199	.962	.981	-.231	.047	-.299	-.075	.263	.001	.539
	Sig. (2-tailed)	.815		.029	.166	.000	.000	.106	.745	.035	.604	.065	.994	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
x1.3	Pearson Correlation	.212	.310	1	.508	.343	.283	.233	.371	.236	.379	.431	.104	.683
	Sig. (2-tailed)	.140	.029		.000	.015	.047	.103	.008	.099	.007	.002	.472	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
x1.4	Pearson Correlation	.217	.199	.508	1	.225	.211	.329	.635	.269	.379	.921	.251	.816
	Sig. (2-tailed)	.131	.166	.000		.117	.141	.020	.000	.059	.007	.000	.079	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
x1.5	Pearson Correlation	.097	.962	.343	.225	1	.936	-.197	.096	-.205	-.057	.259	-.025	.583
	Sig. (2-tailed)	.501	.000	.015	.117		.000	.171	.508	.154	.696	.069	.864	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
x1.6	Pearson Correlation	-.077	.981	.283	.211	.936	1	-.249	.020	-.320	-.092	.280	-.012	.517
	Sig. (2-tailed)	.597	.000	.047	.141	.000		.081	.889	.024	.527	.049	.937	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
x1.7	Pearson Correlation	.223	-.231	.233	.329	-.197	-.249	1	.351	.946	.318	.058	.405	.379
	Sig. (2-tailed)	.119	.106	.103	.020	.171	.081		.012	.000	.025	.690	.004	.007
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
x1.8	Pearson Correlation	.545	.047	.371	.635	.096	.020	.351	1	.347	.174	.553	.221	.692
	Sig. (2-tailed)	.000	.745	.008	.000	.508	.889	.012		.014	.226	.000	.122	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
x1.9	Pearson Correlation	.285	-.299	.236	.269	-.205	-.320	.946	.347	1	.283	.010	.370	.337
	Sig. (2-tailed)	.045	.035	.099	.059	.154	.024	.000	.014		.046	.947	.008	.017
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
x1.10	Pearson Correlation	.067	-.075	.379	.379	-.057	-.092	.318	.174	.283	1	.294	.276	.408
	Sig. (2-tailed)	.646	.604	.007	.007	.696	.527	.025	.226	.046		.038	.053	.003
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
x1.11	Pearson Correlation	.145	.263	.431	.921	.259	.280	.058	.553	.010	.294	1	.086	.721
	Sig. (2-tailed)	.314	.065	.002	.000	.069	.049	.690	.000	.947	.038		.554	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
x1.12	Pearson Correlation	-.046	.001	.104	.251	-.025	-.012	.405	.221	.370	.276	.086	1	.334
	Sig. (2-tailed)	.752	.994	.472	.079	.864	.937	.004	.122	.008	.053	.554		.018
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
X1	Pearson Correlation	.410	.539	.683	.816	.583	.517	.379	.692	.337	.408	.721	.334	1
	Sig. (2-tailed)	.003	.000	.000	.000	.000	.000	.007	.000	.017	.003	.000	.018	
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50

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

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

Komitmen Organisasi (X<sub>2</sub>)  
Validitas

Correlations

		x2.1	x2.2	x2.3	x2.4	x2.5	x2.6	X2
x2.1	Pearson Correlation	1	.067	.219	1.000**	.067	.219	.597**
	Sig. (2-tailed)		.643	.127	.000	.643	.127	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50
x2.2	Pearson Correlation	.067	1	.340*	.067	1.000**	.340*	.696**
	Sig. (2-tailed)	.643		.016	.643	.000	.016	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50
x2.3	Pearson Correlation	.219	.340*	1	.219	.340*	1.000**	.767**
	Sig. (2-tailed)	.127	.016		.127	.016	.000	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50
x2.4	Pearson Correlation	1.000**	.067	.219	1	.067	.219	.597**
	Sig. (2-tailed)	.000	.643	.127		.643	.127	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50
x2.5	Pearson Correlation	.067	1.000**	.340*	.067	1	.340*	.696**
	Sig. (2-tailed)	.643	.000	.016	.643		.016	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50
x2.6	Pearson Correlation	.219	.340*	1.000**	.219	.340*	1	.767**
	Sig. (2-tailed)	.127	.016	.000	.127	.016		.000
	N	50	50	50	50	50	50	50
X2	Pearson Correlation	.597**	.696**	.767**	.597**	.696**	.767**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	50	50	50	50	50	50	50

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

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

Kinerja (Y)

Validitas

**Correlations**

		y1.1	y1.2	y1.3	y1.4	Y
y1.1	Pearson Correlation	1	.506**	.256	.162	.732**
	Sig. (2-tailed)		.000	.073	.260	.000
	N	50	50	50	50	50
y1.2	Pearson Correlation	.506**	1	.325*	.166	.709**
	Sig. (2-tailed)	.000		.021	.248	.000
	N	50	50	50	50	50
y1.3	Pearson Correlation	.256	.325*	1	.261	.703**
	Sig. (2-tailed)	.073	.021		.067	.000
	N	50	50	50	50	50
y1.4	Pearson Correlation	.162	.166	.261	1	.561**
	Sig. (2-tailed)	.260	.248	.067		.000
	N	50	50	50	50	50
Y	Pearson Correlation	.732**	.709**	.703**	.561**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	50	50	50	50	50

