

BAB IV

PAPARAN DAN PEMBAHASAN DATA HASIL PENELITIAN

4.1 Paparan Data

4.1.1 Latar Belakang Perusahaan

PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) adalah satu-satunya perusahaan yang merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) di Indonesia yang bergerak di bidang industri asuransi jiwa, dibawah naungan Departemen Keuangan Republik Indonesia. Perusahaan ini berdiri dengan satu tujuan mulia, yaitu mendidik masyarakat merencanakan masa depan. Cikal bakal dari perusahaan ini adalah perusahaan asuransi milik belanda didirikan di Jakarta pada tanggal 31 Desember 1859 yaitu *Nederlandsche Levenverzekering Enlijvrente Maatschappij “NILLMIJ van 1859”*.

Dari perjalannya perusahaan ini telah mengalami beberapa perubahan nama, antara lain:

1. Berdasarkan PP Nomor 214 tahun 1961 tanggal 30 juni 1961 perusahaan ini dirubah namanya menjadi PN Asuransi Djiwa “EKA SEDJAHTERA” berlaku mulai tanggal 1 Januari 1961.
2. Beberapa tahun kemudian PN Asuransi Djiwa Eka sedjahtera berdasarkan PP Nomor 215 tahun 1964 dirubah namanya PN Asuransi Djiwa “DJASA SEDJAHTERA”.
3. Pada tanggal 24 Desember 1965 berdasarkan PP Nomor 40 tahun 1965 PN Asurasi Djiwa Djasa Sedjahtera diganti namanya menjadi PN “ASURANSI

DJIWASRAYA” berlaku mulai tanggal 1 Januari 1966 dan berdasarkan Surat Keputusan Menteri Urusan Perasuransian Nomor 2/SK/1962 diadakan pengintegrasian PT Pertanggung Djiwa DHARMA NASIONAL ke dalam PN ASURANSI DJIWASRAYA.

4. Berdasarkan PP Nomor 33 Tahun 1972 tanggal 8 Desember 1972 bentuk perusahaan diubah menjadi Perusahaan perseroan (Persero). Kemudian ditetapkan berdasarkan Akte Notaris Muhammad Ali Nomor 12 tahun 1973 tanggal 23 Maret 1973 menjadi PT ASURANSI JIWASRAYA (PERSERO) dan diubah atau diperbarui dengan Akte Notaris Sri Rahayu Nomor 04 tanggal 9 Juni 1984 dan Nomor 26 tanggal 27 Juni 1984. Pengesahan Menteri Kehakiman Nomor C2.3653 HT.01.04 tahun 1984 tanggal 27 Juni 1984.

Kini perseroan yang lebih populer dengan nama Asuransi Jiwasraya ini telah memasuki usia 145 tahun. Sepanjang itu pula kinerjanya terus ditempa demi meraih kepercayaan masyarakat. Sinergi antara tujuan mulai dengan kekuatan bisnis, mampu mengantar Jiwasraya menjadi perusahaan asuransi yang andal dan terpercaya.

Dalam menjalankan usahanya, Jiwasraya selalu berusaha menyesuaikan diri dengan perkembangan dan kebutuhan masyarakat. Itu sebabnya perusahaan selalu mengadakan pembaruan demi menjawab tuntutan jaman, diantaranya pada tahun 2003 dengan mengganti logo yang sekaligus mengganti identitas perusahaan.

Semangat baru tersebut juga diwujudkan dalam motto 3-P yaitu:

1. *Product*

Sisi product ini berarti perusahaan selalu berusaha menghadirkan produk-produk yang inovatif.

2. *Process*

Artinya Jiwasraya selalu berusaha menerapkan teknologi komunikasi terkini dalam melengkapi kecepatan dan keakuratan layanan.

3. *People*

Sementara itu peningkatan dari sisi *People* dilakukan melalui standarisasi kualitas seluruh agen Jiwasraya. Selain itu perusahaan juga secara rutin mengadakan berbagai pendidikan dan pelatihan karyawan baik di dalam maupun di luar negeri. Sampai saat ini Jiwasraya memiliki 505 tenaga ahli dan profesional di bidang asuransi yang terbesar baik di *Head Office* maupun *Regional Office/ Branch Office*.

Dukungan ketiga pilar tersebut diatas diperkuat pula oleh landasan finansial yang kokoh, diyakini akan menjadikan Jiwasraya sebagai perusahaan asuransi komersial yang terpercaya dan terkemuka, di dalam negeri maupun di luar negeri.

4.1.2 Lokasi Dan Wilayah Perusahaan

PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) berpusat di Jl. Ir. H. Juanda N0. 34 Jakarta. Sedangkan dalam hal ini peneliti mengambil lokasi pada PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Madiun Branch Office yang terletak di Jl. Dr. Sutomo No. 44 Madiun. Letaknya sangat strategis karena berada di tepi jalan raya dan mudah dijangkau oleh masyarakat terlebih pemegang polis.

Secara geografis PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Madiun Branch Office ini berbatasan dengan:

- 1) Sebelah Barat berbatasan dengan pemukiman penduduk.
- 2) Sebelah Timur berbatasan dengan kantor Kodim.
- 3) Sebelah Utara berbatasan dengan PT. Asuransi Jasa Raharja.
- 4) Sebelah Selatan berbatasan dengan pemukiman penduduk.

4.1.3 Visi, Misi dan Tujuan Perusahaan

PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) mempunyai visi, misi, strategi dan tujuan yang harus diterapkan untuk seluruh perusahaan PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) dari kantor pusat sampai dengan branch office yang tertera sebagai berikut:

1. Visi PT. Asuransi Jiwasraya

Menjadi perusahaan yang terpercaya dan dipilih untuk memberikan solusi bagi kebutuhan asuransi dan perencanaan keuangan terkemuka di Indonesia.

2. Misi PT. Asuransi Jiwasraya

a. Misi bagi Pelanggan

Selalu memberikan rasa aman, kepastian dan kenyamanan melalui solusi inovatif dan kompetitif bagi pelanggan atas kebutuhan asuransi dan perencanaan keuangan.

b. Misi bagi Pemegang Saham

Menciptakan nilai bagi pemegang saham (*shareholder value creation*) yang atraktif melalui pengelolaan operasional dan investasi perusahaan yang berlandaskan prinsip-prinsip *good corporate governance*.

c. Misi bagi Karyawan

Menjadi tempat pilihan untuk tumbuh dan berkembangnya karyawan menjadi professional yang memiliki integritas dan kompetensi di bidang asuransi dan perencanaan keuangan.

d. Misi bagi Agen

Berkomitmen mengembangkan agen yang memiliki dedikasi, kemampuan dan integritas sehingga perusahaan menjadi tempat pilihan bagi agen yang ingin berkarir serta memiliki penghasilan tinggi.

e. Misi bagi Masyarakat

Berpartisipasi mewujudkan peningkatan kesejahteraan melalui kontribusi dalam proses pembangunan masyarakat.

f. Misi bagi Aliansi

Membangun kemitraan yang saling menguntungkan serta penciptakan sinergi bisnis untuk meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan.

g. Misi bagi Distribusi

Meningkatkan penetrasi pasar dan kualitas pelayanan kepada pelanggan secara lebih efisien dan efektif melalui multiple distribution channel seperti bancassurance, direct marketing dan financial planning.

h. Misi bagi Pemasok

Melakukan kerjasama dengan pemasok sesuai prinsip keterbukaan, *fairness*, saling menguntungkan dan berkembang sebagai "*partner in progress*".

i. Misi bagi Regulator

Mewujudkan praktek pengelolaan bisnis asuransi dan perencanaan keuangan yang sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku.

j. Misi bagi Penagih

Menjaga kemitraan dengan penagih yang memiliki integritas dan kompetensi dalam penagihan premi.

3. Strategi Operasi PT. Asuransi Jiwasraya

Dalam rangka mewujudkan visi dan misi PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) memfokuskan seluruh kegiatan dan sumber dayanya pada upaya peningkatan pertumbuhan dan pengembangan perusahaan yang realisasinya dilakukan secara profesional dan konsisten melalui program dan strategi operasional proaktif dengan keunggulan-keunggulan pada:

- a. Daya saing disetiap operasi pertumbuhan.
- b. Inovasi dan kualitas produk.
- c. Sumber daya manusia.
- d. Perangkat penunjang.

4. Tujuan PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) merupakan perusahaan asuransi jiwa yang tertua dan satu-satunya BUMN yang bergerak dalam bidang asuransi jiwa. Sesuai dengan anggaran dasarnya, perusahaan ini mempunyai tujuan sebagai berikut:

- a. Turut aktif melaksanakan dan menunjang kebijakan nasional pada umumnya melalui usaha pemupukan keuntungan dan pendapatan.

