

**PERAN MANAJER SEBAGAI PEMIMPIN DALAM
MENINGKATKAN PRESTASI KERJA
(Studi Kasus Agen PT. Prudential Life Assurance)**



SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat
untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1)
pada Program Sarjana Fakultas Ekonomi
Universitas Diponegoro

Disusun oleh:

Moehamad Nindyarto Laksana Praja
NIM. C2A607097

**FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2012**

PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama Penyusun : Moehamad Nindyarto Laksmana Praja
Nomor Induk Mahasiswa : C2A607097
Fakultas/Jurusan : Ekonomika dan Bisnis/ Manajemen
Judul Skripsi : **PERAN MANAJER SEBAGAI PEMIMPIN
DALAM MENINGKATKAN PRESTASI
KERJA (Studi Kasus PT. Prudential Life
Assurance)**

Dosen Pembimbing : Drs. H. Mudji Rahardjo, SU.

Semarang, 1 Agustus 2012
Dosen Pembimbing,

(Drs. H. Mudji Raharjo, SU)
NIP. 19521207 197803 1001

PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN

Nama Penyusun : Moehamad Nindyarto Laksana Praja

Nomor Induk Mahasiswa : C2A607097

Fakultas/Jurusan : Ekonomika dan Bisnis/ Manajemen

Judul Skripsi : **PERAN MANAJER SEBAGAI
PEMIMPIN DALAM MENINGKATKA
PRESTASI KERJA (Studi Kasus PT.
Prudential Life Assurance)**

Telah dinyatakan Lulus Ujian pada tanggal 9 Agustus 2012

Tim Penguji :

1. Drs. H. Muji Rahardjo, SU (.....)

2. Eisha Lataruva, SE., MM (.....)

3. Ismi Darmastuti, SE.,Msi (.....)

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini saya, Moehamad Nindyarto Laksmana Praja, menyatakan bahwa skripsi dengan judul: **PERAN MANAJER SEBAGAI PEMIMPIN DALAM MENINGKATKAN PRESTASI KERJA (Studi Kasus PT. Prudential Life Assurance)**, adalah hasil tulisan saya sendiri. Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah – olah sebagai tulisan saya sendiri, dan atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin, tiru, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan penulis aslinya.

Apabila saya melakukan tindakan yang bertentangan dengan hal tersebut di atas, baik sengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai tulisan saya sendiri ini. Bila kemudian terbukti bahwa saya melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah – olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijasah yang telah diberikan oleh universitas batal saya terima.

Semarang, 1 Agustus 2012

Yang Membuat Pernyataan,

Moehamad Nindyarto Laksmana Praja
NIM: C2A607097

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

MOTTO :

“Sesungguhnya setelah ada kesulitan itu ada kemudahan. Maka apabila kamu telah selesai (dari sesuatu urusan), kerjakanlah dengan sungguh-sungguh (urusan) yang lain, dan hanya kepada Tuhanmulah hendaknya kamu berharap.”

(QS Alam Nasyrah : 6-8)

Saya Ali, Petinju Terbesar Abad Ini Tetapi Tidak Berarti Apa – apa di depan Allah

(Muhammad Ali)

“You were born to win, but to be a winner, you must plan to win, prepare to win, and expect to win” (Qoutes)

PERSEMBAHAN :

Dengan mengucapkan syukur atas nikmat dan karunia yang diberikan Allah SWT, saya ingin mempersembahkan Tugas Akhir ini kepada Almarhum Bapak Drs. H. Umar Said. MM dan Almarhumah Ibu Hj. Suryati serta Almarhumah Ananda Muhammad Rafikasa Mustafa yang terkasih, serta untuk almamater yang saya banggakan yaitu Universitas Diponegoro.

ABSTRAKSI

Penelitian ini bertujuan untuk : (1) Untuk meneliti peran manajer sebagai pemimpin dalam mempengaruhi prestasi kerja agen (2) Untuk meneliti apa sajakah yang mempengaruhi prestasi kerja agen dalam perusahaan (3) Untuk meneliti aturan imbalan (reward) ataupun hukuman (punishment) yang lebih sering digunakan oleh manajer untuk memotivasi prestasi kerja agen.

Responden dalam penelitian ini adalah Manajer Agency Siliwangi serta 2 orang Manajer Unit yang mengalami kenaikan dan penurunan produksi di PT. Prudential Life Assurance yang berletak di Jalan Jendral Sudirman no. 81a Semarang. Teknik pengambilan data yang digunakan adalah Wawancara langsung dan Observasi.

Penelitian ini diteliti secara kualitatif dengan menggunakan alat analisis data membercheck. Dalam pengumpulan datanya, penelitian ini menganalisis data primer yang dihasilkan dari wawancara langsung kepada 3 orang responden.

Hasil analisis menunjukkan bahwa : (1) Pemimpin dalam Agency Siliwangi menggunakan beberapa gaya kepemimpinan untuk mempengaruhi prestasi kerja dari agen. Jadi dengan menggunakan beberapa gaya tersebut diharapkan dapat memacu prestasi kerja dari agen. (2) Manajer dalam Agency Siliwangi memiliki beberapa peran, yaitu sebagai Motivator, Pemberi Teladan, Pengembangan SDM, Penunjuk Arah, Sahabat, Guru, Orang Tua, Serta Rekan Kerja. Jadi dengan peran-peran pemimpin tersebut seorang manajer dapat meningkatkan prestasi kerja dari Agen- agennya. (3) Penerapan aturan Reward oleh Manajer lebih dominan dari pada aturan Punishment. Jadi aturan punishment kurang berjalan dengan baik (4) Peran Manajer sebagai pemimpin dalam Agency sangat penting dalam meningkatkan prestasi kerja dari karyawan. Kemudian hasil dari analisis membercheck menunjukkan bahwa peran manajer sebagai pemimpin memiliki kekuasaan untuk melaksanakan aturan Reward dan Punishment guna memotivasi para agen untuk berprestasi dalam pekerjaannya.

Kata kunci : *Prestasi Kerja, Peran Manajer, Pemimpin, Gaya Kepemimpinan, Reward, Punishment.*

ABSTRACT

This research aims to: (1) To examine the role of managers as leaders in influencing the achievement of employment agencies (2) To examine what are the affects of work accomplishment within a company agent (3) to examine rule rewards (reward) or punishment (punishment) is more often used by managers to motivate agents work accomplishments.

In this research is the respondent Agency Managers as well as the 2 units Manager of the Siliwangi that increased and decreased production at PT. Prudential Life Assurance is located in Jendral Sudirman street No. 81a Semarang. Data capture techniques used are Interviews and direct Observation. The study examined qualitative data analysis by using membercheck. In the collection of data, this study analyzed primary data generated from a live interview to 3 respondents.

The study examined qualitative data analysis by using membercheck. In the collection of data, this study analyzed primary data generated from a live interview to 3 respondents.

The result analysis shows that: (1) leader in agency siliwangi use some style leadership to affect work performance of an agent. So by using several style is expected to spur work performance of an agent. (2) manager in agency siliwangi have some role, namely as motivator, giver nonesuch, human resource, signpost, sahabat, teacher, parents, and partners. So with these roles the leaders of a manager can increase work performance agen- of his men. (3) the application of the rules Reward by the Manager of the more dominant rule Punishment. So the rules of punishment less flourish (4) the role of Managers as leaders in the Agency is very important in improving the achievement of employment employees. Then the result of membercheck analysis shows that the role of managers as leaders have powers to enforce rules and Reward in order to motivate the agents Punishment to Excel in improvements.

Keywords : *Performance, The Role of Manager, Leader, Leadership Style, Reward, Punishment*

KATA PENGANTAR

Syukur Alhamdulillah penulis panjatkan kepada Allah SWT. yang senantiasa memberkati dan memberikan jalan, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik. Skripsi ini disusun sebagai tugas akhir belajar dan syarat guna memperoleh derajat sarjana S-1 pada Program Study Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang yang berjudul :

“PERAN MANAJER SEBAGAI PEMIMPIN DALAM MENINGKATKAN PRESTASI KERJA” (Studi Kasus Agen PT. Prudential Life Assurance)

Berkenaan dengan penulisan laporan skripsi ini, penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya untuk bantuan dan dukungan dari banyak pihak yang telah memungkinkan selesainya penyusunan, maupun penyajian laporan skripsi ini, kepada :

1. Bapak Prof. Drs. Mohamad *Nasir*, M.Si., Akt., Ph.D, sebagai Dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis.
2. Bapak Dr. Suharnomo, SE. MSi, selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis yang selalu memberikan nasihat dan dorong kepada penulis untuk menyelesaikan skripsi
3. Bapak Drs. H. Mudji Rahardjo, SU, selaku dosen pembimbing yang dengan bijaksana memberikan bimbingan dan saran selama penyusunan hingga terselesaikannya skripsi ini
4. Hj. Endang Tri Widyarti, MM, selaku dosen wali yang dengan sabar dan telah banyak membantu penulis selama menuntut ilmu di Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas