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

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

Reliabilitas

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	50	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	50	100.0

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

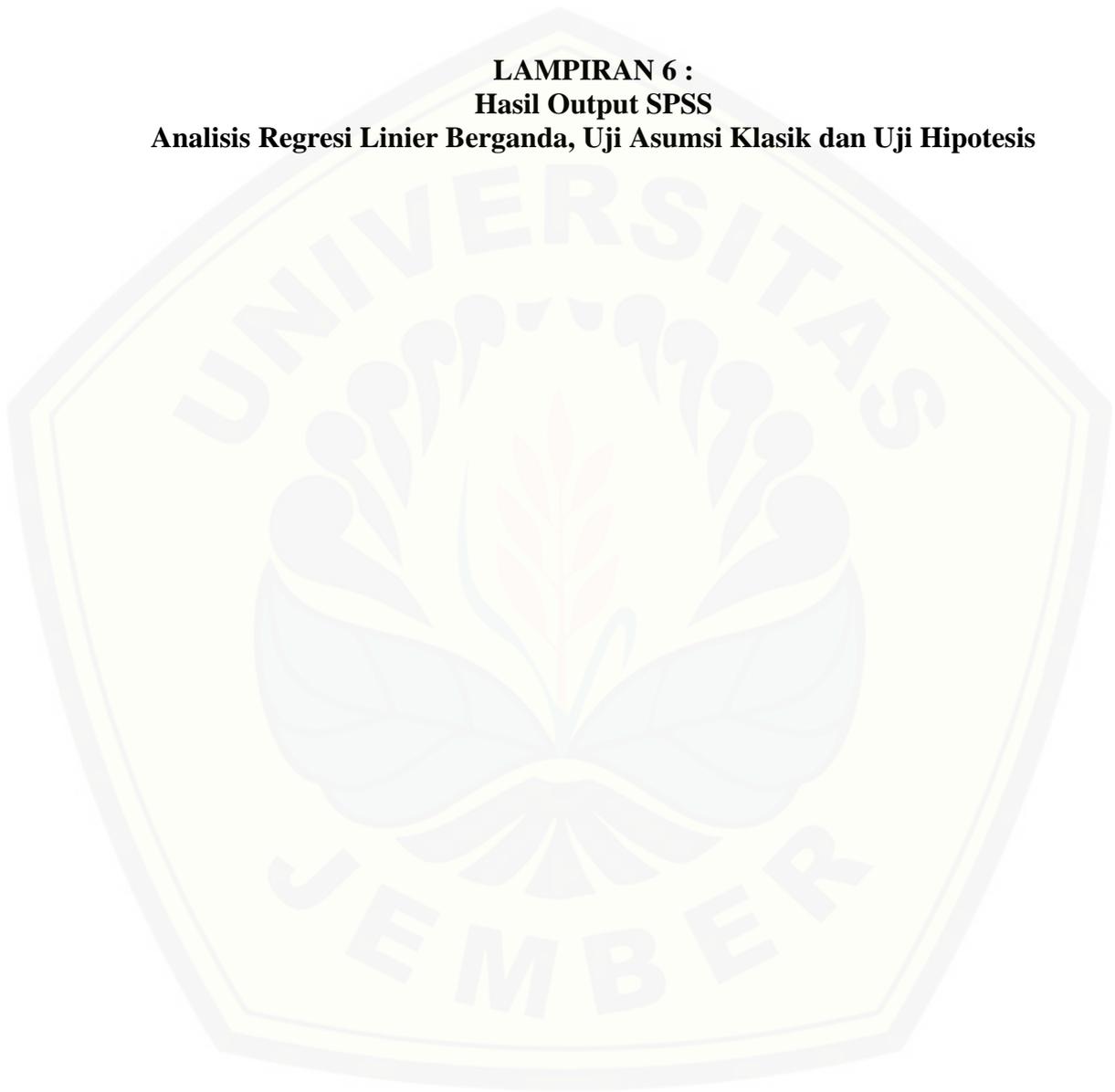
**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.895	22

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x1.1	64.50	59.969	.421	.893
x1.2	64.70	59.684	.423	.893
x1.3	64.36	57.174	.706	.885
x1.4	64.34	55.943	.695	.884
x1.5	64.74	59.380	.484	.891
x1.6	64.72	60.083	.400	.893
x1.7	63.68	62.834	.283	.895
x1.8	64.36	56.031	.627	.887
x1.9	63.70	62.949	.255	.895
x1.10	63.80	62.286	.254	.896
x1.11	64.28	57.267	.604	.887
x1.12	63.74	63.258	.173	.897
x2.1	64.46	60.580	.409	.893
x2.2	64.98	58.306	.595	.888
x2.3	64.36	57.174	.706	.885
x2.4	64.46	60.580	.409	.893
x2.5	64.98	58.306	.595	.888
x2.6	64.36	57.174	.706	.885
y1.1	64.70	58.378	.573	.888
y1.2	64.54	59.682	.624	.888
y1.3	64.98	58.306	.595	.888
y1.4	65.18	62.273	.264	.896