- b. Turut memberikan bimbingan pada kegiatan sektor swasta, khususnya dibidang asuransi jiwa.
- c. Turut aktif memberikan bantuan, baik dalam bentuk permodalan maupun dalam peningkatan ketrampilan, pemasaran dan manajemen.

4.1.4 Kegiatan Usaha Perusahaan

PT. Asuransi Jiwasraya memiliki ruang lingkup kegiatan usaha meliputi:

1. Memberikan penawaran jasa asuransi kepada masyarakat umum.
2. Mengembangkan investasi perusahaan berupa optimalisasi berupa:
 - Aset-aset yang dipunyai untuk disewakan.
 - Pemeliharaan pinjaman penggadaian polis bagi nasabah individu ataupun kolektif.
 - Memberikan program kemitraan kepada pengusaha ekonomi lemah berupa pemberian modal kerja yang digulirkan secara bergantian kepada pengusaha kecil yang dimaksud.
3. Menawarkan produk-produk. Pada dasarnya program asuransi jiwa yang ditawarkan oleh PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) terbagi menjadi dua golongan, yaitu:
 - a. Pertanggungan Perorangan (PP).

Sasaran dari asuransi ini adalah perorangan. Seorang nasabah dapat menutup satu pertanggungan untuk dirinya sendiri karena adanya resiko-resiko diantaranya resiko kematian, resiko kecelakaan atau sakit, dan resiko akibat hari tua.

Tabel 4.1
Macam- macam Asuransi Perorangan

No	Nama	Manfaat
1.	BeasiswaCaturkarsa	1). Dana masuk sekolah untuk putra dan putri tertanggung. 2). Dana belajar selama kuliah. 3). Perlindungan keuangan keluarga.
2.	Trijaya	1). Multi guna untuk tertanggung. 2). Multi proteksi keluarga. 3). Premi berkala dapat dibayar sekaligus atau berkala. 4). Bebas premi.
3.	Danaprima Wisuda	1). Nilai dana tidak akan berkurang. 2). Dana masuk sekolah untuk putra-putri tertanggung. 3). Dana belajar selama kuliah. 4). Perlindungan keuangan keluarga. 5). Premi gratis dan bebas premi lanjutan.
4.	Dwi Guna Menaik	1). Proteksi keluarga meningkat. 2). Dana tabungan naik.
5.	Prima Idaman Eksklusif	1). Kepastian tersedia dana pada akhir masa pertanggungan yang telah berkembang secara progresif. 2). Premi dapat dibayar sekaligus atau berkala dengan harga yang sangat bersaing. 3). Dipasarkan dengan valuta rupiah dan US dolar.
6.	Dana Multi Proteksi	1). Multi Dana untuk tertanggung. 2). Multi proteksi keluarga. 3). Pembayaran premi yang fleksibel. 4). Dipasarkan dengan valuta rupiah dan US dolar.

Sumber: PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Madiun.

b. Pertanggungan Kumpulan (PK).

Pengguna jenis asuransi ini umumnya adalah instansi. Dalam pertanggungan kumpulan atau asuransi kumpulan ini, diterbitkan satu polis untuk beberapa tertanggung dengan minimal 15 orang dan pemegang polis adalah pimpinan instansi dinamakan polis induk. Kepada para tertanggung sebagai peserta, pengurusan pertanggungan kumpulan ini dilaksanakan antara penanggung

dan pemegang polis, sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak ada hubungan langsung antara pemegang dan peserta.

Tabel 4.2
Macam- macam Asuransi Kumpulan

No	Nama	Manfaat
1.	Siharta	1). Nilai ekspirasi sekaligus jika berhenti dari kepesertaannya. 2). 100% uang asuransi ditambah nilai akspirasi jika meninggal dunia karena kecelakaan. 3). 200% uang asuransi ditambah nilai ekspirasi jika meninggal dunia karena kecelakaan. 4). 100% uang asuransi ditambah nilai ekspirasi jika menderita cacat tetap total atau kehilangan fungsi.
2.	Asuransi Kecelakaan Diri	1). Santunan meninggal dunia. 2). Santunan cacat tetap seluruhnya atau sebagian akibat kecelakaan. 3). Penggantian biaya pengobatan luka di rumah sakit.
3.	Jangka Warsa dan kecelakaan untuk pelajar plus Benefit meninggal orang tua (JWS)	1). Jaminan meninggal dunia. 2). Jaminan meninggal dunia karena kecelakaan. 3). Jaminan cacat total atau sebagian akibat kecelakaan. 4). Jaminan pengobatan akibat kecelakaan. 5). Uang duka jika orang tua meninggal.
4.	Jangka Warsa dan Kecelakaan	1). Santunan meninggal dunia biasa. 2). Santunan meninggal dunia akibat kecelakaan. 3). Santunan cacat total atau sebagian akibat kecelakaan. 4). Penggantian biaya pengobatan akibat kecelakaan.
5.	Asuransi Jiwa Kredit	Menjamin pembayaran kredit jika tertanggung meninggal di dalam masa kontrak.

Sumber: PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Madiun.

4.1.5 Pemasaran

a. Daerah Pemasaran

Dalam melakukan pemasaran produknya PT. Asuransi Jiwasraya melakukan perluasan daerah pemasaran. Perluasan daerah pemasaran tersebut bertujuan untuk memberikan sosialisasi terhadap masyarakat tentang adanya produk Asuransi Jiwasraya dan memberikan kemudahan jangkauan pelayannya bagi masyarakat

luas. Dalam rangka mendistribusikan dan menjual produk jasa, PT Asuransi Jiwasraya (Persero) telah membuka beberapa cabang perwakilan yaitu Unit Daerah (UDA) dan Agen (unit pemasaran dan sub unit pemasaran) atau Unit Penagih (UPD) diseluruh wilayah Indonesia. Untuk wilayah Jawa Timur terdapat dua cabang yaitu cabang Surabaya dan cabang Malang. Daerah pemasaran wilayah Malang kota meliputi beberapa karisidenan yaitu Madiun BO, Kediri BO, Malang BO. Untuk wilayah Madiun BO meliputi Maospati, Kartoharjo, Caruban, Ponorogo, Ngawi dan Magetan.

b. Saluran Distribusi

Saluran distribusi yang digunakan oleh PT Asuransi Jiwasraya (Persero) Madiun Branch Office adalah saluran distribusi langsung dimana pelaksanaan pemasarannya langsung diserahkan kepada seluruh agen.

c. Promosi Penjualan

Mengingat masih awamnya masyarakat terhadap jasa asuransi, maka hal ini merupakan tantangan bagi perusahaan. Kegiatan promosi yang telah dilakukan oleh PT Asuransi Jiwasraya antara lain:

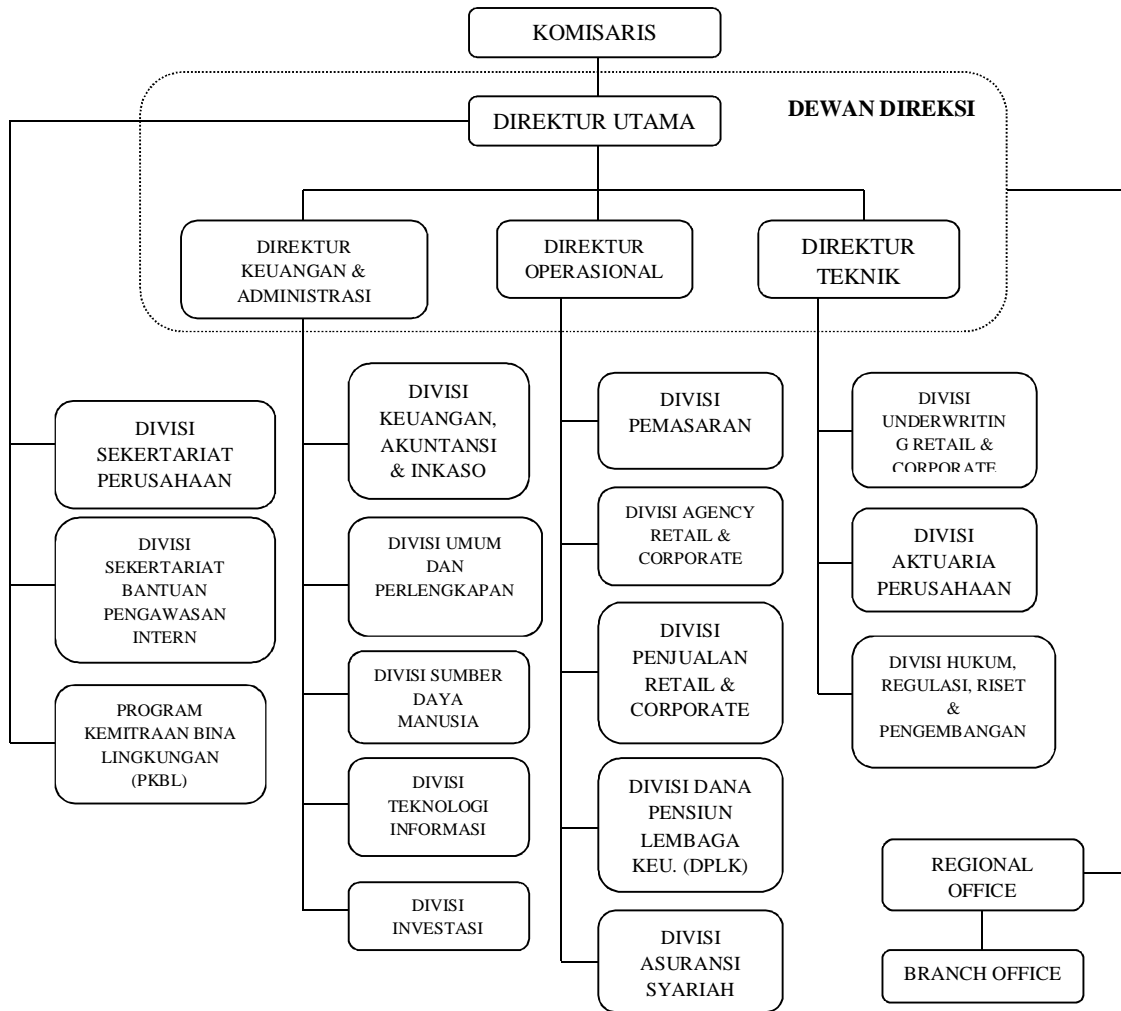
1. Iklan pada beberapa majalah.
2. Ikut serta dalam penerapan pembangunan.
3. Penerbitan majalah bulanan untuk karyawan.

4.1.6 Struktur Organisasi

Dengan motto barunya yaitu “Secure Your Life”, Asuransi Jiwasraya berdasarkan pengalaman selama ini percaya bahwa kami dapat melindungi anda dengan sebaik-baiknya melalui jasa pelayanan asuransi jiwa. Karena hanya

perusahaan yang memiliki manajemen yang baik dan professional serta berpengalaman yang mampu bertahan selama lebih dari satu abad yang mampu memberikan pelayanan dengan baik. Saat ini PT Asuransi Jiwasraya (Persero) adalah satu-satunya perusahaan asuransi jiwa milik Negara, yang memberikan jaminan faedah diantaranya Asuransi hari tua, Meninggal dunia, Kesehatan dan Kecelakaan baik dalam bentuk pertanggungan perorangan (Individual Insurance) maupun pertanggungan kumpulan (Group Insurance). Pemilik atau pemegang saham tunggal PT Asuransi Jiwasraya (Persero) adalah Menteri Keuangan Republik Indonesia rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) merupakan perwakilan pemilik yang mempunyai wewenang untuk mengambil keputusan final mengenai perusahaan, termasuk didalamnya mengenai Pengesahan rencana kerja dan Pengesahan anggaran. Dibawah ini adalah struktur organisasi pusat:

Bagan Struktur Organisasi PT. Asuransi Jiwasraya (Persero)



Gambar 4.1

Sumber : PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Madiun Branch Office.

Berikut ini adalah penjelasan uraian Tugas dan Tanggung Jawab Dewan Direksi:

1. Tugas Direktur Utama
 - a. Memimpin pelaksanaan pengurusan perseroan untuk kepentingan dan tujuan perseroan.

- b. Menjadi koordinator dari seluruh anggota Direksi yang lain dalam melaksanakan tugas tugas dan wewenag direksi yang ditetapkan.
 - c. Anggaran dasar membawahi Divisi secretariat perusahaan dan Devisi Satuan Pengawasan intern.
2. Direktur Teknik, bertugas melakukan supervisi terhadap:
- a. Divisi Aktuaria
 - b. Divisi Underwriting Retail dan Corporate; dan
 - c. Devisi Hukum, Regulasi, Riset dan Pengembangan
3. Direktur Keuangan dan Administrasi, bertugas melakukan supervisi terhadap:
- a. Divisi keuangan, Akuntansi dan Inkaso;
 - b. Divisi Investasi (termasuk anak perusahaan);
 - c. Divisi Umum dan perlengkapan;
 - d. Divisi Teknologi Informasi; dan
 - e. Divisi Sumber Daya manusia
4. Direktur Operasional. Bertugas melakukan supervisi terhadap
- a. Divisi Pemasaran
 - b. Divisi Penjualan Retai dan Corporate
 - c. Divisi Agency Retail dan Corprorate dan
 - d. Divisi Dana Pensiun Lembaga Keuangan

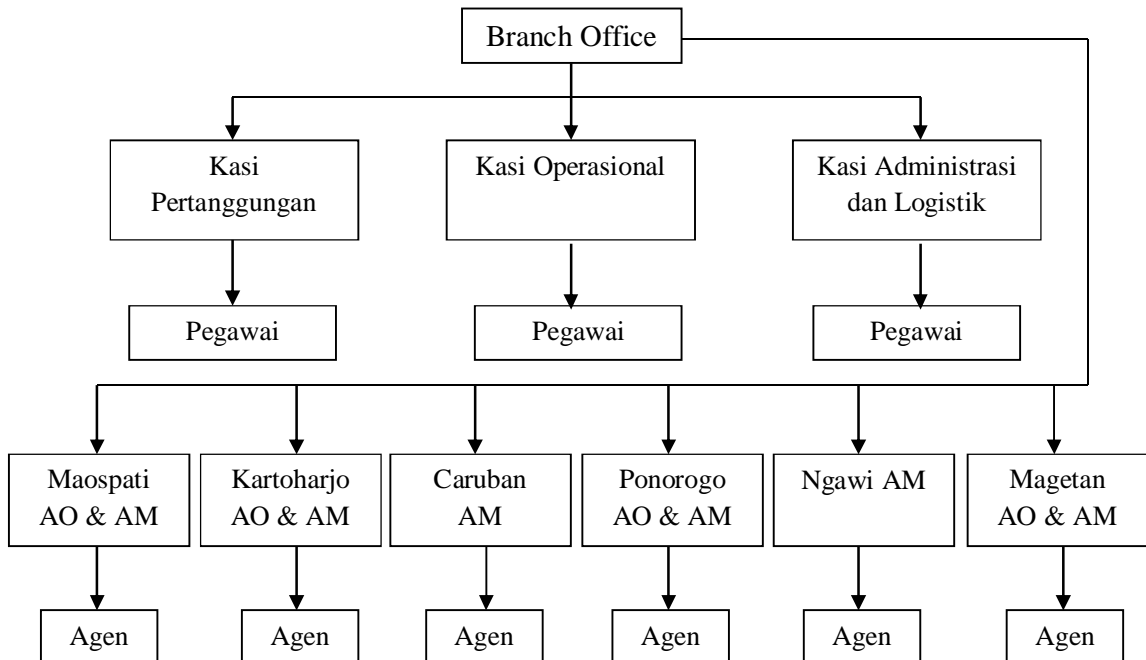
PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) mempunyai 17 kantor cabang di tingkat propinsi salah satunya adalah PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Madiun *Branch Office*. Dalam struktur organisasi dapat dilihat gambaran secara skematis

(menurut bagan) mengenai hubungan kerjasama antara individu dalam perusahaan tersebut. Melalui struktur organisasi dapat diketahui tentang tanggung jawab, hak, dan wewenang dari masing-masing jabatan atau posisi sehingga kegiatan perusahaan lebih efektif dan terarah dalam mencapai tujuan.

Struktur organisasi yang digunakan pada PT. Asuransi Jiwasraya adalah berbentuk garis, masing-masing bagian bekerja sesuai dengan tugas, tanggungjawab, hak dan wewenang.

Berikut ini adalah bagan struktur organisasi PT. Asuransi Jiwasraya Madiun *Branch Office* (BO).

Bagan Struktur Organisasi PT. Asuransi Jiwasraya Madiun *Branch Office*



Gambar 4.2

Sumber : PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Madiun *Branch Office*.

Berikut ini adalah penjelasan uraian tugas dan tanggung jawab pada PT.