5. Segenap Dosen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro yang telah mendidik dan memberikan ilmu pengetahuan yang bermanfaat bagi penulis
6. Para Responden penelitian dari PT. Prudential Life Assurance Siliwangi : Bp. Adi Wijaya, Ibu Rosawati, dan Bp Teguh Mustiko Suwono yang telah membantu peneliti untuk melakukan penelitian dan memberikan informasi yang bermanfaat sampai dengan terselesaikannya skripsi ini.
7. Mas Eka yang telah membantu untuk mempermudah penulis membuat janji dengan para responden. Karena tanpa bantuan dari Mas penelitian ini tidak akan selesai seperti sekarang ini.
8. Almarhum kedua Orangtua penulis, Bp. Drs. H, Umar Said. MM dan Ibu Suryati yang telah berusaha semaksimal mungkin agar penulis dapat melanjutkan pendidikan sampai saat ini, yang juga memotivasi, dan berdoa demi kesuksesan penulis. “Maaf Bapak dan Ibu anakmu ini belum sempat membahagiakan kalian”
9. Kakak- kakak dari penulis Mas Dody, Mas Saleh, Mbak Nana, Mbak Ita yang telah memberikan dorongan dan doa kepada penulis agar dapat menyelesaikan pendidikan.
10. Ponakan- ponakan yang sangat penulis cintai : Zidan, Nadin, Cabin, Karin, Nadia dan Almarhum adinda Rafi yang tersayang yang telah memberikan semangat kepada penulis hingga dapat menyelesaikan skripsi

11. Saudari Dwi Resthy Septiani, yang selalu memberikan semangat, dukungan, perhatian, serta doa yang tiada pernah berhenti tercurah kepada Penulis agar menjadi pribadi yang sukses, dan menjadi kebanggaan keluarga.
12. Saudara- saudara yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu yang telah memberikan nasihat dan dorongan untuk dapat menyelesaikan skripsi.
13. Teman- teman seperjuangan, Reza Akbar, Reza Ananto, Dika, Mas Bowo, Rizky yang telah memberikan motivasi dan doa sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini
14. Pihak-phak lain yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu, atas bantuannya baik secara langsung maupun tidak langsung bagi penulis hingga terselesaikannya skripsi ini.

Penulis berharap skripsi ini dapat dikembangkan lagi sebagai dasar oleh para peneliti ke depan dalam bidang penelitian Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia. Penulis menyadari bahwa penyusunan maupun penyajian skripsi ini kurang sempurna. Oleh sebab itu, penulis mohon maaf atas semua kekurangan dalam skripsi ini dan menerima dengan senang hati segala bentuk kritik maupun saran yang membangun.

Semarang, 1 Agustus 2012

Penulis

Moehamad Nindyarto Laksana Praja

DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul	0
Halaman Persetujuan Skripsi.....	i
Halaman Pengesahan Kelulusan Ujian	ii
Pernyataan Orisinalitas Skripsi.....	iii
Motto dan Persembahan.....	iv
Abstraksi	v
<i>Abstract</i>	vi
Kata Pengantar	vii
Daftar Isi	x
Daftar Tabel	xii
Daftar Gambar	xiii
BAB I: PENDAHULUAN	1
1.1. LATAR BELAKANG.....	1
1.2 PEMBATASAN MASALAH	7
1.3 RUMUSAN MASALAH	7
1.4 TUJUAN PENELITIAN	8
1,5 MANFAAT PENELITIAN	9
1,6 SISTEMATIKA PENELITIAN	9
BAB II: TINJAUAN PUSATAKA	12
2.1 LANDASAN TEORI.....	12
2.1.1.Prestasi Kerja.	12
2.1.2. Pengertian Kepemimpinan	13
2.1.2.1. Gaya Kepemimpinan.	14
2.1.2.2. Kepemimpinan transformasional dan Transaksional.....	18
2.2. Kerangka Pemikiran	27
2.3 Penelitian terdahulu.....	28
BAB III: METODE PENELITIAN	29
3.1. Pendekatan Penelitian.	31
3.2. Subjek Penelitian.	32
3.3. Objek Penelitian	32
3.4. Jenis dan Sumber Data	33
3.5. Metode Pengumpulan Data.	33
3.5.1. Wawancara (Interview)	34
3.5.2. Observasi	34
3.6. Teknik Analisis Data	35
3.6.1. Reduksi Data.....	35
3.6.2. Penyajian Data.....	36
3.6.3. Penarikan Kesimpulan/ Verifikasi	36
3.7. Validasi Data.....	37
BAB IV: HASIL DAN PEMBAHASAN	39
4.1. Validasi Data	39
4.2. Profil Kantor HD Agency Prudential Life Assurance Siliwangi	40
4.2.1. Visi Misi Prudential	41

4.2.1.1. Visi Prudential	41
4.2.1.2. Misi Prudential	41
4.2.1.3. Moto Prudential	41
4.2.1.4. Empat Pilar	41
4.2.2. Logo Prudential	42
4.3. Profil Responden	43
4.4. Kepemimpinan Manajer.....	43
4.4.1. Persepsi agen terhadap kepemimpinan yang ideal.....	44
4.4.1.1 Gaya kepemimpinan Manajer Menurut Para Agen.....	44
4.4.1.2 Persepsi Agen Tentang Kepemimpinan yang ideal.....	46
4.4.2. Persepsi Manajer terhadap kepemimpinan yang ideal.....	48
4.4.3. Peranan kepemimpinan Manajer terhadap prestasi kerja agen.....	59
4.4.4. Harapan agen terhadap kepemimpinan Manajer ke depan.....	55
4.5. Reward dan Punishment.....	56
4.5.1.Penerapan Reward dan Punishment.....	56
4.5.2. Pandangan Agen terhadap Penerapan Reward dan Punishment oleh Manajer.....	54
4.5.3. Bentuk- Bentuk Penerapan Reward dan Punishment.....	55
4.5.4. Harapan agen terhadap penerapan reward dan punishment ke depan..	57
BAB V: PENUTUP.....	58
5.1. Kesimpulan.....	58
5.2. Saran.....	64
DAFTAR PUSTAKA	66
LAMPIRAN	68

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Komparasi Produksi Penjualan Tahunan PT. Prudential Life Assurance	5
Tabel 2.1 Gaya kepemimpinan karismatik dari Nadler dan Tushman.....	14
Tabel 2.2 Karakteristik Pribadi Pemimpin yang Efektif.....	16
Tabel 4.1 Daftar Nama Responden.....	44

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran.....	27
Gambar 4.1 Logo Prudential.....	43

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 LATAR BELAKANG MASALAH

Kepemimpinan dalam waktu- kewaktu menjadi isu sangat penting dari jalannya sebuah perusahaan, organisasi laba maupun organisasi yang nirlaba dan bahkan jalannya sebuah pemerintahan suatu Negara. Karena jalannya suatu organisasi membutuhkan kepemimpinan yang baik dalam mengarahkan organisasi mencapai tujuan utamanya. Banyak dilihat sepak terjang para pemimpin di negeri ini, tetapi terkadang kita sendiri tidak memahami fenomena dari kepemimpinan tersebut.

Muncul berbagai pertanyaan, mulai dari apa sesungguhnya seorang pemimpin tersebut, apa kepemimpinan itu, dan seperti apa dinamika yang terjadi di dalamnya. Pemimpin adalah seseorang yang membuat, dan menciptakan orang lain menjadi individu yang mandiri, menjadikan orang lain menjadi matang serta tidak kekanak- kanakan, dan menjadikan orang lain berdaya guna serta tidak tersia- sia. Menurut Rost dalam Triantoro Safaria 2004, mendefinisikan kepemimpinan adalah sebuah hubungan yang saling mempengaruhi di antara pemimpin dan pengikut (bawahan) yang menginginkan perubahan nyata yang mencerminkan tujuan bersamanya.

Dengan berjiwa pemimpin manusia akan dapat mengelola diri, kelompok & lingkungan dengan baik. Khususnya dalam penanggulangan masalah yang relatif pelik & sulit. Disinilah dituntut kearifan seorang pemimpin dalam mengambil

keputusan agar masalah dapat terselesaikan dengan baik. Dengan begitu otomatis prestasi kerja dari agen meningkat.

Oleh sebab itu, dalam penelitian ini ingin mengungkap tentang kepemimpinan lebih dalam serta peranan gaya kepemimpinan terhadap prestasi kerja agennya. Karena pemimpin memiliki peran sentral terhadap prestasi kerja dari agennya, serta upaya apa saja yang dilakukannya untuk meningkatkan prestasi kerja agennya dengan menggunakan semua sumber daya yang dimiliki perusahaan.