**LAMPIRAN 6 :**  
**Hasil Output SPSS**  
**Analisis Regresi Linier Berganda, Uji Asumsi Klasik dan Uji Hipotesis**



1. Analisis regresi linier berganda

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.661	1.373		.481	.633
	X1	.114	.053	.302	2.135	.038
	X2	.317	.086	.520	3.675	.001

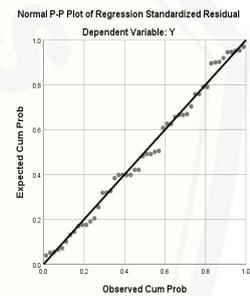
a. Dependent Variable: Y

2. Uji asumsi klasik

a. Uji Normalitas

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardized Residual
N		50
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.04756209
Most Extreme Differences	Absolute	.080
	Positive	.075
	Negative	-.080
Test Statistic		.080
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 <sup>c,d</sup>



a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. This is a lower bound of the true significance.

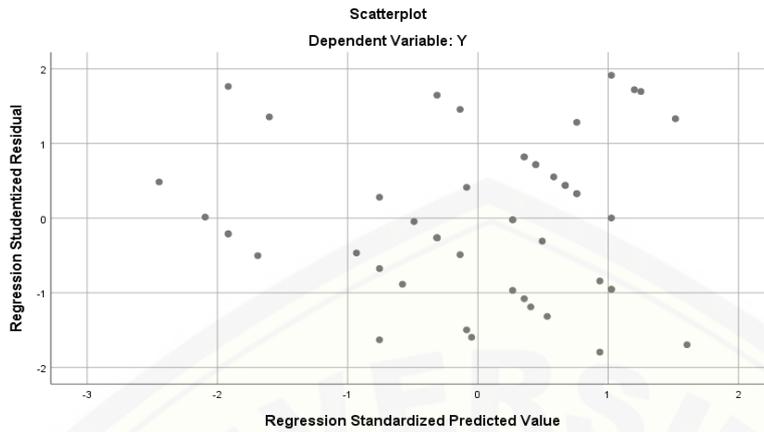
b. Multikolinearitas

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	.661	1.373		.481	.633		
	X1	.114	.053	.302	2.135	.038	.423	2.364
	X2	.317	.086	.520	3.675	.001	.423	2.364

a. Dependent Variable: Y

c. Heteroskedastisitas



3. Uji hipotesis

a. Uji t

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.661	1.373		.481	.633
	X1	.114	.053	.302	2.135	.038
	X2	.317	.086	.520	3.675	.001

a. Dependent Variable: Y

b. Uji F

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

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	81.108	2	40.554	35.447	.000 <sup>b</sup>
	Residual	53.772	47	1.144		
	Total	134.880	49			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X2, X1

c. Koefisien Determinasi (R-Square)

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.775 <sup>a</sup>	.601	.584	1.070

a. Predictors: (Constant), X2, X1

**LAMPIRAN 7 :  
Tabel Uji R, Uji F, dan Uji t**



**DISTRIBUSI NILAI  $R_{\text{tabel}}$  SIGNIFIKANSI 5% dan 1%**

N	The Level of Significance		N	The Level of Significance	
	5%	1%		5%	1%
3	0.997	0.999	38	0.320	0.413
4	0.950	0.990	39	0.316	0.408
5	0.878	0.959	40	0.312	0.403
6	0.811	0.917	41	0.308	0.398
7	0.754	0.874	42	0.304	0.393
8	0.707	0.834	43	0.301	0.389
9	0.666	0.798	44	0.297	0.384
10	0.632	0.765	45	0.294	0.380
11	0.602	0.735	46	0.291	0.376
12	0.576	0.708	47	<b>0.288</b>	0.372
13	0.553	0.684	48	0.284	0.368
14	0.532	0.661	49	0.281	0.364
15	0.514	0.641	50	0.279	0.361
16	0.497	0.623	55	0.266	0.345
17	0.482	0.606	60	0.254	0.330
18	0.468	0.590	65	0.244	0.317
19	0.456	0.575	70	0.235	0.306
20	0.444	0.561	75	0.227	0.296
21	0.433	0.549	80	0.220	0.286
22	0.432	0.537	85	0.213	0.278
23	0.413	0.526	90	0.207	0.267
24	0.404	0.515	95	0.202	0.263
25	0.396	0.505	100	0.195	0.256
26	0.388	0.496	125	0.176	0.230
27	0.381	0.487	150	0.159	0.210
28	0.374	0.478	175	0.148	0.194
29	0.367	0.470	200	0.138	0.181
30	0.361	0.463	300	0.113	0.148
31	0.355	0.456	400	0.098	0.128
32	0.349	0.449	500	0.088	0.115
33	0.344	0.442	600	0.080	0.105
34	0.339	0.436	700	0.074	0.097
35	0.334	0.430	800	0.070	0.091
36	0.329	0.424	900	0.065	0.086
37	0.325	0.418	1000	0.062	0.081