Asuransi Jiwasraya Madiun *Branch Office*:

1) Branch Office (BO)

Unit kerja yang berkedudukan di suatu tempat dan memiliki wilayah administrasi dan operasional tertentu, yang dipimpin oleh seorang *Branch Manager* (BM) yang dapat saja membawahi satu atau lebih di bawah koordinasi dan bertanggung jawab kepada *Regional Office*.

2) Area Office (AO)

Unit kerja yang berkedudukan di suatu tempat yang memiliki wilayah administrasi dan operasional tertentu yang dipimpin oleh seorang *Area Manager* (AM) yang membawahi minimal empat Production Unit serta berada di bawah koordinasi dan bertanggung jawab kepada *Branch Manager*.

a) Tugas Area Manager adalah sebagai berikut:

1. Membantu mencari solusi atau motif beli utama calon nasabah.
2. Membantu memberikan penjualan kepada calon nasabah untuk memenuhi kebutuhan atas manfaat produk yang dibutuhkan.
3. Membantu agen sebahannya membuat surat penawaran/ proposal sesuai motif beli utama calon nasabah.
4. Membuat laporan rekapitulasi dan cadangan rangkap dua untuk dilaporkan kepada Branch Office setiap hari Senin.
5. Membuat laporan estimasi produksi bulanan unit produksi sebahannya.
6. Membuat daftar pembayaran dalam rangkap dua dikirim setiap Senin sore atau Selasa pagi ke Branch Office atau Regional Office.

b) Tindak lanjut dari tugas Area Manager.

1. Melakukan Underwriting SPAJ (Surat Permintaan Asuransi Jiwa) atau SKK (Surat Keterangan Kesehatan) dan memberitahukan agen tentang perlunya pengisian SPAJ atau SKK yang lengkap dan benar.
2. Menyediakan atau menerbitkan BPPP/S (Bukti Permintaan Pembayaran Premi/ Sekaligus) berdasarkan SPAJ atau SKK yang preminya telah lunas ke Branch Office.
3. Membantu pertanggungjawaban BPPP/S setiap sepuluh harinya.
4. Memeriksa kebenaran pengajuan bantuan transport dengan memperhatikan:
 - a. Absensi
 - b. Jumlah kunjungan mingguan minimal 15 hari kunjungan per minggu.
 - c. Evaluasi triwulan dengan ketentuan yang berlaku.

3) Kasi Pertanggungangan

Memberikan pelayanan kepada para pemegang polis atas segala bentuk mutasi polis yang memenuhi ketentuan dan syarat-syarat umum polis serta melakukan pelaporan dan kegiatan pertanggungangan lainnya sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan. Serta merencanakan dan mengawasi pembuatan polis-polis dan sertifikat Pertanggungangan Kumpulan sesuai ketentuan yang ditetapkan.

4) Kasi Operasional

- a) Melakukan penyediaan pemasaran berbagai jenis asuransi jiwa yang dijual oleh perusahaan sesuai sistem distribusi yang diterapkan.

- b) Merencanakan pengadaan dan pembinaan agen, melaksanakan promosi dan publikasi serta melaksanakan dan mengatur operasional penagihan premi sesuai dengan pola yang telah digariskan oleh Kantor Pusat.
- c) Mengatur dan melaksanakan operasional penagihan premi asuransi, angsuran dan bunga gadai polis serta memelihara hubungan yang harmonis antara pemegang polis/ tertanggung dengan perusahaan, serta melakukan evaluasi tagihan premi, angsuran dan bunga gadai polis PP dan PK serta *Plough back Premium*.

5) Kasi Administrasi dan Logistik

- a) Mengatur dan mengawasi penyimpanan uang perusahaan dan surat-surat berharga lainnya di tempat yang aman dan terhindar dari kemungkinan penyalahgunaan dan lain-lain.
- b) Merencanakan, mengkoordinasi dan mengawasi administrasi Inkaso dan Investasi Perusahaan yang ada di cabang dan perwakilan, agar berjalan dengan lancar dan tertib sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan oleh Kantor Pusat.

6) Agen

Tugas agen adalah sebagai berikut:

- a. Tugas perencanaan dari agen
 - 1. Menetapkan keinginan atau cita-cita yang ingin dicapai dalam suatu periode dalam Agency Business Plan (ABP) pada periode awal.
 - 2. Membuat rencana penghasilan bulanan sebagai wujud meraih tujuan yang telah ditetapkan dalam ABP.

3. Membuat rencana kunjungan mingguan dengan ketentuan satu hari minimal tiga kunjungan.
- b. Tugas pelaksanaan dari agen
1. Melakukan kunjungan minimal tiga kunjungan.
 2. Melakukan konsultasi atas evaluasi kunjungan kepada unit Manager atau Area Manager.
- c. Tindak lanjut dari tugas agen
1. Melakukan kunjungan ulang calon nasabah yang masuk kelompok prospek yang potensial.
 2. Menyerahkan SPAJ/SKK kepada calon nasabah yang akan ditagih.
 3. Mengunjungi nasabah untuk memastikan apakah polis sudah diterima dan tanda terima polis telah dikirimkan kembali kepada perusahaan.

4.2 Hasil Penelitian

4.2.1 Deskripsi Responden

Responden merupakan karyawan yang menjawab daftar pertanyaan (kuesioner) yang disebar oleh penulis dimana jawaban-jawaban tersebut akan diolah dengan metode statistik. Dalam penelitian ini yang dijadikan responden adalah sejumlah 53 karyawan PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Madiun Branch Office. Adapun karakteristik responden adalah sebagai berikut:

Tabel 4.3
Karakteristik Responden Penelitian

Responden	Jumlah	Prosentase
Status Jabatan		
BO	6	11,32%
Agen	47	88,68%
Total	53	100%

Tingkat Pendidikan		
S3	0	0%
S2	0	0%
S1	9	16,98%
Diploma	10	18,87%
SLTA	34	64,15%
Total	53	100%
Jenis Kelamin		
Laki-laki	15	28,30%
Perempuan	38	71,70%
Total	53	100%
Lama Bekerja		
<5th	14	26,41%
6-10th	26	49,06%
11-15th	9	16,98%
>16th	4	7,55%
Total	53	100%
Usia		
20-30 th	7	13,21%
30-40 th	27	50,94%
40-50 th	16	30,19%
50-60 th	3	5,66%
Total	53	100%

Sumber: Data primer diolah, 2011

Keterangan: BO (Branch Office) : Karyawan tetap Madiun Branch Office.
Agen : Agen asuransi karisidenan Madiun BO (tidak tetap).

Uraian dari karakteristik responden penelitian adalah sebagai berikut:

a. Karakteristik responden dari status jabatan

Dari tabel 4.3 diatas dapat kita lihat bahwa sebagian besar responden dalam penelitian ini berstatus jabatan sebagai agen yang memiliki prosentase sebesar 88,68%, sedangkan pada status jabatan BO (karyawan tetap) memiliki prosentase lebih kecil dibandingkan dengan status jabatan agen yaitu sebesar 11,32%.

b. Karakteristik responden dari pendidikan terakhir

Responden dalam penelitian ini berjumlah 53 karyawan. Dari 53 karyawan memiliki latar belakang pendidikan yang berbeda-beda. Dan menurut tabel diatas responden dengan latar belakang S3 memiliki prosentase 0%, begitu juga dengan yang memiliki latar belakang S2. Responden dengan latar belakang S1 memiliki prosentase 16,98%. Responden dengan latar belakang diploma memiliki prosentase 18,87%. Sedangkan responden dengan latar belakang SLTA memiliki prosentase paling tinggi yaitu 64,15%.

c. Karakteristik responden dari jenis kelamin

Dari tabel 4.3 diatas dapat kita lihat bahwa sebagian besar responden dalam penelitian ini berjenis kelamin perempuan yang memiliki prosentase 71,70%, sedangkan prosentase pada responden laki-laki lebih kecil dibandingkan dengan responden perempuan yang berjumlah 28,30%.

d. Karakteristik responden dari lama bekerja

Dari tabel 4.3 diatas diketahui bahwa, untuk responden yang bekerja <5th memiliki prosentase 26,41%. Responden yang bekerja selama 6-10 th memiliki prosentase paling tinggi yaitu 49,06%. Responden yang bekerja selama 11-15 th memiliki prosentase 16,98%. Sedangkan responden yang bekerja >16 th memiliki prosentase paling sedikit yaitu 7,55%.

e. Karakteristik responden dari usia

Dari tabel 4.3 diatas diketahui bahwa responden memiliki tingkat usia yang berbeda-beda. Responden dengan tingkat usia 20-30 th memiliki prosentase 13,21%. Responden dengan tingkat usia 30-40 th memiliki prosentase tertinggi

yaitu 50,94%. Responden dengan tingkat usia 40-50 th memiliki prosentase 30,19%. Sedangkan responden dengan tingkat usia 50-60 th memiliki prosentase terendah sebesar 5,66%.