Dalam penelitian ini dilakukan penelitian terhadap sebuah perusahaan asuransi yang ada di Indonesia, yaitu PT. PRUDENTIAL LIFE ASSURANCE. Karena dirasa bahwa perusahaan ini merupakan salah satu perusahaan asuransi terbesar di Indonesia. Saat dilakukan pra observasi terhadap perusahaan, ditemukan fakta bahwa perusahaan ini menggunakan sistem kemitraan usaha untuk para agennya. Sehingga menurut agen muncul permasalahan dimana hubungan antara manajer dan agen kurang berjalan dengan baik. Hal ini dikarenakan faktor kepemimpinan dari manajer yang membuat keputusan yang kadang sepihak dan kurangnya sosialisasi terhadap suatu keputusan yang dibuat.

Keputusan yang kurang sosialisasi akan berakibat fatal terhadap prestasi kerja dari para agen. Karena kepemimpinan yang baik menurut persepsi agen harus dapat memposisikan keputusannya diterima dan dijalankan oleh semua agen dalam perusahaan yang dipimpinnya. Pada berbagai bidang khususnya kehidupan berorganisasi, faktor manusia merupakan masalah utama disetiap kegiatan yang ada didalamnya. Hal ini dikarenakan adanya garis ketersinggungan atau interaksi

antar individu itu sendiri, pada organisasi maupun pada teknologinya. Hal ini mengakibatkan kehidupan dinamik dalam suatu organisasi akan menjadi suatu dinamika itu sendiri. Namun juga manusia merupakan faktor yang sangat penting dalam keberlangsungan perusahaan. Hal ini juga diakui oleh Prudential dalam berita persnya yang menyatakan bahwa “*Posisi kuat didorong oleh kekuatan keuangan, keunggulan sumber daya manusia, dan inovasi yang konsisten*”.

Untuk melakukan seluruh kegiatan operasional perusahaan, maka diperlukan sumber daya manusia. Sumber daya manusia merupakan salah faktor penting produksi dalam menentukan keberhasilan perusahaan. Dalam hal ini diperlukan pengetahuan tentang bagaimana mengarahkan agen agar bekerja dengan semaksimal mungkin. Untuk mencapai tujuan tersebut diperlukan agen yang terampil, berprestas, professional dan tanggap akan kebutuhan perusahaan.

Perusahaan yang siap berkompetisi harus memiliki manajemen yang efektif. Untuk meningkatkan kinerja agen dalam manajemen yang efektif memerlukan dukungan agen yang cakap dan kompeten di bidangnya. Di sisi lain pembinaan para agen termasuk yang harus diutamakan sebagai aset utama perusahaan. Proses belajar harus menjadi budaya perusahaan sehingga keterampilan para agen dapat dipelihara, bahkan dapat ditingkatkan. Dalam hal ini loyalitas agen yang kompeten harus diperhatikan.

Usaha untuk meningkatkan prestasi kerja agen seyogyannya dimotori oleh seorang manajer. Manajer tersebut harus memiliki kemampuan dalam menjalankan kepemimpinan, dimana kepemimpinan pada dasarnya adalah kemampuan dalam untuk mempengaruhi ,menggerakkan, dan mengarahkan suatu

tindakan pada diri seseorang atau kelompok orang untuk tujuan tertentu (Fuad Mas'ud, 2002). Dengan demikian, seorang manajer yang menjalankan kepemimpinan juga harus mempengaruhi bawahannya untuk melakukan kegiatan yang dapat mendukung pencapaian tujuan organisasi, salah satunya dengan meningkatkan prestasi kerja.

Organisasi yang berhasil adalah yang secara efektif dan efisien mengkombinasikan sumber dayanya guna menerapkan strategi- strateginya. Seberapa baik organisasi memperoleh, mengembangkan, memelihara dan mempertahankan sumber- sumber daya manusianya merupakan determinan utama keberhasilan dan kegagalannya. Secara umum agen bekerja karena ada dorongan akan pemenuhan kebutuhan hidupnya. Sehingga para agen akan semakin bersemangat bekerja bilamana hasil dari pekerjaannya memperoleh Imbalan (*reward*) yang sepadan dengan apa yang pekerja tersebut berikan kepada perusahaan. Namun juga selain memberikan imbalan perusahaan perlu juga memberikan tindakan hukuman (*punishment*). Hukuman (*punishment*) diberikan kepada agen agar agen tidak melakukan kesalahan yang merugikan perusahaan. Juga diharapkan dengan adanya *punishment* ini dapat menjaga prestasi kerja agen tetap baik. Sehingga agen dapat berprestasi dalam pekerjaannya. Hasil kerja agen ini merupakan suatu proses bekerja dari seseorang dalam menghasilkan suatu barang atau jasa. Menurut Bell dalam jurnal penelitian, Bagi agen yang tidak ingin luar biasa, pengamatan seorang manajer (bersama dengan supervisor) menggunakan sistem penghargaan kreatif dapat membentuk kembali pemikiran mereka. Ini adalah dimana pengamatan dan penghargaan sangat penting. Proses

kerja dari agen ini merupakan prestasi kerja agen. Prestasi kerja dari seorang agen kadang kala menurun dikarenakan beberapa kemungkinan. Bila hal ini tidak segera diatasi maka akan berpengaruh terhadap keberlangsungan perusahaan. Karena prestasi kerja agen sangat berpengaruh terhadap produksi perusahaan. PT. PRUDENTIAL LIFE ASSURANCE yang merupakan salah satu perusahaan asuransi jiwa terbesar di dunia tidak terlepas dari masalah prestasi kerja agennya. PT. PRUDENTIAL LIFE ASSURANCE dalam upaya meningkatkan prestasi kerja agen masih kerap mengalami kendala- kendala. ini ditunjukkan dengan masih adanya masalah yang terjadi pada lingkungan perusahaan ini. Hal ini di tunjukan oleh tabel 1.1 di bawah ini.

Tabel 1.1
Komparasi Produksi Penjualan Tahunan PT. Prudential Life Assurance

Nama Agen	Tahun 2008		Tahun 2009		Tahun 2010	
	Produksi (Rp)	Cases	Produksi (Rp)	Cases	Produksi (Rp)	Cases
Adi Wijaya	816,523,625	74	980,169,229	90	925,764,126	85
Nur Azizah	925,055,625	110	899,906,657	101	939,671,375	108
TM. Suwono	1.161,255,795	163	1.025,753,625	101	860,285,875	115
Indi Suryani	1.210,118,632	154	1.050,215,719	145	651,381,563	32
Anatri	598,603,437	29	564,530,000	14	575,172,000	8
Isnaini N.H	1.221,541,688	230	1,566,156,285	329	963,830,313	134
Inge	929,612,627	83	805,244,376	65	824,359,815	70
Rosawati	1.297,808,125	93	1,749,901,250	145	1,961,201,602	151
Andhayanie	2,071,772,375	246	957,115,625	81	794,370,750	62
Total	10,732,291,929	1,182	10,098,992,766	1,071	8,996,037,419	765

Sumber : *Data Produksi Tahunan HD Agency Siliwangi, Semarang Barat*

diperoleh tahun 2012

Dari tabel 1.1 diatas dapat dilihat telah terjadi penurunan produksi perusahaan karena banyaknya para agen asuransi dari PT. Prudential Life Assurance mengalami penurunan prestasi kerja secara keseluruhan dengan

turunnya hasil produksi agen dari tahun 2008- 2010. Walaupun ada diantara beberapa agen dalam data tersebut yang mengalami kenaikan jumlah produksi mereka.

Masalah ini tidak dapat di anggap remeh oleh perusahaan. Karena bila tidak segera diatasi oleh perusahaan akan berakibat fatal bagi keberlangsungan perusahaan. Peran gaya kepemimpinan manajer dalam meningkatkan semangat kerja agen dengan memberikan motivasi sangat diperlukan. Sondang P. Siagian (2001) berpendapat bahwa pemimpinlah yang bertanggung jawab atas keberhasilan dan kegagalan suatu pekerjaan. Oleh karena itu, pemimpin/ manajer memiliki tanggung jawab untuk memotivasi bawahannya sehingga dapat bekerja dengan giat. Karena agen dalam hal ini agen asuransi perusahaan adalah individu yang memiliki keterbatasan maka peranan manajer dalam menangani masalah dan keterbatasan mereka sangat diperlukan. Dengan itulah diharapkan agen dapat lebih giat bekerja karena adanya perhatian dari manajer atau pemimpinnya.

Untuk meningkatkan prestasi agen seorang manajer/ pimpinan memiliki peranan dalam memotivasi kerja agen. Sehingga semangat kerja mereka dapat meningkat. Oleh karena itu, penelitian ini dengan menggunakan Obyek penelitian pada HD Agency Prudential Life Assurance Semarang Barat menggunakan judul

“PERAN MANAJER SEBAGAI PEMIMPIN DALAM MENINGKATKAN PRESTASI KERJA” (Studi Kasus Agen PT. Prudential Life Assurance)

1.2 Pembatasan Masalah

Untuk memudahkan dan menghindari kesalahpahaman dalam penelitian ini dilakukan pembatasan masalah agar permasalahan yang dianalisa dapat terarah, sesuai tujuan dan sasaran yang diharapkan. Adapun pembatasan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Penerapan imbalan (reward) dan hukuman (punishment) sesuai dengan perilaku agen.
2. Keahlian manajer memberikan dan mengembangkan motivasi yang dapat membantu pegawai / agen berprestasi sesuai dengan tujuan-tujuan yang ingin dicapai perusahaan.
3. Penelitian ini hanya berkaitan dengan gaya kepemimpinan manajer dalam menerapkan imbalan (reward) dan hukuman (punishment) guna meningkatkan prestasi kerja agen pada PT. Prudential Life Assurance.