Titik Persentase Distribusi F untuk Probabilita = 0,05

df untuk penyebut (N2)	df untuk pembilang (N1)														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	161	199	216	225	230	234	237	239	241	242	243	244	245	245	246
2	18.51	19.00	19.16	19.25	19.30	19.33	19.35	19.37	19.38	19.40	19.40	19.41	19.42	19.42	19.43
3	10.13	9.55	9.28	9.12	9.01	8.94	8.89	8.85	8.81	8.79	8.76	8.74	8.73	8.71	8.70
4	7.71	6.94	6.59	6.39	6.26	6.16	6.09	6.04	6.00	5.96	5.94	5.91	5.89	5.87	5.86
5	6.61	5.79	5.41	5.19	5.05	4.95	4.88	4.82	4.77	4.74	4.70	4.68	4.66	4.64	4.62
6	5.99	5.14	4.76	4.53	4.39	4.28	4.21	4.15	4.10	4.06	4.03	4.00	3.98	3.96	3.94
7	5.59	4.74	4.35	4.12	3.97	3.87	3.79	3.73	3.68	3.64	3.60	3.57	3.55	3.53	3.51
8	5.32	4.46	4.07	3.84	3.69	3.58	3.50	3.44	3.39	3.35	3.31	3.28	3.26	3.24	3.22
9	5.12	4.26	3.86	3.63	3.48	3.37	3.29	3.23	3.18	3.14	3.10	3.07	3.05	3.03	3.01
10	4.96	4.10	3.71	3.48	3.33	3.22	3.14	3.07	3.02	2.98	2.94	2.91	2.89	2.86	2.85
11	4.84	3.98	3.59	3.36	3.20	3.09	3.01	2.95	2.90	2.85	2.82	2.79	2.76	2.74	2.72
12	4.75	3.89	3.49	3.26	3.11	3.00	2.91	2.85	2.80	2.75	2.72	2.69	2.66	2.64	2.62
13	4.67	3.81	3.41	3.18	3.03	2.92	2.83	2.77	2.71	2.67	2.63	2.60	2.58	2.55	2.53
14	4.60	3.74	3.34	3.11	2.96	2.85	2.76	2.70	2.65	2.60	2.57	2.53	2.51	2.48	2.46
15	4.54	3.68	3.29	3.06	2.90	2.79	2.71	2.64	2.59	2.54	2.51	2.48	2.45	2.42	2.40
16	4.49	3.63	3.24	3.01	2.85	2.74	2.66	2.59	2.54	2.49	2.46	2.42	2.40	2.37	2.35
17	4.45	3.59	3.20	2.96	2.81	2.70	2.61	2.55	2.49	2.45	2.41	2.38	2.35	2.33	2.31
18	4.41	3.55	3.16	2.93	2.77	2.66	2.58	2.51	2.46	2.41	2.37	2.34	2.31	2.29	2.27
19	4.38	3.52	3.13	2.90	2.74	2.63	2.54	2.48	2.42	2.38	2.34	2.31	2.28	2.26	2.23
20	4.35	3.49	3.10	2.87	2.71	2.60	2.51	2.45	2.39	2.35	2.31	2.28	2.25	2.22	2.20
21	4.32	3.47	3.07	2.84	2.68	2.57	2.49	2.42	2.37	2.32	2.28	2.25	2.22	2.20	2.18
22	4.30	3.44	3.05	2.82	2.66	2.55	2.46	2.40	2.34	2.30	2.26	2.23	2.20	2.17	2.15
23	4.28	3.42	3.03	2.80	2.64	2.53	2.44	2.37	2.32	2.27	2.24	2.20	2.18	2.15	2.13
24	4.26	3.40	3.01	2.78	2.62	2.51	2.42	2.36	2.30	2.25	2.22	2.18	2.15	2.13	2.11
25	4.24	3.39	2.99	2.76	2.60	2.49	2.40	2.34	2.28	2.24	2.20	2.16	2.14	2.11	2.09
26	4.23	3.37	2.98	2.74	2.59	2.47	2.39	2.32	2.27	2.22	2.18	2.15	2.12	2.09	2.07
27	4.21	3.35	2.96	2.73	2.57	2.46	2.37	2.31	2.25	2.20	2.17	2.13	2.10	2.08	2.06
28	4.20	3.34	2.95	2.71	2.56	2.45	2.36	2.29	2.24	2.19	2.15	2.12	2.09	2.06	2.04
29	4.18	3.33	2.93	2.70	2.55	2.43	2.35	2.28	2.22	2.18	2.14	2.10	2.08	2.05	2.03
30	4.17	3.32	2.92	2.69	2.53	2.42	2.33	2.27	2.21	2.16	2.13	2.09	2.06	2.04	2.01
31	4.16	3.30	2.91	2.68	2.52	2.41	2.32	2.25	2.20	2.15	2.11	2.08	2.05	2.03	2.00
32	4.15	3.29	2.90	2.67	2.51	2.40	2.31	2.24	2.19	2.14	2.10	2.07	2.04	2.01	1.99
33	4.14	3.28	2.89	2.66	2.50	2.39	2.30	2.23	2.18	2.13	2.09	2.06	2.03	2.00	1.98
34	4.13	3.28	2.88	2.65	2.49	2.38	2.29	2.23	2.17	2.12	2.08	2.05	2.02	1.99	1.97
35	4.12	3.27	2.87	2.64	2.49	2.37	2.29	2.22	2.16	2.11	2.07	2.04	2.01	1.99	1.96
36	4.11	3.26	2.87	2.63	2.48	2.36	2.28	2.21	2.15	2.11	2.07	2.03	2.00	1.98	1.95
37	4.11	3.25	2.86	2.63	2.47	2.36	2.27	2.20	2.14	2.10	2.06	2.02	2.00	1.97	1.95
38	4.10	3.24	2.85	2.62	2.46	2.35	2.26	2.19	2.14	2.09	2.05	2.02	1.99	1.96	1.94
39	4.09	3.24	2.85	2.61	2.46	2.34	2.26	2.19	2.13	2.08	2.04	2.01	1.98	1.95	1.93
40	4.08	3.23	2.84	2.61	2.45	2.34	2.25	2.18	2.12	2.08	2.04	2.00	1.97	1.95	1.92
41	4.08	3.23	2.83	2.60	2.44	2.33	2.24	2.17	2.12	2.07	2.03	2.00	1.97	1.94	1.92
42	4.07	3.22	2.83	2.59	2.44	2.32	2.24	2.17	2.11	2.06	2.03	1.99	1.96	1.94	1.91
43	4.07	3.21	2.82	2.59	2.43	2.32	2.23	2.16	2.11	2.06	2.02	1.99	1.96	1.93	1.91
44	4.06	3.21	2.82	2.58	2.43	2.31	2.23	2.16	2.10	2.05	2.01	1.98	1.95	1.92	1.90
45	4.06	3.20	2.81	2.58	2.42	2.31	2.22	2.15	2.10	2.05	2.01	1.97	1.9	1.92	1.89