4.2.2 Distribusi Frekuensi Tanggapan Responden

Distribusi rekuensi tanggapan bertujuan untuk mendiskripsikan variabel-variabel penelitian melalui interpretasi distribusi frekuensi jabatan responden secara keseluruhan, baik dalam jumlah responden (orang) maupun dalam angka prosentase terhadap item-item variabel penelitian.

Berdasarkan kuesioner yang disebarakan kepada 53 responden, maka dapat dilihat dan digambarkan distribusi jawaban responden terhadap pernyataan-pernyataan pada setiap variabel dalam kuesioner. Responden diminta untuk memberikan tanggapan dan jawaban atas pernyataan-pernyataan dalam kuesioner dengan memilih pilihan jawaban yaitu

- SS : Sangat Setuju dengan nilai 1
- S : Setuju dengan nilai 2
- KS : Kurang Setuju dengan nilai 3
- TS : Tidak Setuju dengan nilai 4
- STS : Sangat Tidak Setuju dengan nilai 5

a. Variabel Gaya Kepemimpinan Otoriter (X1)

Pada variabel gaya kepemimpinan otoriter (X1) terdapat 6 pernyataan yaitu tentang: pemimpin menganggap dirinya paling pintar sehingga pendiskusian masalah dilakukan sendiri oleh pemimpin ($X_{1.1}$), pemimpin memberikan perintah atau tugas kepada karyawan seenaknya sendiri ($X_{1.2}$), pemimpin menggunakan

manajemen tertutup dalam perusahaan ($X_{1,3}$), inisiatif pemecahan masalah dan pembuatan keputusan dilakukan oleh pemimpin tanpa mempertimbangkan pendapat bawahan ($X_{1,4}$), pemimpin memberikan tekanan kepada bawahan dalam menjalankan tugas ($X_{1,5}$), pemimpin memegang seluruh wewenang tanpa memperhatikan karyawan ($X_{1,6}$) seperti disajikan pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.4
Distribusi Frekuensi Item Variabel Gaya Kepemimpinan Otoriter (X_1)

Item	Pilihan Jawaban									
	SS		S		KS		TS		STS	
	f	%	f	%	F	%	f	%	f	%
X1.1	19	35,85%	16	30,19%	18	33,96%	0	0%	0	0%
X1.2	38	71,70%	12	22,64%	3	5,66%	0	0%	0	0%
X1.3	17	32,08%	19	35,85%	17	32,07%	0	0%	0	0%
X1.4	16	30,19%	19	35,85%	18	33,96%	0	0%	0	0%
X1.5	12	22,64%	10	18,87%	25	47,17%	6	11,32%	0	0%
X1.6	13	24,53%	17	32,07%	22	41,51%	1	1,89%	0	0%

Sumber: Kuisisioner

Keterangan: f = Frekuensi (jumlah responden)

% = Prosentase

Untuk pernyataan pemimpin menganggap dirinya paling pintar sehingga pendiskusan masalah dilakukan sendiri oleh pemimpin yaitu 19 orang responden (35,85%) menyatakan sangat setuju, 16 orang responden (30,19%) menyatakan setuju, 18 orang responden (33,96%) menyatakan kurang setuju, 0% responden menyatakan tidak setuju dan 0% responden menyatakan sangat tidak setuju.

Untuk pernyataan pemimpin memberikan perintah atau tugas kepada karyawan seandainya sendiri yaitu 38 orang responden (71,70%) menyatakan sangat setuju, 12 orang responden (22,64%) menyatakan setuju, 3 orang responden (5,66%) menyatakan kurang setuju, 0% responden menyatakan tidak setuju, dan 0% responden menyatakan sangat tidak setuju.

Pernyataan pemimpin menggunakan manajemen tertutup dalam perusahaan yaitu 17 orang responden (32,08%) menyatakan sangat setuju, 19 orang responden (35,85%) menyatakan setuju, 17 orang responden (32,07%) menyatakan kurang setuju, 0% responden menyatakan tidak setuju, dan 0% responden menyatakan sangat tidak setuju.

Pernyataan inisiatif pemecahan masalah dan pembuatan keputusan dilakukan oleh pemimpin tanpa mempertimbangkan pendapat bawahan yaitu 16 orang responden (30,19%) menyatakan sangat setuju, 19 orang responden (35,85%) menyatakan setuju, 18 orang responden (33,96%) menyatakan kurang setuju, 0% responden menyatakan tidak setuju, dan 0% responden menyatakan sangat tidak setuju.

Pernyataan pemimpin memberikan tekanan kepada bawahan dalam menjalankan tugas yaitu 12 orang responden (22,64%) menyatakan sangat setuju, 10 orang responden (18,87%) menyatakan setuju, 25 orang responden (47,17%) menyatakan kurang setuju, 6 orang responden (11,32%) menyatakan tidak setuju, dan 0% responden menyatakan sangat tidak setuju.

Pernyataan pemimpin memegang seluruh wewenang tanpa memperhatikan karyawan yaitu 13 orang responden (24,53%) menyatakan sangat setuju, 17 orang responden (32,07%) menyatakan setuju, 22 orang responden (41,51%) menyatakan kurang setuju, 1 orang responden (1,89%) menyatakan tidak setuju, dan 0% responden menyatakan sangat tidak setuju.

b. Variabel Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X2)

Pada variabel gaya kepemimpinan partisipatif terdapat 6 pernyataan yaitu pemimpin memberikan kesempatan kepada karyawan untuk memberikan ide atau pendapat mengenai tugas kerja (X_{2.1}), pemimpin dan karyawan selalu berhubungan baik dan erat dalam proses pengambilan keputusan (X_{2.2}), pemimpin memberi tau dengan jelas apa yang harus dikerjakan dan bagaimana yang harus dikerjakan oleh karyawan (X_{2.3}), pemimpin selalu memberikan perhatian dan motivasi terhadap bawahan (X_{2.4}), pemimpin selalu mengajak karyawan untuk saling bertukar pikiran, ide dan gagasan dalam pemecahan masalah (X_{2.5}), keterbukaan pemimpin dengan bawahan atas wewenang yang ada (X_{2.6}) seperti disajikan pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.5
Distribusi Frekuensi Item Variabel Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X₂)

Item	Pilihan Jawaban									
	SS		S		KS		TS		STS	
	f	%	f	%	f	%	f	%	F	%
X2.1	0	0%	0	0%	5	9,44%	30	56,60%	18	33,96%
X2.2	0	0%	0	0%	5	9,43%	31	58,50%	17	32,07%
X2.3	0	0%	0	0%	1	1,89%	19	35,85%	33	62,26%
X2.4	0	0%	0	0%	0	0%	13	24,53%	40	75,47%
X2.5	0	0%	0	0%	0	0%	37	69,81%	16	30,19%
X2.6	0	0%	1	1,89%	6	11,32%	31	58,49%	15	28,30%

Sumber: Kuesioner

Keterangan: f = Frekuensi (jumlah responden)

% = Prosentase

Untuk pernyataan pemimpin memberikan kesempatan kepada karyawan untuk memberikan ide atau pendapat mengenai tugas kerja ditanggapi 0% responden menyatakan sangat setuju, 0% responden menyatakan setuju, 5 orang responden (9,44%) menyatakan kurang setuju, 30 orang responden (56,60%)

menyatakan tidak setuju dan 18 orang responden (33,96%) menyatakan sangat tidak setuju.

Pernyataan pemimpin dan karyawan selalu berhubungan baik dan erat dalam proses pengambilan keputusan ditanggapi 0% responden menyatakan sangat setuju, 0% responden menyatakan setuju, 5 orang responden (9,43%) menyatakan kurang setuju, 31 orang responden (58,50%) menyatakan tidak setuju dan 17 orang responden (32,07%) menyatakan sangat tidak setuju.

Pernyataan pemimpin memberi tau dengan jelas apa yang harus dikerjakan dan bagaimana yang harus dikerjakan oleh karyawan ditanggapi 0% responden menyatakan sangat setuju, 0% responden menyatakan setuju, 1 orang responden (1,89%) menyatakan kurang setuju, 19 orang responden (35,85%) menyatakan tidak setuju dan 33 orang responden (62,26%) menyatakan sangat tidak setuju.