1.3 Rumusan Masalah

Sehubungan dengan latar belakang di atas, rumusan masalah yang diangkat dalam penelitian ini adalah Prestasi kerja agen PT. Prudential Life Assurance HD Agency Semarang Barat berkaitan dengan masalah produksi agen. Masalah yang diteliti, selanjutnya dirumuskan dalam bentuk pertanyaan diantaranya sebagai berikut:

1. Adakah peran kepemimpinan manajer dalam meningkatkan prestasi kerja dari agen PT. Prudential Life Assurance Siliwangi?

2. Gaya Kepemimpinan apa sajakah yang digunakan Manajer PT. Prudential Life Assurance Siliwangi?
3. Aturan imbalan (reward) ataupun hukuman (punishment) yang lebih sering digunakan Manajer untuk memotivasi prestasi kerja agen?

1.4 Tujuan Penelitian

Dalam suatu penelitian harus ada tujuan agar penelitian yang dilaksanakan mempunyai arah sesuai dengan apa yang diinginkan. Adapun tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk meneliti peran manajer sebagai pemimpin dalam mempengaruhi prestasi kerja agen
2. Untuk meneliti apa sajakah yang mempengaruhi prestasi kerja agen dalam perusahaan
3. Untuk meneliti aturan imbalan (reward) ataupun hukuman (punishment) yang lebih sering digunakan oleh manajer untuk memotivasi prestasi kerja agen

1.5 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi beberapa pihak, antara lain :

1. Mengembangkan wawasan bagi yang berkaitan dengan ilmu pengetahuan tentang Sistem Pengendalian Manajemen, dan juga dapat dijadikan sebagai referensi untuk ilmu pengetahuan umum lainnya.

2. Memberikan sumbangan pemikiran bagi perusahaan tentang faktor- faktor yang mempengaruhi kerja agen perusahaan terhadap tingkat prestasi kerja dan sebagai pertimbangan dalam pengembangan usahanya.
3. Sebagai referensi bagi obyek penelitian yang sama dan sebagai masukan kepada peneliti selanjutnya

1.6 Sistematika Penulisan

Untuk memperoleh gambaran yang utuh mengenai an skripsi ini, maka dalam annya akan dibagi menjadi lima bab, dengan rincian sebagai berikut:

BAB I Pendahuluan

Pada bab ini akan diuraikan mengenai latar belakang masalah yang diambil dalam penyusunan penelitian, pembatasan masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, serta sistematika an skripsi ini.

BAB II Tinjauan Pustaka

Pada bab ini akan diuraikan mengenai landasan teori penelitian, penelitian terdahulu dan kerangka pemikiran yang disajikan dalam penelitian ini. Landasan teori berguna sebagai dasar pemikiran ketika melakukan pembahasan masalah yang diteliti dan untuk mendasari analisis dalam Bab IV yang diambil dari literatur-literatur mengenai sistem nilai individual dan persepsi atas intensitas moral.

BAB III Metode Penelitian

Pada bab ini akan diuraikan mengenai variabel penelitian yang akan diambil dan definisi operasional mengenai variabel yang digunakan dalam penelitian, penentuan sampel, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data dan metode analisis.

BAB IV Hasil dan Pembahasan

Bab ini berisi mengenai deskripsi objek penelitian dan analisis data serta pembahasan mengenai permasalahan dalam penelitian skripsi ini. Bab ini juga berisi mengenai pengujian variabel dependen dan independen penelitian sesuai dengan alat analisis yang digunakan.

BAB V Penutup

Merupakan bab terakhir dan penutup dari an skripsi ini. Pada bab ini akan dilakukan penarikan kesimpulan yang diperoleh dari hasil penelitian ini dan akan disampaikan pula saran bagi pihak-pihak yang terkait

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Prestasi Kerja

Pengertian prestasi kerja disebut juga sebagai kinerja atau dalam bahasa Inggris disebut dengan *performance*. (Dessler, 2008) mendefinisikan prestasi kerja yaitu perbandingan antara hasil kerja yang nyata dengan standar kerja yang ditetapkan. Malayu S.P. *Hasibuan* (2007) Prestasi kerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan dan waktu. Lebih lanjut *Hasibuan* juga menyimpulkan bahwa apabila prestasi kerja tiap individu atau karyawan baik, maka diharapkan prestasi kerja perusahaan akan baik pula. Prestasi kerja merupakan faktor yang penting bagi keberhasilan dari organisasi dalam mencapai tujuan organisasi. *Anwar Prabu Mangkunegara* (2004) menyatakan bahwa prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. *Bernandin dan Russel* (2001) dalam *Gomes* (2003) mendefinisikan “*performance* merupakan catatan *outcome* yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama suatu periode waktu tertentu”.

Donelly, Gibson dan Ivancevich (1994) dalam Veithzal Rivai dan Fawzi Mohd. Basri (2005) menyatakan bahwa prestasi kerja individu pada dasarnya dipengaruhi oleh faktor- faktor sebagai berikut :

- a. Harapan mengenai imbalan
- b. Dorongan
- c. Kemampuan, kebutuhan dan sifat
- d. Persepsi terhadap tugas
- e. Imbalan internal dan eksternal
- f. Persepsi terhadap tingkat imbalan dan kepuasan kerja.

Prestasi kerja seorang individu karyawan akan sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan dari seorang atasan. Dikarenakan seorang pemimpin memiliki tanggung jawab untuk meningkatkan motivasi bawahannya dengan berbagai cara. Bila kepemimpinan dari manajer dirasa kurang memacu prestasi kerja karyawan maka penurunan prestasi kerja akan terjadi. Karena dengan gaya kepemimpinan yang tepat dan baik serta penggunaan kekuasaan yang bijaksana maka prestasi seorang karyawan dapat terpacu kearah yang lebih baik.

2.1.2 Pengertian Kepemimpinan

Sebelum membahas lebih lanjut mengenai kepemimpinan dan bagaimana menjadi seorang pemimpin yang efektif, kita perlu tahu arti dari kepemimpinan itu sendiri. Kepemimpinan telah menjadi topik sejak berabad-abad yang lalu. *“Kepemimpinan merupakan salah satu fenomena yang paling mudah diobservasi, tetapi menjadi salah satu hal yang paling sulit dipahami”*(Daft,1999 dalam

Triantoro Triantoro Safaria 2004). Akan tetapi, perkembangan ilmu saat ini telah membawa banyak kemajuan dalam pemahaman tetnatang kepemimpinan menjadi lebih sistematis dan objectif.

Kepemimpinan adalah hubungan yang saling mempengaruhi diantara pemimpin dan pengikut (bawahan) yang menginginkan perubahan nyata yang mencerminkan tujuan bersamanya (Rost, 1993 dalam Triantoro Triantoro Safaria 2004).

2.1.2.1 Gaya Kepemimpinan

Studi-studi kepemimpinan selanjutnya berfokus pada tingkah laku yang diperagakan oleh para pemimpin yang efektif. Untuk memahami faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi tingkah laku para pemimpin yang efektif, para peneliti menggunakan model kontingensi (*contingency model*). Dengan model kontingensi tersebut para peneliti menguji keterkaitan antara watak pribadi, variabel-variabel situasi dan keefektifan pemimpin.

Gaya kepemimpinan karismatik dari Nadler dan Tushman tampak pada tabel 2.1.

Tabel 2.1 Gaya kepemimpinan karismatik dari Nadler dan Tushman

JENIS KARISMATIK		
Gaya Kepemimpinan	Arti	Contoh
<i>Envisioning</i>	Menciptakan sebuah gambaran masa depan atau keadaan masa depan yang diinginkan yang dapat diidentifikasi oleh orang-	Mengatakan dengan jelas visi yang memaksakan Menetapkan ekspektasi yang

	orang serta dapat membangkitkan gairah/semangat	tinggi
<i>Energizing</i>	Mengarahkan pembangkitan energi, motivasi untuk bertindak, diantara para anggota organisasi	Mendemostrasikan gairah/semangat dan kepercayaan diri Mencari, menemukan dan menggunakan sukses
<i>Enabling</i>	Secara psikologis membantu orang-orang untuk bertindak atau melakukan untuk mencapai tujuan yang menantang	Mengekspresikan dukungan personel Berempati

Sumber : Luthan, 2005

Penelitian terbaru, mengindikasikan bahwa beberapa pemimpin efektif dirasakan sebagai pemimpin yang memiliki perhatian dan empati, dan yang lainnya sebagai pemimpin yang memiliki kepandaian dan kemampuan untuk melakukan tugas yang kompleks. Stogdill dalam Triantoro Triantoro Safaria (2004), mengevaluasi 100 studi tentang pendekatan teori sifat dan dia menemukan beberapa sifat yang berhubungan dengan efektivitas kepemimpinan. Sifat-sifat tersebut dapat dilihat pada table 2.2 di bawah ini

Penelitian terbaru tentang pendekatan sifat ini menghasilkan karakteristik baru yang dianggap mampu mendorong pemimpin menjadi seorang pemimpin yang efektif, seperti sifat keterampilan administrasi, kemandirian, dan sikap agresif dalam persaingan. Menurut stogdill dalam Triantoro Triantoro Safaria

(2004), sifat-sifat tertentu efektif di dalam situasi tertentu, dan ada pula sifat-sifat tertentu yang berkembang akibat situasi organisasi.