Titik Persentase Distribusi F untuk Probabilita = 0,05

df untuk penyebut (N2)	df untuk pembilang (N1)														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
46	4.05	3.20	2.81	2.57	2.42	2.30	2.22	2.15	2.09	2.04	2.00	1.97	1.94	1.91	1.89
47	4.05	<b>3.20</b>	2.80	2.57	2.41	2.30	2.21	2.14	2.09	2.04	2.00	1.96	1.93	1.91	1.88
48	4.04	3.19	2.80	2.57	2.41	2.29	2.21	2.14	2.08	2.03	1.99	1.96	1.93	1.90	1.88
49	4.04	3.19	2.79	2.56	2.40	2.29	2.20	2.13	2.08	2.03	1.99	1.96	1.93	1.90	1.88
50	4.03	3.18	2.79	2.56	2.40	2.29	2.20	2.13	2.07	2.03	1.99	1.95	1.92	1.89	1.87
51	4.03	3.18	2.79	2.55	2.40	2.28	2.20	2.13	2.07	2.02	1.98	1.95	1.92	1.89	1.87
52	4.03	3.18	2.78	2.55	2.39	2.28	2.19	2.12	2.07	2.02	1.98	1.94	1.91	1.89	1.86
53	4.02	3.17	2.78	2.55	2.39	2.28	2.19	2.12	2.06	2.01	1.97	1.94	1.91	1.88	1.86
54	4.02	3.17	2.78	2.54	2.39	2.27	2.18	2.12	2.06	2.01	1.97	1.94	1.91	1.88	1.86
55	4.02	3.16	2.77	2.54	2.38	2.27	2.18	2.11	2.06	2.01	1.97	1.93	1.90	1.88	1.85
56	4.01	3.16	2.77	2.54	2.38	2.27	2.18	2.11	2.05	2.00	1.96	1.93	1.90	1.87	1.85
57	4.01	3.16	2.77	2.53	2.38	2.26	2.18	2.11	2.05	2.00	1.96	1.93	1.90	1.87	1.85
58	4.01	3.16	2.76	2.53	2.37	2.26	2.17	2.10	2.05	2.00	1.96	1.92	1.89	1.87	1.84
59	4.00	3.15	2.76	2.53	2.37	2.26	2.17	2.10	2.04	2.00	1.96	1.92	1.89	1.86	1.84
60	4.00	3.15	2.76	2.53	2.37	2.25	2.17	2.10	2.04	1.99	1.95	1.92	1.89	1.86	1.84
61	4.00	3.15	2.76	2.52	2.37	2.25	2.16	2.09	2.04	1.99	1.95	1.91	1.88	1.86	1.83
62	4.00	3.15	2.75	2.52	2.36	2.25	2.16	2.09	2.03	1.99	1.95	1.91	1.88	1.85	1.83
63	3.99	3.14	2.75	2.52	2.36	2.25	2.16	2.09	2.03	1.98	1.94	1.91	1.88	1.85	1.83
64	3.99	3.14	2.75	2.52	2.36	2.24	2.16	2.09	2.03	1.98	1.94	1.91	1.88	1.85	1.83
65	3.99	3.14	2.75	2.51	2.36	2.24	2.15	2.08	2.03	1.98	1.94	1.90	1.87	1.85	1.82
66	3.99	3.14	2.74	2.51	2.35	2.24	2.15	2.08	2.03	1.98	1.94	1.90	1.87	1.84	1.82