Pernyataan pemimpin selalu memberikan perhatian dan motivasi terhadap bawahan ditanggapi 0% responden menyatakan sangat setuju, 0% responden menyatakan setuju, 0% responden menyatakan kurang setuju, 13 orang responden (24,53%) menyatakan tidak setuju dan 40 orang responden (75,47%) menyatakan sangat tidak setuju.

Pernyataan pemimpin selalu mengajak karyawan untuk saling bertukar pikiran, ide dan gagasan dalam pemecahan masalah ditanggapi 0% responden menyatakan sangat setuju, 0% responden menyatakan setuju, 0% responden menyatakan kurang setuju, 37 orang responden (69,81%) menyatakan tidak setuju dan 16 orang responden (30,19%) menyatakan sangat tidak setuju.

Sedangkan pernyataan keterbukaan pemimpin dengan bawahan atas wewenang yang ada ditanggapi 0% responden menyatakan sangat setuju, 1 orang responden (1,89%) menyatakan setuju, 6 orang responden (11,32%) menyatakan kurang setuju, 31 orang responden (58,49%) menyatakan tidak setuju dan 15 orang responden (28,30%) menyatakan sangat tidak setuju.

c. Variabel Gaya Kepemimpinan Delegatif

Pada variabel gaya kepemimpinan delegatif terdapat 5 pernyataan yaitu pemberian wewenang penuh kepada karyawan dalam setiap ide atau tugas pokok (X_{3.1}), pemimpin memberikan wewenang penuh kepada karyawan dalam pengambilan keputusan (X_{3.2}), minimnya kepedulian pemimpin terhadap kinerja karyawan (X_{3.3}), pemimpin kerap bertatap muka dengan karyawan (X_{3.4}), pemimpin mengabaikan peraturan-peraturan pelaksanaan kerja (X_{3.5}) seperti disajikan pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.6
Distribusi Frekuensi Item Variabel Gaya Kepemimpinan Delegatif (X₃)

Item	Pilihan Jawaban									
	SS		S		KS		TS		STS	
	f	%	f	%	f	%	f	%	F	%
X3.1	1	1,89%	5	9,43%	11	20,75%	29	54,72%	7	13,21%
X3.2	1	1,89%	6	11,32%	27	50,94%	13	24,53%	6	11,32%
X3.3	23	43,40%	12	22,64%	12	22,64%	6	11,32%	0	0%
X3.4	0	0%	2	3,77%	26	49,06%	21	39,62%	4	7,55%
X3.5	34	64,15%	13	24,53%	6	11,32%	0	0%	0	0%

Sumber: Kuesioner

Keterangan: f = Frekuensi (jumlah responden)

% = Prosentase

Untuk pernyataan pemberian wewenang penuh kepada karyawan dalam setiap ide atau tugas pokok ditanggapi 1 orang responden (1,89%) menyatakan

sangat setuju, 5 orang responden (9,43%) menyatakan setuju, 11 orang responden (20,75%) menyatakan kurang setuju, 29 orang responden (54,72%) menyatakan tidak setuju, dan 7 orang responden (13,21%) menyatakan sangat tidak setuju.

Pernyataan pemimpin memberikan wewenang penuh kepada karyawan dalam pengambilan keputusan ditanggapi 1 orang responden (1,89%) menyatakan sangat setuju, 6 orang responden (11,32%) menyatakan setuju, 27 orang responden (50,94%) menyatakan kurang setuju, 13 orang responden (24,53%) menyatakan tidak setuju, dan 6 orang responden (11,32%) menyatakan sangat tidak setuju.

Pernyataan minimnya kepedulian pemimpin terhadap kinerja karyawan ditanggapi 23 orang responden (43,40%) menyatakan sangat setuju, 12 orang responden (22,64%) menyatakan setuju, 12 orang responden (22,64%) menyatakan kurang setuju, 6 orang responden (11,32%) menyatakan tidak setuju, dan 0% responden menyatakan sangat tidak setuju.

Pernyataan pemimpin kerap bertatap muka dengan karyawan ditanggapi 0% responden menyatakan sangat setuju, 2 orang responden (3,77%) menyatakan setuju, 26 orang responden (49,06%) menyatakan kurang setuju, 21 orang responden (39,62%) menyatakan tidak setuju, dan 4 orang responden (7,55%) menyatakan sangat tidak setuju.

Sedangkan pernyataan pemimpin mengabaikan peraturan-peraturan pelaksanaan kerja ditanggapi 34 orang responden (64,15%) menyatakan sangat setuju, 13 orang responden (24,53%) menyatakan setuju, 6 orang responden

(11,32%) menyatakan kurang setuju, 0% responden menyatakan tidak setuju, dan 0% responden menyatakan sangat tidak setuju.

d. Variabel Kinerja (Y)

Pada variabel kinerja terdapat 7 pernyataan yaitu saya selalu datang tepat waktu dalam bekerja (Y_{1.1}), saya memiliki semangat kerja yang tinggi sehingga mampu bekerja dengan baik dan tepat waktu dalam penyelesaian pekerjaan (Y_{1.2}), saya memiliki prakarsa dalam diri saya dan dalam lingkungan pekerjaan (Y_{1.3}), saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang ditetapkan oleh perusahaan (Y_{1.4}), saya mampu bekerja sama dengan semua rekan-rekan di perusahaan (Y_{1.5}), pimpinan melakukan pendekatan dan motivasi sehingga saya dapat semangat bekerja dan menyelesaikan pekerjaan dengan baik sesuai tujuan perusahaan (Y_{1.6}), saya bertanggungjawab atas pekerjaan yang saya kerjakan (Y_{1.7}). Dimana deskripsi jawaban responden tersebut disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 4.7
Distribusi Frekuensi Item Variabel Kinerja (Y)

Item	Pilihan Jawaban									
	SS		S		KS		TS		STS	
	F	%	f	%	F	%	f	%	f	%
Y1	37	69,81%	16	30,19%	0	0%	0	0%	0	0%
Y2	31	58,49%	21	39,62%	1	1,89%	0	0%	0	0%
Y3	24	45,28%	26	49,06%	3	5,66%	0	0%	0	0%
Y4	28	52,83%	23	43,40%	2	3,77%	0	0%	0	0%
Y5	26	49,06%	26	49,06%	1	1,88%	0	0%	0	0%
Y6	31	58,49%	21	39,62%	1	1,89%	0	0%	0	0%
Y7	36	67,92%	17	32,08%	0	0%	0	0%	0	0%

Sumber: Kuesioner

Keterangan: f = Frekuensi (jumlah responden)

% = Prosentase

Dari tabel diatas menunjukkan bahwa pernyataan saya selalu datang tepat waktu dalam bekerja ditanggapi 37 orang responden (69,81%) menyatakan sangat setuju, 16 orang responden (30,19%) menyatakan setuju, 0% responden menyatakan kurang setuju, 0% responden juga menyatakan tidak setuju dan 0% responden menyatakan sangat tidak setuju.

Dari pernyataan saya memiliki semangat kerja yang tinggi sehingga mampu bekerja dengan baik dan tepat waktu dalam penyelesaian pekerjaan ditanggapi 31 orang responden (58,49%) menyatakan sangat setuju, 21 orang responden (39,62%) menyatakan setuju, 1 orang responden (1,89%) menyatakan kurang setuju, 0% menyatakan tidak setuju dan 0% menyatakan sangat tidak setuju.

Pernyataan saya memiliki prakarsa dalam diri saya dan dalam lingkungan pekerjaan ditanggapi 24 orang responden (45,28%) menyatakan sangat setuju, 26 orang responden (49,06%) menyatakan setuju, 3 orang responden (5,66%) menyatakan kurang setuju, 0% menyatakan tidak setuju dan 0% juga menyatakan sangat tidak setuju.

Dari pernyataan saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang ditetapkan oleh perusahaan ditanggapi 28 orang responden (52,83%) menyatakan sangat setuju, 23 orang responden (43,40%) menyatakan setuju, 2 orang responden (3,77%) menyatakan kurang setuju, 0% menyatakan tidak setuju dan 0% juga menyatakan sangat tidak setuju.

Pernyataan saya mampu bekerja sama dengan semua rekan-rekan di perusahaan ditanggapi 26 orang responden (49,06%) menyatakan sangat setuju, 26 orang responden (49,06%) juga menyatakan setuju, 1 orang responden (1,88%)

menyatakan kurang setuju, 0% menyatakan tidak setuju dan begitupun 0% menyatakan sangat tidak setuju.