Table 2.2
Karakteristik Pribadi Pemimpin yang Efektif

<p>Karakter Fisik Aktivitas Energi Dinamis</p>	<p>Kepribadian Kewaspadaan Kreativitas Integritas pribadi</p>	<p>Karakteristik sosial Kemampuan kerjasama</p>
<p>Latar Belakang Sosial Mobilitas</p>	<p>Kepercayaan diri Memiliki etika</p>	<p>Popularitas dan kewajiban Partisipasi sosial, diplomasi</p>
<p>Kecerdasan Kemampuan Pengetahuan, Pertimbangan Kelancaran berbicara</p>	<p>Karakteristik dunia-kerja Motivasi berprestasi, Keinginan untuk kesempurnaan Sikap bertanggung jawab Orientasi tugas</p>	<p>Keterampilan interpersonal</p>

Sumber : Bass, 1981 dalam Triantoro Triantoro Safaria, 2004

Di bawah ini akan dijelaskan tiga sifat penting yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin, yaitu kepercayaan diri, kejujuran dan integritas, serta motivasi (Daft, 1999 dalam Triantoro Triantoro Safaria 2004).

Kepercayaan diri. Sifat ini berhubungan dengan keyakinan diri pemimpin akan pertimbangannya, keputusan, ide-idenya, dan kemampuannya sendiri. Pemimpin yang memiliki kepercayaan diri yang tinggi tidak mudah ragu-ragu dengan keputusan yang diambilnya, selalu yakin atas pendirian yang dipegangnya. Pemimpin yang memiliki kepercayaan diri yang tinggi akan menumbuhkan keyakinan para pengikutnya, akan memperoleh rasa hormat dan

kekaguman.kepercayaan diri dari seorang pemimpin akan menciptakan komitmen dari bawahan untuk memcapai tujuan yang telah ditetapkan oleh seorang pemimpin.

Kejujuran. Sifat ini berhubungan dengan keyakinan bahwa pemimpin bisa dipercaya, bias dipegang janjinya, dan pemimpin tidak suka memainkan peran palsu. Kejujuran akan membangun integritas dari seorang pemimpin. Integritas berarti apa saja yang dikatakan seorang pemimpin, pasti selalu dilaksanakannya. Pemimpin tanpa kejujuran dan integritas akan menuai kehancuran (Rost,1993;Daft,1999 dalam Triantoro Triantoro Safaria, 2004).

Dorongan. Dorongan berkaitan dengan motivasi yang menciptakan usaha tinggi untuk mencapai tujuan tertinggi. Motivasi akan memunculkan ambisi tinggi dan inisiatif untuk secara terus-menerus mencapai hasil terbaik. Dengan motivasi yang tinggi ini, pemimpin akan mampu menghadapi semua tantangan berat, mampu mengendalikan organisasi pada masa-masa sulit, dan akhirnya mampu membawa kemajuan organisasi di masa depan.

Menurut French dan Raven (1968 dalam Dwi Ari Dwi Ari Wibawa), kekuasaan yang dimiliki oleh para pemimpin dapat bersumber dari:

1. Reward power, yang didasarkan atas persepsi bawahan bahwa pemimpin mempunyai kemampuan dan sumberdaya untuk memberikan penghargaan kepada bawahan yang mengikuti arahan-arahan pemimpinnya.

2. Coercive power, yang didasarkan atas persepsi bawahan bahwa pemimpin mempunyai kemampuan memberikan hukuman bagi bawahan yang tidak mengikuti arahan-arahan pemimpinnya
3. Legitimate power, yang didasarkan atas persepsi bawahan bahwa pemimpin mempunyai hak untuk menggunakan pengaruh dan otoritas yang dimilikinya.
4. Referent power, yang didasarkan atas identifikasi (pengenalan) bawahan terhadap sosok pemimpin. Para pemimpin dapat menggunakan pengaruhnya karena karakteristik pribadinya, reputasinya atau karismanya.
5. Expert power, yang didasarkan atas persepsi bawahan bahwa pemimpin adalah seseorang yang memiliki kompetensi dan mempunyai keahlian dalam bidangnya.

Para pemimpin dapat menggunakan bentuk-bentuk kekuasaan atau kekuatan yang berbeda untuk mempengaruhi perilaku bawahan dalam berbagai situasi. Sehingga dengan penggunaan kekuasaan dari seorang pemimpin dengan baik. Diharapkan akan terjadi peningkatan prestasi kerja dari karyawan dan kondusifnya lingkungan internal perusahaan.

2.1.2.2 Kepemimpinan transformasional dan Transaksional

Kepemimpinan transaksional dan transformasional dikembangkan oleh Bass (1985) dalam Dwi Ari Dwi Ari Wibawa, bertolak dari pendapat Maslow tentang tingkatan kebutuhan manusia. Menurut teori hierarki kebutuhan tersebut,

kebutuhan bawahan lebih rendah seperti kebutuhan fisik, rasa aman dan pengharapan dapat terpenuhi dengan baik melalui penerapan kepemimpinan transaksional. Namun, aktualisasi diri, menurut hanya dimungkinkan terpenuhi melalui penerapan kepemimpinan transformasional.

a. Kepemimpinan Transformasional (Transformational Leadership)

Model kepemimpinan transformasional merupakan model yang relatif baru dalam studi-studi kepemimpinan. Model ini dianggap sebagai model yang terbaik dalam menjelaskan karakteristik pemimpin. Konsep kepemimpinan transformasional mengintegrasikan ide-ide yang dikembangkan dalam pendekatan watak, gaya dan kontingensi. Burns (1978) dalam Dwi Ari Dwi Ari Wibawa merupakan salah satu penggagas yang secara eksplisit mendefinisikan kepemimpinan transformasional. Menurutnya, untuk memperoleh pemahaman yang lebih baik tentang model kepemimpinan transformasional, model ini perlu dipertentangkan dengan model kepemimpinan transaksional.

Kepemimpinan transaksional didasarkan pada otoritas birokrasi dan legitimasi di dalam organisasi. Pemimpin transaksional pada hakekatnya menekankan bahwa seorang pemimpin perlu menentukan apa yang perlu dilakukan para bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi. Disamping itu, pemimpin transaksional cenderung memfokuskan diri pada penyelesaian tugas-tugas organisasi. Untuk memotivasi agar bawahan melakukan tanggungjawab mereka, para pemimpin transaksional sangat mengandalkan pada sistem pemberian penghargaan dan hukuman kepada bawahannya.

Sebaliknya, Burns menyatakan bahwa model kepemimpinan transformasional pada hakekatnya menekankan seorang pemimpin perlu memotivasi para bawahannya untuk melakukan tanggung jawab mereka lebih dari yang mereka harapkan. Pemimpin transformasional harus mampu mendefinisikan, mengkomunikasikan dan mengartikulasikan visi organisasi, dan bawahan harus menerima dan mengakui kredibilitas pemimpinnya. Hater dan Bass (1988) dalam Dwi Ari Wibawa, menyatakan bahwa "*the dynamic of transformational leadership involve strong personal identification with the leader, joining in a shared vision of the future, or going beyond the self-interest exchange of rewards for compliance*". dinamika kepemimpinan transformasional melibatkan identifikasi pribadi yang kuat dengan pemimpin, bergabung dalam sebuah visi bersama tentang masa depan, di luar pertukaran kepentingan pribadi atau imbalan untuk kepatuhan.

Dengan demikian, pemimpin transformasional merupakan pemimpin yang karismatik dan mempunyai peran sentral dan strategis dalam membawa organisasi mencapai tujuannya. Pemimpin transformasional juga harus mempunyai kemampuan untuk menyamakan visi masa depan dengan bawahannya, serta mempertinggi kebutuhan bawahan pada tingkat yang lebih tinggi dari pada apa yang mereka butuhkan.

Andira dan Budiarto Subroto mendefinisikan Proses transformasi dapat dicapai melalui salah satu dari tiga cara berikut:

1. Mendorong dan meningkatkan kesadaran tentang betapa pentingnya dan bernilainya sasaran yang akan dicapai kelak menunjukkan cara untuk mencapainya.
2. Mendorong bawahan untuk mendahulukan kepentingan kelompok daripada kepentingan pribadi.
3. Meningkatkan orde kebutuhan bawahan / memperluas cakupan kebutuhan tersebut.