67	3.98	3.13	2.74	2.51	2.35	2.24	2.15	2.08	2.02	1.98	1.93	1.90	1.87	1.84	1.82
68	3.98	3.13	2.74	2.51	2.35	2.24	2.15	2.08	2.02	1.97	1.93	1.90	1.87	1.84	1.82
69	3.98	3.13	2.74	2.50	2.35	2.23	2.15	2.08	2.02	1.97	1.93	1.90	1.86	1.84	1.81
70	3.98	3.13	2.74	2.50	2.35	2.23	2.14	2.07	2.02	1.97	1.93	1.89	1.86	1.84	1.81
71	3.98	3.13	2.73	2.50	2.34	2.23	2.14	2.07	2.01	1.97	1.93	1.89	1.86	1.83	1.81
72	3.97	3.12	2.73	2.50	2.34	2.23	2.14	2.07	2.01	1.96	1.92	1.89	1.86	1.83	1.81
73	3.97	3.12	2.73	2.50	2.34	2.23	2.14	2.07	2.01	1.96	1.92	1.89	1.86	1.83	1.81
74	3.97	3.12	2.73	2.50	2.34	2.22	2.14	2.07	2.01	1.96	1.92	1.89	1.85	1.83	1.80
75	3.97	3.12	2.73	2.49	2.34	2.22	2.13	2.06	2.01	1.96	1.92	1.88	1.85	1.83	1.80
76	3.97	3.12	2.72	2.49	2.33	2.22	2.13	2.06	2.01	1.96	1.92	1.88	1.85	1.82	1.80
77	3.97	3.12	2.72	2.49	2.33	2.22	2.13	2.06	2.00	1.96	1.92	1.88	1.85	1.82	1.80
78	3.96	3.11	2.72	2.49	2.33	2.22	2.13	2.06	2.00	1.95	1.91	1.88	1.85	1.82	1.80
79	3.96	3.11	2.72	2.49	2.33	2.22	2.13	2.06	2.00	1.95	1.91	1.88	1.85	1.82	1.79
80	3.96	3.11	2.72	2.49	2.33	2.21	2.13	2.06	2.00	1.95	1.91	1.88	1.84	1.82	1.79
81	3.96	3.11	2.72	2.48	2.33	2.21	2.12	2.05	2.00	1.95	1.91	1.87	1.84	1.82	1.79
82	3.96	3.11	2.72	2.48	2.33	2.21	2.12	2.05	2.00	1.95	1.91	1.87	1.84	1.81	1.79
83	3.96	3.11	2.71	2.48	2.32	2.21	2.12	2.05	1.99	1.95	1.91	1.87	1.84	1.81	1.79
84	3.95	3.11	2.71	2.48	2.32	2.21	2.12	2.05	1.99	1.95	1.90	1.87	1.84	1.81	1.79
85	3.95	3.10	2.71	2.48	2.32	2.21	2.12	2.05	1.99	1.94	1.90	1.87	1.84	1.81	1.79
86	3.95	3.10	2.71	2.48	2.32	2.21	2.12	2.05	1.99	1.94	1.90	1.87	1.84	1.81	1.78
87	3.95	3.10	2.71	2.48	2.32	2.20	2.12	2.05	1.99	1.94	1.90	1.87	1.83	1.81	1.78
88	3.95	3.10	2.71	2.48	2.32	2.20	2.12	2.05	1.99	1.94	1.90	1.86	1.83	1.81	1.78
89	3.95	3.10	2.71	2.47	2.32	2.20	2.11	2.04	1.99	1.94	1.90	1.86	1.83	1.80	1.78
90	3.95	3.10	2.71	2.47	2.32	2.20	2.11	2.04	1.99	1.94	1.90	1.86	1.83	1.80	1.78