Pernyataan pimpinan melakukan pendekatan dan motivasi sehingga saya dapat semangat bekerja dan menyelesaikan pekerjaan dengan baik sesuai tujuan perusahaan ditanggapi 31 orang responden (58,49%) menyatakan sangat setuju, 21 orang responden (39,62%) menyatakan setuju, 1 orang responden (1,89%) menyatakan kurang setuju, 0% responden menyatakan tidak setuju dan 0% responden juga menyatakan sangat tidak setuju.

Dari pernyataan saya bertanggungjawab atas pekerjaan yang saya kerjakan ditanggapi 36 orang responden (67,92%) menyatakan sangat setuju, 17 orang responden (32,08%) menyatakan setuju, 0% menyatakan kurang setuju, 0% menyatakan tidak setuju dan 0% menyatakan sangat tidak setuju.

4.2.3 Pembahasan Data Hasil Analisis Data

4.2.3.1 Uji Validitas dan Reliabilitas

Menurut Solimun (2006) *dalam* Sani dan Masyhuri (2010: 249) menyebutkan bahwa validitas menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur mampu mengukur apa yang ingin diukur. Data hasil uji coba instrumen digunakan untuk uji validitas instrumen.

Pengujian validitas sangat diperlukan dalam suatu penelitian, khususnya yang menggunakan kuisioner dalam memperoleh data. Pengujian validitas dimaksudkan untuk mengetahui keabsahan menyangkut pemahaman mengenai keabsahan antara konsep dan kenyataan empiris. Uji validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan dan kesahihan suatu instrumen,

Suharsimi Arikunto (2002). Sebuah instrument dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang ingin diukur atau dapat mengungkapkan data dari variabel yang diteliti secara tepat. Tinggi rendahnya validitas instrument menunjukkan sejauh mana data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran tentang variabel yang dimaksud. Apabila koefisien korelasi yang diperoleh lebih besar daripada nilai kritis total dengan taraf signifikan 0,05 berarti penelitian tersebut dinyatakan valid.

Sulhan (2011: 9) menjelaskan pengujian instrumen penelitian baik dari segi validitasnya maupun reliabilitasnya terhadap 53 responden diperoleh diperoleh bahwa hasil instrumen penelitian yang dipergunakan adalah valid dimana nilai probabilitas untuk korelasinya lebih kecil dari 0,05 dan koefisien reliabilitasnya (Cronbach Alpha) lebih besar dari 0,60. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat dalam tabel sebagai berikut:

1. Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Gaya Kepemimpinan Otoriter

Tabel 4.8
Uji Validitas dan Reabilitas Variabel Gaya Kepemimpinan Otoriter X₁

Variabel	Item	Validitas		Koefisien Alpha
		Korelasi (r)	Probabilitas (p)	
X1	X1.1	0,826	0,000	0,820
	X1.2	0,288	0,036	
	X1.3	0,821	0,000	
	X1.4	0,868	0,000	
	X1.5	0,688	0,000	
	X1.6	0,788	0,000	

Sumber: Data Primer diolah, 2011

Berdasarkan data dari tabel diatas menunjukkan semua item pernyataan untuk variabel gaya kepemimpinan otoriter mempunyai nilai probabilitas lebih

kecil dari 0,05 dan mempunyai koefisien alpha 0,820. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa item pernyataan untuk variabel gaya kepemimpinan otoriter (X_1) valid dan reliabel.

2. Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Gaya Kepemimpinan Partisipatif

Tabel 4.9
Uji Validitas dan Reabilitas Variabel Gaya Kepemimpinan Partisipatif X_2

Variabel	Item	Validitas		Koefisien Alpha
		Korelasi (r)	Probabilitas (p)	
X2	X2.1	0,803	0,000	0,825
	X2.2	0,843	0,000	
	X2.3	0,654	0,000	
	X2.4	0,457	0,001	
	X2.5	0,770	0,000	
	X2.6	0,815	0,000	

Sumber: Data Primer diolah, 2011

Berdasarkan data dari tabel diatas menunjukkan semua item pernyataan untuk variabel gaya kepemimpinan partisipatif mempunyai nilai probabilitas lebih kecil dari 0,05 dan mempunyai koefisien alpha 0,825. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa item pernyataan untuk variabel gaya kepemimpinan partisipatif (X_2) valid dan reliabel.

3. Uji Validitas dan Realiabilitas Variabel Gaya Kepemimpinan Delegatif

Tabel 4.10
Uji Validitas dan Reabilitas Variabel Gaya Kepemimpinan Delegatif X₃

Variabel	Item	Validitas		Koefisien Alpha
		Korelasi (r)	Probabilitas (p)	
X3	X3.1	0,611	0,000	0,488
	X3.2	0,742	0,000	
	X3.3	0,586	0,000	
	X3.4	0,459	0,001	
	X3.5	0,448	0,001	

Sumber: Data Primer diolah, 2011

Berdasarkan data dari tabel diatas menunjukkan semua item pernyataan untuk variabel gaya kepemimpinan delegatif mempunyai nilai probabilitas lebih kecil dari 0,05 dan mempunyai koefisien alpha 0,488. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa item pernyataan untuk variabel gaya kepemimpinan delegatif (X₃) valid dan namun dengan reliabilitas sedang. Menurut Guiford *dalam* Asep Jihad (2008: 181) menyatakan realibilitas sangat rendah dengan tingkat $\leq 0,20$, realibilitas rendah dengan tingkat 0,20 - 0,40, reliabilitas sedang berada pada tingkat 0,40 - 0,70, reliabilitas tinggi berada pada tingkat 0,70 - $\leq 0,90$ sedangkan reliabilitas sangat tinggi berada pada tingkat 0,90 - $\leq 1,00$.

4. Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Kinerja Y

Tabel 4.11
Uji Validitas dan Reabilitas Variabel Kinerja Y

Variabel	Item	Validitas		Koefisien Alpha
		Korelasi (r)	Probabilitas (p)	
Y	Y1	0,698	0,000	0,919
	Y2	0,887	0,000	
	Y3	0,853	0,000	
	Y4	0,853	0,001	
	Y5	0,827	0,000	
	Y6	0,830	0,000	
	Y7	0,801	0,000	

Sumber: Data Primer diolah, 2011

Berdasarkan data dari tabel diatas menunjukkan semua item pernyataan untuk variabel kinerja mempunyai nilai probabilitas lebih kecil dari 0,05 dan mempunyai koefisien alpha 0,919. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa item pernyataan untuk variabel kinerja (Y) valid dan reliabel.

4.2.4 Uji Asumsi

4.2.4.1 Normalitas

Sani dan Masyhuri (2010:256) mengutarakan bahwa uji normalitas dimaksudkan untuk mengetahui apakah residual yang diteliti berdistribusi normal atau tidak. Metode yang digunakan untuk menguji normalitas adalah dengan menggunakan uji Kolmogorov-Smirnov. Jika nilai signifikansi dari hasil uji Kolmogorov-Smirnov e'' 0,05, maka terdistribusi normal dan sebaliknya terdistribusi tidak normal. Seperti terlihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.12
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		53
Normal Parameters ^a	Mean	.0000000
	Std. Deviation	.65159026
Most Extreme Differences	Absolute	.118
	Positive	.118
	Negative	-.071
Kolmogorov-Smirnov Z		.860
Asymp. Sig. (2-tailed)		.450

Sumber: Data diolah 2011

Dari hasil pada tabel diatas, diperoleh nilai signifikansi sebesar $0,450 > 0,05$, maka asumsi normalitas terpenuhi atau terdistribusi normal.

4.2.4.2 Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar peubah bebas (variabel *independent*). Jika terjadi korelasi maka dinamakan terdapat *problem multikolinearitas*. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara peubah bebas. Untuk mendeteksi adanya multikolinearitas dapat dilihat dari nilai VIF (*variance inflation factor*). (Singgih Santoso 2002 *dalam* Sani dan Masyhuri 2010:253)

Pedoman suatu model yang bebas multikolinearitas yang mempunyai nilai VIF d" 4 atau 5. Menurut Soekartawi (1999) mengatakan bahwa meskipun pada umumnya telah diusahakan agar besaran korelasi antara variabel *independent* diusahakan tidak terlalu tinggi (misalnya dengan memperbaiki spesifikasi dari variabel yang dipakai).

Berdasarkan hasil analisis yang dapat diperoleh dari nilai VIF tertera pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4.13
Nilai VIF untuk Uji Multikolinieritas

Peubah	Nilai VIF
Gaya Kepemimpinan Otoriter X1	1,255
Gaya Kepemimpinan Partisipatif X2	1,680
Gaya Kepemimpinan Delegatif X3	1,741

Sumber: Data Primer diolah, 2011

Dari tabel di atas dapat disimpulkan bahwa ketiga variabel terhindar dari gejala multikolinieritas karena nilai VIF kurang dari 4 atau 5.