Bryman (1992, dalam Dwi Ari Wibawa) menyebut kepemimpinan transformasional sebagai kepemimpinan baru (*the new leadership*), sedangkan Sarros dan Butchatsky (1996, dalam Dwi Ari Wibawa) menyebutnya sebagai pemimpin penerobos (*breakthrough leadership*). Disebut sebagai penerobos karena pemimpin semacam ini mempunyai kemampuan untuk membawa perubahan-perubahan yang sangat besar terhadap individu-individu maupun organisasi dengan jalan: memperbaiki kembali (*reinvent*) karakter diri individu-individu dalam organisasi ataupun perbaikan organisasi, memulai proses penciptaan inovasi, meninjau kembali struktur, proses dan nilai-nilai organisasi agar lebih baik dan lebih relevan, dengan cara-cara yang menarik dan menantang bagi semua pihak yang terlibat, dan mencoba untuk merealisasikan tujuan-tujuan organisasi yang selama ini dianggap tidak mungkin dilaksanakan. Pemimpin penerobos memahami pentingnya perubahan-perubahan yang mendasar dan besar

dalam kehidupan dan pekerjaan mereka dalam mencapai hasil-hasil yang diinginkannya.

Avolio & Bass (1987 dalam Dwi Ari Wibawa) mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional berbeda dengan kepemimpinan transaksional dalam dua hal. **Pertama**, meskipun pemimpin transformasional yang efektif juga mengenali kebutuhan bawahan, mereka berbeda dari pemimpin transaksional aktif. Pemimpin transformasional yang efektif berusaha menaikkan kebutuhan bawahan. Motivasi yang meningkat dapat dicapai dengan menaikkan harapan akan kebutuhan dan kinerjanya. Misalnya, bawahan di dorong mengambil tanggungjawab lebih besar dan memiliki otonomi dalam bekerja.

Kedua, pemimpin transformasional berusaha mengembangkan bawahan agar mereka juga menjadi pemimpin.

Sebelum Bass dalam Dwi Ari Wibawa, mengindikasikan ada tiga ciri kepemimpinan transformasional yaitu karismatik, stimulasi intelektual dan perhatian secara individual mengindikasikan inspirasional termasuk ciri-ciri kepemimpinan transformasional. Dengan demikian ciri-ciri kepemimpinan transformasional terdiri dari karismatik, inspirasional, stimulasi intelektual dan perhatian secara individual.

1. Karismatik

Karismatik menurut Yukl (1998, dalam Dwi Ari Wibawa) merupakan kekuatan pemimpin yang besar untuk memotivasi bawahan dalam

melaksanakan tugas. Oleh sebab itu pemimpin yang mempunyai karisma lebih besar dapat lebih mudah mempengaruhi dan mengarahkan bawahan agar bertindak sesuai dengan apa yang diinginkan oleh pemimpin. Selanjutnya dikatakan kepemimpinan karismatik dapat memotivasi bawahan untuk mengeluarkan upaya kerja ekstra karena mereka menyukai pemimpinnya.

2. Inspirasional

Perilaku pemimpin inspirasional menurut Yukl & Fleet (Bass, 1985 dalam Dwi Ari Wibawa) dapat merangsang antusiasme bawahan terhadap tugas-tugas kelompok dan dapat mengatakan hal-hal yang dapat menumbuhkan kepercayaan bawahan terhadap kemampuan untuk menyelesaikan tugas dan mencapai tujuan kelompok.

3. Stimulasi Intelektual

Seltzer dan Bass (1990 dalam Dwi Ari Wibawa) dijelaskan bahwa melalui stimulasi intelektual, pemimpin merangsang kreativitas bawahan dan mendorong untuk menemukan pendekatan - pendekatan baru terhadap masalah-masalah lama. Jadi, melalui stimulasi intelektual, bawahan didorong untuk berpikir mengenai relevansi cara, system nilai, kepercayaan, harapan dan didorong melakukan inovasi dalam menyelesaikan persoalan melakukan inovasi dalam menyelesaikan persoalan dan berkreasi untuk mengembangkan kemampuan diri serta disorong untuk menetapkan tujuan atau sasaran yang menantang. Hal itu dibuktikan dalam penelitian Seltzer dan bass (1990) bahwa aspek

stimulasi intelektual berkorlasi positif dengan extra effort. Maksudnya, pemimpin yang dapat memberikan kontribusi intelektual senantiasa mendorong staf supaya mapu mencurahkan upaya untuk perencanaan dan pemecahan masalah.

4. Perhatian secara Individual

Zalesnik (1977; Bass, 1985 dalam Dwi Ari Wibawa) mengatakan, bahwa pengaruh personal dan hubungan satu persatu antara atasan-bawahan merupakan hal terpenting yang utama. Perhatian secara individual tersebut dapat sebagai indentifikasi awal terhadap para bawahan terutama bawahan yang mempunyai potensi untuk menjadi seorang pemimpin. Sedangkan monitoring merupakan bentuk perhatian individual yang ditunjukkan melalui

Menurut Andira dan Subroto pemimpin transformasional bertujuan untuk menghasilkan suatu hasil yang superior dengan perilaku, berikut:

1. **Simulasi individu** (*Individual Stimulation*). Pemimpin transformasional menstimulasi usaha bawahannya untuk berlaku inovatif dan kreatif dengan mempertanyakan asumsi, pembatasan masalah dan pendekatan dari situasi lama dengan cara yang baru.
2. **Konsiderasi Individual** (*Individual Consideration*). Pemimpin transformasional memiliki perhatian khusus terhadap kebutuhan individu dalam pencapaiannya dan pertumbuhan yang mereka harapkan dengan berperilaku sebagai pelatih atau mentor.

3. **Motivasi Inspirasional** (*Inspirational Motivation*). Pemimpin transformasional berperilaku dengan tujuan untuk memberi motivasi dengan inspirasi terhadap orang-orang disekitarnya.
4. **Pengaruh Idealis** (*Idealized Influence*). Pemimpin Transformasional berperilaku sebagai model bagi bawahannya. Pemimpin seperti ini biasanya dihormati dan dipercaya.

b. Kepemimpinan Transaksional

Menurut Burns (1978 dalam Dwi Ari Wibawa) pada kepemimpinan transaksional, hubungan antara pemimpin dengan bawahan didasarkan pada serangkaian aktivitas tawar-menawar antar keduanya. Karakteristik kepemimpinan transaksional adalah contingent reward dan management by-exception.

Pada contingent reward dapat berupa penghargaan dari pimpinan karena tugas telah dilaksanakan, berupa bonus atau bertambahnya penghasilan atau fasilitas. Hal ini dimaksudkan untuk memberi penghargaan maupun pujian untuk bawahan terhadap upaya-upayanya. Selain itu, pemimpin bertransaksi dengan bawahan, dengan memfokuskan pada aspek kesalahan yang dilakukan bawahan, menunda keputusan atau menghindari hal-hal yang kemungkinan mempengaruhi terjadinya kesalahan.

Management by-exception menekankan fungsi manajemen sebagai kontrol. Pimpinan hanya melihat dan mengevaluasi apakah terjadi kesalahan untuk diadakan koreksi, pimpinan memberikan intervensi pada bawahan apabila standar tidak dipenuhi oleh bawahan. Praktik management by-

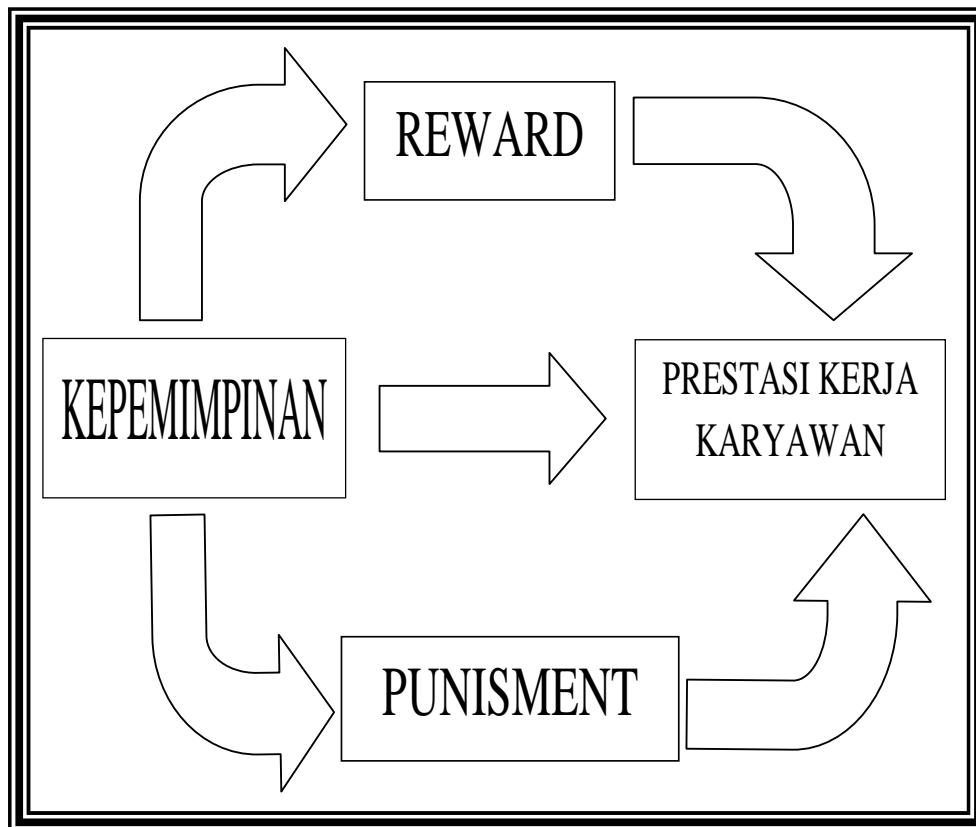
exception, pimpinan mendelegasikan tanggungjawab kepada bawahan dan menindaklanjuti dengan memberikan apakah bawahan dapat berupa pujian untuk membesarkan hati bawahan dan juga dengan hadiah apabila laporan yang dibuat bawahan memenuhi standar.