Tabel T

<b>Pr</b>	<b>0.25</b>	<b>0.10</b>	<b>0.05</b>	<b>0.025</b>	<b>0.01</b>	<b>0.005</b>	<b>0.001</b>
<b>Df</b>	<b>0.50</b>	<b>0.20</b>	<b>0.10</b>	<b>0.050</b>	<b>0.02</b>	<b>0.010</b>	<b>0.002</b>
1	1.00000	3.07768	6.31375	12.70620	31.82052	63.65674	318.30884
2	0.81650	1.88562	2.91999	4.30265	6.96456	9.92484	22.32712
3	0.76489	1.63774	2.35336	3.18245	4.54070	5.84091	10.21453
4	0.74070	1.53321	2.13185	2.77645	3.74695	4.60409	7.17318
5	0.72669	1.47588	2.01505	2.57058	3.36493	4.03214	5.89343
6	0.71756	1.43976	1.94318	2.44691	3.14267	3.70743	5.20763
7	0.71114	1.41492	1.89458	2.36462	2.99795	3.49948	4.78529
8	0.70639	1.39682	1.85955	2.30600	2.89646	3.35539	4.50079
9	0.70272	1.38303	1.83311	2.26216	2.82144	3.24984	4.29681
10	0.69981	1.37218	1.81246	2.22814	2.76377	3.16927	4.14370
11	0.69745	1.36343	1.79588	2.20099	2.71808	3.10581	4.02470
12	0.69548	1.35622	1.78229	2.17881	2.68100	3.05454	3.92963
13	0.69383	1.35017	1.77093	2.16037	2.65031	3.01228	3.85198
14	0.69242	1.34503	1.76131	2.14479	2.62449	2.97684	3.78739
15	0.69120	1.34061	1.75305	2.13145	2.60248	2.94671	3.73283
16	0.69013	1.33676	1.74588	2.11991	2.58349	2.92078	3.68615
17	0.68920	1.33338	1.73961	2.10982	2.56693	2.89823	3.64577
18	0.68836	1.33039	1.73406	2.10092	2.55238	2.87844	3.61048
19	0.68762	1.32773	1.72913	2.09302	2.53948	2.86093	3.57940
20	0.68695	1.32534	1.72472	2.08596	2.52798	2.84534	3.55181
21	0.68635	1.32319	1.72074	2.07961	2.51765	2.83136	3.52715
22	0.68581	1.32124	1.71714	2.07387	2.50832	2.81876	3.50499
23	0.68531	1.31946	1.71387	2.06866	2.49987	2.80734	3.48496
24	0.68485	1.31784	1.71088	2.06390	2.49216	2.79694	3.46678
25	0.68443	1.31635	1.70814	2.05954	2.48511	2.78744	3.45019
26	0.68404	1.31497	1.70562	2.05553	2.47863	2.77871	3.43500
27	0.68368	1.31370	1.70329	2.05183	2.47266	2.77068	3.42103
28	0.68335	1.31253	1.70113	2.04841	2.46714	2.76326	3.40816
29	0.68304	1.31143	1.69913	2.04523	2.46202	2.75639	3.39624
30	0.68276	1.31042	1.69726	2.04227	2.45726	2.75000	3.38518
31	0.68249	1.30946	1.69552	2.03951	2.45282	2.74404	3.37490
32	0.68223	1.30857	1.69389	2.03693	2.44868	2.73848	3.36531
33	0.68200	1.30774	1.69236	2.03452	2.44479	2.73328	3.35634
34	0.68177	1.30695	1.69092	2.03224	2.44115	2.72839	3.34793
35	0.68156	1.30621	1.68957	2.03011	2.43772	2.72381	3.34005
36	0.68137	1.30551	1.68830	2.02809	2.43449	2.71948	3.33262
37	0.68118	1.30485	1.68709	2.02619	2.43145	2.71541	3.32563
38	0.68100	1.30423	1.68595	2.02439	2.42857	2.71156	3.31903
39	0.68083	1.30364	1.68488	2.02269	2.42584	2.70791	3.31279
40	0.68067	1.30308	1.68385	2.02108	2.42326	2.70446	3.30688