Menurut Bycio dkk. (1995, dalam Dwi Ari Wibawa) kepemimpinan transaksional adalah gaya kepemimpinan di mana seorang pemimpin menfokuskan perhatiannya pada transaksi interpersonal antara pemimpin dengan karyawan yang melibatkan hubungan pertukaran. Pertukaran tersebut didasarkan pada kesepakatan mengenai klasifikasi sasaran, standar kerja, penugasan kerja, dan penghargaan.

2.2 Kerangka Pemikiran Masalah

Unsur- unsur penilaian kerangka kerja di bawah ini menyajikan gambaran untuk mengarahkan tujuan penelitian ini. Dimana kerangka penelitian ini merupakan pengembangan dari kerangka pemikiran dari penelitian sebelumnya.

Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran



2.3 Penelitian Terdahulu

Kajian pustaka tentang penelitian terdahulu ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara penelitian pernah dilakukan sebelumnya dengan yang akan dilakukan. Dibawah ini peneliti akan memberikan kesimpulan hasil penelitian yang pernah dilakukann sebelumnya :

Bell (2010) melakukan penelitian dengan judul “Getting the most from you frontline workers : a rule of thumb for observing and rewarding good behavior” dari penelitian ini menunjukkan pengaruh yang kuat antara aturan *reward* dengan produktivitas, aturan *punishment* dengan produktivitas. Dimana reward dan punishment ini memberikan efek yang kuat terhadap produktivitas karyawan lini depan. Penelitian ini dilakukan di sebuah perusahaan ISP lokal dengan menggunakan 100 responden. Dimana dalam penelitian ini Bell menyimpulkan bahwa seorang manajer sebaiknya memberikan imbalan kepada karyawannya walaupun hanya karena tindakan- tindakan kecil dan memberikan hukuman seminim mungkin dan kalau bisa di hindari. Dimana sifat hukuman hanya untuk control performa karyawan tetap dalam keadaan baik.

Darodji (2002) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Motivasi, Kepemimpinan dan Kemampuan Terhadap Prestasi Kerja Pegawai IAIN Walisongo Semarang” dari penelitian ini menunjukkan hubungan signifikan antara prestasi kerja dengan motivasi kerja pegawai, dengan koefisien korelasi 0,931 dengan tingkat signifikansi 96,5%. Sedangkan hubungan antara variabel prestasi kerja dengan variable kepemimpinan dengan koefisien korelasi sebesar 0,921 dengan tingkat signifikansi 97,2%. Dan hubungan antara variabel prestasi

kerja pegawai dengan kemampuan dengan koefisien korelasi sebesar 0,914 dengan tingkat signifikansi 97,7%. Dari penelitian ini di dapati bahwa variable yang paling kuat adalah kemampuan kemudian variabel motivasi dan kepemimpinan yang memiliki variabel paling lemah dari kedua variabel yang lainnya. Penelitian ini menggunakan 50 sample dengan teknik pengambilan sample adalah *purposive random sample*.

Wahyu Sofyan (2011) dengan judul penelitian “Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan di SMK NU 04 Ma’ aruf Pakis Malang ” dengan hasil penelitian bahwa Adapun sebagai supervisor kepala sekolah berusaha membantu member supervise kepada stafnya dalam menyusun program, mempertinggi kecakapan dan keterampilan mengajar, serta mengadakan evaluasi secara berkelanjutan. Penelitian ini adalah deskriptif kuantitatif dengan metode pengambilan data menggunakan wawancara, observasi, angket dan dokumentasi.

BAB III

METODE PENELITIAN

Ada beberapa macam metode dalam penelitian, salah satunya yang diterapkan pada penelitian ini, yaitu metode penelitian kualitatif. Metode kualitatif menurut Bogdan dan Taylor dalam Moleong (2011) didefinisikan sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilakunya yang dapat diamati. Dalam Nur Indriantoro dan Bambang Supomo (2009) paradigma kualitatif merupakan paradigma penelitian yang menekankan pada pemahaman mengenai masalah-masalah dalam kehidupan sosial berdasarkan realitas atau *setting* yang holistik, kompleks dan rinci. Penelitian kualitatif merupakan tradisi dalam ilmuwan sosial yang secara fundamental bergantung pada pengamatan manusia dalam kawaannya sendiri dan berhubungan dengan orang-orang tersebut menurut bahasa dan peristilahannya (Kirk dan Miller dalam Moleong, 2011).

Di lain sisi, penelitian kualitatif adalah penelitian yang menghasilkan prosedur analitis yang tidak menggunakan prosedur analisis statistik atau cara kuantifikasi lainnya. Hal ini bertentangan dengan penelitian kuantitatif yang memerlukan prosedur analisis statistik. Adapun tujuan dari penelitian kualitatif itu sendiri adalah mengumpulkan data dalam setting alamiah, yang akan digunakan untuk menyusun teori melalui analisis data secara induktif.

Berdasarkan beberapa pandangan tentang penelitian kualitatif, maka Moleong (2011) mendefinisikan bahwa penelitian kualitatif adalah penelitian

yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dll, secara holistik dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah.

3.1 Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan fenomenologi, Husserl (dalam Moleong, 2011) mengartikan fenomenologi sebagai: 1) pengalaman subjektif atau pengalaman fenomenologikal; 2) suatu studi tentang kesadaran dari perspektif pokok dari seseorang. Istilah 'fenomenologi' sering digunakan sebagai anggapan umum untuk menunjukkan pada pengalaman subjektif dari berbagai jenis dan tipe subjek yang ditemui. Dalam arti yang lebih khusus, istilah ini mengacu pada penelitian terdisiplin tentang kesadaran dari perspektif pertama seseorang. Para fenomenolog berasumsi bahwa kesadaran bukanlah dibentuk karena kebetulan dan dibentuk oleh sesuatu hal lainnya dari pada dirinya sendiri.

Menurut Moleong (2011) fenomenologi merupakan pandangan berpikir yang menekankan pada fokus kepada pengalaman-pengalaman subjektif manusia dan interpretasi-interpretasi dunia. Pandangan fenomenologis berusaha memahami arti peristiwa dan kaitan-kaitannya terhadap orang-orang yang berada dalam situasi-situasi tertentu.

Yang ditekankan oleh penelitian fenomenologis ialah aspek subjektif dari perilaku orang. Mereka berusaha untuk masuk ke dalam dunia konseptual para

subjek yang ditelitinya sedemikian rupa sehingga mereka mengerti apa dan bagaimana suatu pengertian yang dikembangkan oleh mereka di sekitar peristiwa dalam kehidupannya sehari-hari. Para fenomenolog percaya bahwa pada makhluk hidup tersedia berbagai cara untuk menginterpretasikan pengalaman melalui interaksi dengan orang lain, dan bahwa pengertian pengalaman kitalah yang membentuk kenyataan.

3.2 Subjek Penelitian

Subjek pada penelitian ini adalah agen dari HD Agency PT. Prudential Life Assurance Siliwangi. Dalam penelitian ini yang menjadi responden adalah manajer HD Agency PT. Prudential Life Assurance Siliwangi karena manajer merupakan pemimpin dari agency sehingga kemampuan kepemimpinan manajer adalah inti dari penelitian ini, dan 2 orang manajer unit/ mereka juga selaku yang mengalami kenaikan dan penurunan produksi selama 3 tahun berturut-turut, Serta 4 orang Agen dari 2 orang manajer unit yang dijadikan responden. Karena responden yang dijadikan penelitian tersebut dirasa memiliki data dibutuhkan untuk penelitian ini.

3.3 Objek Penelitian

Objek penelitiannya adalah peranan gaya kepemimpinan manajer dalam upaya peningkatan prestasi kerja agen serta sumber daya yang digunakan oleh manajer untuk meningkatkan prestasi kerja agen di Kantor HD Agency PT. Prudential Life Assurance yang berada di wilayah Kecamatan Semarang Barat.

3.4 Jenis dan Sumber Data

Sumber data di dalam penelitian merupakan faktor yang sangat penting, karena sumber data akan menyangkut kualitas dari hasil penelitian. Oleh karena itu, sumber data menjadi bahan pertimbangan dalam penentuan metode pengumpulan data. Adapun data yang digunakan dalam penelitian ini, antara lain:

1. Data primer yang digunakan dalam penelitian ini adalah nama responden, umur, pendidikan, jenis kelamin, dan jabatan dari responden. Data primer dapat berupa opini subjek, hasil observasi terhadap suatu perilaku atau kejadian, dan hasil pengujian (Nur Indriantoro dan Bambang Supomo , 2009).
2. Data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini adalah data produksi selama tiga tahun, SOP agen, struktur organisasi agen prudential. Dengan kata lain data sekunder diperoleh secara tidak langsung, melalui perantara atau diperoleh dan dicatat dari pihak lain (Nur Indriantoro dan Bambang Supomo , 2009).

3.5 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data adalah teknik- teknik yang digunakan untuk mengumpulkan data primer maupun sekunder. Ketika menggali data primer biasanya dipergunakan wawancara, observasi dan dokumentasi dari sumber langsung. Sedangkan untuk mengumpulkan data sekunder dipergunakan studi dokumentasi dari sumber tidak langsung dari sumbernya.

3.5.1 Wawancara (*Interview*)

Wawancara merupakan salah satu perangkat metode favorit bagi penelitian kualitatif. Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu (Moleong, 2011). Percakapan itu dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara (*interviewer*) yang mengajukan pertanyaan dan terwawancara (*interviewee*) yang memberikan jawaban atas pertanyaan itu. Wawancara merupakan bentuk perbincangan, seni bertanya dan mendengar (Norman dan Yvonna, 2009). “Hubungan baik akan menyebabkan kelancaran di dalam menggali informasi lebih lanjut” (Soeratno dan Arsyad dalam Wahyu Purhantara, 2011).

Dalam penelitian ini, dilakukan wawancara dengan teknik pendekatan menggunakan wawancara baku terbuka, teknik tersebut lebih terstruktur dan fokus sehingga informasi yang dikumpulkan diharapkan lebih efektif, namun pertanyaan pendalaman tetap dapat dilakukan disesuaikan dengan kondisi di lapangan.

3.5.2. Observasi

Observasi atau pengamatan merupakan salah satu teknik pengambilan data yang sangat penting. Pengamatan digunakan karena berbagai alasan. Tehnik ini adalah pengamatan langsung terhadap obyek penelitian. Data dapat dikumpulkan ketika peristiwa terjadi dan dapat datang lebih dekat untuk meliputi seluruh peristiwa. Metode observasi dapat menghasilkan data yang lebih rinci mengenai perilaku (subjek), benda, atau kejadian (objek) dari pada metode wawancara.

Dalam penelitian ini dilakukan pengamatan terhadap peran kepemimpinan dari manajer dalam agency siliwangi, serta mengamati seluruh aktivitas subjek yang diamati dan tidak ikut serta melakukan aktivitas subjek yang diamati. Observasi dilakukan dengan melakukan pengamatan terhadap gaya kepemimpinan manajer saat memimpin agen di kantor agency siliwangi.

3.6. Teknik Analisis Data

Metode analisis kualitatif merupakan kajian yang menggunakan data-data teks, persepsi, dan bahan-bahan tertulis lain untuk mengetahui hal-hal yang tidak terukur dengan pasti (intangible). Teknik analisis data merupakan proses pengaturan urutan data, pengorganisasian yang mengarah kepada suatu pola, kategori, dan satuan uraian dasar. Dalam penelitian kualitatif, tidak ada pendekatan tunggal dalam analisis data.

Miles dan Huberman (dalam Sugiyono, 2009), mengemukakan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya jenuh. Aktivitas dalam analisis data yang dimaksud, yaitu: *data reduction*, *data display*, dan *conclusion drawing/verification*.

3.6.1. Reduksi Data

Data yang diperoleh dari lapangan jumlahnya cukup banyak, untuk itu maka perlu dicatat secara teliti dan rinci. Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya (Sugiyono, 2009). Dengan demikian data yang telah direduksi akan

memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan data selanjutnya, dan mencarinya bila diperlukan.

Dalam mereduksi data, akan dipandu oleh tujuan yang akan dicapai. Tujuan utama dari penelitian kualitatif adalah pada temuan. Oleh karena itu, sesuatu yang dipandang asing dan tidak memiliki pola harus dijadikan perhatian peneliti dalam melakukan reduksi data.

3.6.2. Penyajian Data

Dalam penelitian kualitatif, penyajian data bisa dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, flowchart, dan sejenisnya. Yang paling sering digunakan untuk menyajikan data dalam penelitian kualitatif adalah dengan teks yang bersifat naratif.

3.6.3. Penarikan Kesimpulan/ Verifikasi

Kesimpulan dalam penelitian kualitatif yang diharapkan adalah merupakan temuan yang sebelumnya belum pernah ada. Temuan dapat berupa deskripsi atau gambaran suatu objek yang sebelumnya masih remang-remang atau gelap sehingga setelah diteliti menjadi jelas, dapat berupa hubungan kausal atau interaktif, hipotesis atau teori (Sugiyono, 2009).

Ketiga aktivitas dalam analisis data tersebut memperkuat penelitian kualitatif yang dilakukan yang dilakukan oleh peneliti karena sifat data dikumpulkan dalam bentuk laporan, uraian dan proses untuk mencari makna

sehingga mudah dipahami keadaannya baik oleh peneliti sendiri maupun orang lain.

3.7. Validasi Data

Dalam suatu penelitian, baik yang menggunakan metode kuantitatif maupun kualitatif, kriteria yang harus diperhatikan terhadap hasil penelitian adalah validitas, reliabilitas dan objektivitas. Uji keabsahan data dalam suatu penelitian, sering hanya ditekankan pada uji validitas dan reliabilitas. Susan Stainback (dalam Sugiyono, 2009) menyatakan bahwa penelitian kuantitatif lebih menekankan pada aspek reliabilitas, sedangkan penelitian kualitatif lebih menekankan pada aspek validitas. Validitas merupakan derajat ketepatan antara data yang terjadi pada obyek penelitian dengan data yang dapat dilaporkan oleh peneliti (Sugiyono, 2009). Dengan demikian data yang valid adalah data yang tidak berbeda antara data yang dilaporkan oleh peneliti dengan data yang sesungguhnya terjadi pada obyek penelitian. Sedangkan reliabilitas berkenaan dengan derajat konsistensi dan stabilitas data atau temuan. Karena reliabilitas berkaitan dengan derajat konsistensi, maka bila ada peneliti lain mengulangi atau mereplikasi dalam penelitian pada objek yang sama dengan metode yang sama, maka akan menghasilkan data yang sama.

Tetapi perlu diketahui bahwa kebenaran realitas data menurut penelitian kualitatif tidak bersifat tunggal, tetapi jamak dan tergantung pada konstruksi manusia, dibentuk dalam diri seorang sebagai hasil proses mental individu dengan berbagai latar belakangnya. Oleh karena itu, pengertian reliabilitas dalam

penelitian kualitatif berbeda dengan penelitian kuantitatif karena sifat majemuk/ganda/dinamis selalu berubah sehingga tidak ada yang konsisten dan berulang seperti semula.

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan dua macam validasi, yakni validasi internal dan eksternal.

1. Validasi Internal

Validasi internal data penelitian dilakukan dilakukan melalui teknik *membercheck* oleh responden setelah peneliti melakukan tabulasi data hasil penelitian. Peneliti membuat tabulasi data yang berisi hasil wawancara apa adanya yang kemudian dipisahkan kedalam beberapa kategori dan selanjutnya diinterpretasikan oleh peneliti menurut pemahaman peneliti terhadap hasil wawancara dengan responden tersebut. Selanjutnya hasil tabulasi data tersebut ditunjukkan kembali kepada responden sehingga responden tahu hasil intepretasi peneliti. Apabila ada hasil intepretasi peneliti yang tidak sesuai dengan maksud yang disampaikan oleh responden pada saat wawancara, maka responden berhak untuk tidak memberikan *membercheck* dan meminta peneliti untuk memperbaiki. Namun apabila responden menyetujui hasil intepretasi peneliti, maka responden dapat memberikan *membercheck* pada hasil tabulasi data dan kemudian menandatangani sebagai bukti keabsahan data.

2. Validasi Eksternal

Kemudian peneliti juga melakukan pengujian validitas eksternal dengan menggunakan sarana tabulasi data yang digunakan juga untuk membercheck pada saat yang sama. Pengujian validasi eksternal ini digunakan untuk mengukur tingkat *transferability*, pengujian ini berfungsi untuk menunjukkan derajat ketepatan atau dapat diterapkannya hasil penelitian ke populasi sampel itu diambil. Transferabilitas yang baik dapat terlihat dari kejelasan gambaran dan pemahaman pembaca tentang konteks penelitian yang dilakukan oleh peneliti.