Pr	0.25	0.10	0.05	0.025	0.01	0.005	0.001
Df	0.50	0.20	0.10	0.050	0.02	0.010	0.002
41	0.68052	1.30254	1.68288	2.01954	2.42080	2.70118	3.30127
42	0.68038	1.30204	1.68195	2.01808	2.41847	2.69807	3.29595
43	0.68024	1.30155	1.68107	2.01669	2.41625	2.69510	3.29089
44	0.68011	1.30109	1.68023	2.01537	2.41413	2.69228	3.28607
45	0.67998	1.30065	1.67943	2.01410	2.41212	2.68959	3.28148
46	0.67986	1.30023	1.67866	2.01290	2.41019	2.68701	3.27710
47	0.67975	1.29982	<b>1.67793</b>	2.01174	2.40835	2.68456	3.27291
48	0.67964	1.29944	1.67722	2.01063	2.40658	2.68220	3.26891
49	0.67953	1.29907	1.67655	2.00958	2.40489	2.67995	3.26508
50	0.67943	1.29871	1.67591	2.00856	2.40327	2.67779	3.26141
51	0.67933	1.29837	1.67528	2.00758	2.40172	2.67572	3.25789
52	0.67924	1.29805	1.67469	2.00665	2.40022	2.67373	3.25451
53	0.67915	1.29773	1.67412	2.00575	2.39879	2.67182	3.25127
54	0.67906	1.29743	1.67356	2.00488	2.39741	2.66998	3.24815
55	0.67898	1.29713	1.67303	2.00404	2.39608	2.66822	3.24515
56	0.67890	1.29685	1.67252	2.00324	2.39480	2.66651	3.24226
57	0.67882	1.29658	1.67203	2.00247	2.39357	2.66487	3.23948
58	0.67874	1.29632	1.67155	2.00172	2.39238	2.66329	3.23680
59	0.67867	1.29607	1.67109	2.00100	2.39123	2.66176	3.23421
60	0.67860	1.29582	1.67065	2.00030	2.39012	2.66028	3.23171
61	0.67853	1.29558	1.67022	1.99962	2.38905	2.65886	3.22930
62	0.67847	1.29536	1.66980	1.99897	2.38801	2.65748	3.22696
63	0.67840	1.29513	1.66940	1.99834	2.38701	2.65615	3.22471
64	0.67834	1.29492	1.66901	1.99773	2.38604	2.65485	3.22253
65	0.67828	1.29471	1.66864	1.99714	2.38510	2.65360	3.22041
66	0.67823	1.29451	1.66827	1.99656	2.38419	2.65239	3.21837
67	0.67817	1.29432	1.66792	1.99601	2.38330	2.65122	3.21639
68	0.67811	1.29413	1.66757	1.99547	2.38245	2.65008	3.21446
69	0.67806	1.29394	1.66724	1.99495	2.38161	2.64898	3.21260
70	0.67801	1.29376	1.66691	1.99444	2.38081	2.64790	3.21079
71	0.67796	1.29359	1.66660	1.99394	2.38002	2.64686	3.20903
72	0.67791	1.29342	1.66629	1.99346	2.37926	2.64585	3.20733
73	0.67787	1.29326	1.66600	1.99300	2.37852	2.64487	3.20567
74	0.67782	1.29310	1.66571	1.99254	2.37780	2.64391	3.20406
75	0.67778	1.29294	1.66543	1.99210	2.37710	2.64298	3.20249
76	0.67773	1.29279	1.66515	1.99167	2.37642	2.64208	3.20096
77	0.67769	1.29264	1.66488	1.99125	2.37576	2.64120	3.19948
78	0.67765	1.29250	1.66462	1.99085	2.37511	2.64034	3.19804
79	0.67761	1.29236	1.66437	1.99045	2.37448	2.63950	3.19663
80	0.67757	1.29222	1.66412	1.99006	2.37387	2.63869	3.19526



KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI, DAN PENDIDIKAN TINGGI  
UNIVERSITAS JEMBER  
LEMBAGA PENELITIAN DAN PENGABDIAN KEPADA MASYARAKAT  
Jl. Kalimantan 37 Jember, Telp (0331) 337818, 339385 Fax (0331) 337818  
Email : [penelitian.lp2m@unej.ac.id](mailto:penelitian.lp2m@unej.ac.id)-[pengabdian.lp2m@unej.ac.id](mailto:pengabdian.lp2m@unej.ac.id)

Nomor : 188 /UN25.3.1/LT/2019  
Perihal : Permohonan Ijin Melaksanakan Penelitian

8 Januari 2019

Yth. Pimpinan

PT. AJB Bumiputera 1912 Cabang Jember

Di

Jember

Memperhatikan surat dari Wakil Dekan I Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Jember nomor 084/UN25.1.2/LT/2018 tanggal 27 Desember 2018 perihal Permohonan Ijin Penelitian,

Nama : Ratna Murti  
NIM : 120910202053  
Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
Jurusan : Ilmu Administrasi Bisnis  
Alamat : Jl. Brantas VI No.61/A Sumbersari--Jember  
Judul Penelitian : "Pengaruh Komunikasi Vertikal dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Agen Asuransi pada PT. AJB Bumiputera 1912 Cabang Jember"  
Lokasi Penelitian : PT. AJB Bumiputera 1912 Cabang Jember  
Lama Penelitian : 4 Bulan (10 Januari-30 April 2019)

maka kami mohon dengan hormat bantuan Saudara untuk memberikan ijin kepada mahasiswa yang bersangkutan untuk melaksanakan kegiatan penelitian sesuai dengan judul tersebut diatas.

Demikian atas perhatian dan perkenannya disampaikan terima kasih.



Dr. Susanto, M.Pd.

NIP. 196306161988021001

Tembusan Yth

1. Dekan FISIP Universitas Jember;
2. Mahasiswa ybs; ✓
3. Arsip.



CERTIFICATE NO : QMS/173



No. : 087/BP/JNI/Penelitian/III/2019  
Perihal : Selesai Penelitian

Kepada Yth.

**Bapak Dekan  
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
Universitas Jember**

Dengan ini kami menyampaikan bahwa Mahasiswi Universitas Jember Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik yang bernama Ratna Murti telah selesai melakukan penelitian di Kantor AJB Bumiputera 1912 Jember.

Terkait dengan hal tersebut diatas, hendaknya dapat berkoordinasi lebih lanjut dengan Branch Manager atau pegawai administrasi AJB Bumiputera 1912 Unit Layanan Adm. Jember Kota.

Demikian untuk menjadikan maklum.

Jember, 08 Maret 2019  
AJB Bumiputera 1912

**Fariz Ardiansya, SH**  
Branch Manager