4.2.4.3 Uji Autokorelasi

Tujuannya untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi linier berganda ada korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode t dengan kesalahan pada periode $t-1$ (sebelumnya). Jika terjadi korelasi, maka terjadi autokorelasi. Model regresi yang baik adalah bebas dari autokorelasi (Ghozali 2005 dalam Sani dan Masyhuri 2010:255).

Menurut Singgih (2002) dalam Sani dan Masyhuri (2010:255), untuk mendeteksi ada tidaknya *autokorelasi*, melalui metode tabel *Durbin-Watson* yang dapat dilakukan melalui program SPSS, dimana secara umum dapat diambil patokan, yaitu:

- Jika angka D-W di bawah -2 , berarti *autokorelasi* positif.
- Jika angka D-W di atas $+2$, berarti *autokorelasi* negatif.
- Jika angka D-W di antara -2 sampai dengan $+2$, berarti tidak ada *autokorelasi*.

Model regresi yang baik adalah regresi yang terbebas dari autokorelasi. Nilai dari D-W (*Durbin-Watson*) dalam penelitian ini sebesar 0,524. Dalam hal ini berarti tidak ada autokorelasi.

4.2.4.4 Uji Heteroskedastisitas

Menurut Sani dan Masyhuri (2010:255), heteroskedastisitas diuji dengan menggunakan uji koefisien korelasi Rank Spearman yaitu mengkorelasikan antara absolut residual hasil regresi dengan semua variabel bebas. Bila signifikansi hasil korelasi lebih kecil dari 0,05 (5%) maka persamaan regresi tersebut mengandung heteroskedastisitas dan sebaliknya berarti non heteroskedastisitas atau homokedastisitas. Heteroskedastisitas diuji dengan menggunakan uji koefisien korelasi Rank Spearman yaitu mengkorelasikan antara absolut residual hasil regresi dengan semua variabel bebas. Hasil pengujian heteroskedastisitas ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 4.14
Hasil Uji Heteroskedastisitas

Variabel bebas	R	Sig	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Otoriter (X_1)	0,228	0,100	Homokedastisitas
Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X_2)	-0,268	0,052	Homokedastisitas
Gaya Kepemimpinan Delegatif (X_3)	-0,188	0,178	Homokedastisitas

Sumber: Data Primer diolah, 2011

Dari tabel di atas menunjukkan bahwa ketiga variabel yang diuji tidak mengandung heteroskedastisitas atau homokedastisitas. Artinya tidak ada korelasi antara besarnya data dengan residual sehingga bila data diperbesar tidak menyebabkan residual (kesalahan) yang semakin besar pula.

4.2.5 Analisis Regresi Linier Berganda

Pengujian ini dilakukan untuk mengukur seberapa besar pengaruh dari variabel bebas yaitu gaya kepemimpinan otoriter (X_1), gaya kepemimpinan partisipatif (X_2), gaya kepemimpinan delegatif (X_3) terhadap kinerja (Y). Untuk memperoleh hasil perhitungan koefisien regresi yang tepat dalam pengolahan data digunakan bantuan program SPSS versi 1.6 sebagai berikut:

Tabel 4.15
Rekapitulasi Hasil Analisa Regresi

Variabel	B	t	Sig t	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Otoriter (X_1)	0,268	2,569	0,013	Signifikan
Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X_2)	0,238	1,976	0,054	Tidak Signifikan
Gaya Kepemimpinan Delegatif (X_3)	0,421	3,428	0,001	Signifikan
t tabel : 2,0096				
Multiple R : 0,759				
R Square : 0,575				
Adjusted R square : 0,549				
F hitung : 22,137				
Sig F : 0,000				
F tabel : 2,794				

Sumber: Data Primer diolah, 2011

Dari data diatas didapatkan F_{hitung} seperti tertera dalam tabel yaitu 22,137 dengan tingkat signifikan 0,000. Karena nilai F_{hitung} yaitu sebesar 22,137 lebih besar dari F_{tabel} sebesar 2,794 dan probabilitas 0,000 lebih kecil dari 0,05 (p ; $0,000 < 0,05$), maka model regresi ini bisa dipakai untuk memprediksi kinerja.

Dari tabel diatas di peroleh persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3$$

$$Y = 0 + 0,268 X_1 + 0,238 X_2 + 0,421 X_3$$

Keterangan:

Y = Kinerja Karyawan

X₁ = Gaya Kepemimpinan Otoriter

X₂ = Gaya Kepemimpinan Partisipatif

X₃ = Gaya Kepemimpinan Delegatif

a = Konstanta

b₁, b₂, b₃ = koefisien regresi yang berhubungan dengan variabel bebas

Nilai multiple R sebesar 0,759 ini mengandung makna bahwa terdapat hubungan antara variabel-variabel dalam gaya kepemimpinan otoriter (X₁), gaya kepemimpinan partisipatif (X₂) dan gaya kepemimpinan delegatif (X₃) terhadap kinerja karyawan (Y) yang dapat dijelaskan oleh seluruh variabel sebesar 75,9%. Yang ditunjukkan oleh angka *koefisien determinasi* atau R^2 *Adjusted* atau R^2 disesuaikan yaitu sebesar 0,575 dan selebihnya sebesar 0,425 dipengaruhi oleh variabel lain. Hal ini berarti variabel gaya kepemimpinan otoriter, gaya kepemimpinan partisipatif dan gaya kepemimpinan delegatif secara bersama-sama mampu untuk mempengaruhi dan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 57,5% sedangkan sisanya sebesar 42,5% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti.

1.2.6 Uji F

Untuk mengetahui pengaruh secara bersama-sama (simultan) antara gaya kepemimpinan otoriter, gaya kepemimpinan partisipatif, dan gaya kepemimpinan delegatif terhadap kinerja karyawan. Dari hasil perhitungan nilai signifikansi F sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05 berarti variabel gaya kepemimpinan otoriter,

gaya kepemimpinan partisipatif dan gaya kepemimpinan delegatif secara bersama-sama mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan sehingga keputusan terhadap H_0 ditolak dan H_1 diterima. Dengan demikian hipotesis pertama dirumuskan bahwa gaya kepemimpinan otoriter, gaya kepemimpinan partisipatif dan gaya kepemimpinan delegatif mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dapat diterima.

1.2.7 Uji t

Uji t ini bertujuan untuk menguji apakah variabel bebas yang terdiri dari gaya kepemimpinan otoriter (X_1), gaya kepemimpinan partisipatif (X_2), dan gaya kepemimpinan delegatif (X_3) berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y) secara parsial. Dari data yang diperoleh melalui kuesioner oleh karyawan di tempat penulis melakukan penelitian didapat hasil sebagai berikut:

a. Pengaruh variabel gaya kepemimpinan otoriter (X_1) terhadap kinerja karyawan (Y)

Hasil uji t menunjukkan bahwa t hitung sebesar 2,569 lebih besar dari t tabel sebesar 2,0096 dengan signifikansi 0,013 ($p < 0,05$), sehingga dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan otoriter (X_1) berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y) pada taraf signifikansi 5%.

b. Pengaruh variabel gaya kepemimpinan partisipatif (X_2) terhadap kinerja karyawan (Y)

Hasil uji t variabel gaya kepemimpinan partisipatif (X_2) menunjukkan bahwa t hitung sebesar 1,976 lebih kecil dari t tabel sebesar 2,0096 dengan signifikansi 0,054 ($p > 0,05$). Sehingga dapat disimpulkan bahwa secara parsial

variabel gaya kepemimpinan partisipatif (X_2) tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y) pada taraf signifikansi 5%. Hal ini dikarenakan karyawan telah terbiasa dengan pimpinan yang membuat semua keputusan yang berhubungan dengan kinerja dan memerintahkan karyawan untuk melaksanakannya. Dan para karyawan juga telah terbiasa dengan pimpinan yang memberikan perintah-perintah kepada mereka tetapi tetap memberikan kebebasan terhadap karyawan untuk memberikan komentar terhadap perintah-perintah yang diberikan pimpinan. Jadi mengapa gaya kepemimpinan partisipatif tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan karena dalam penelitian ini responden terbanyak adalah karyawan tidak tetap (agen), karyawan tidak tetap ini pula yang jarang selalu ada di dalam kantor. Sehingga bagi mereka perintah dari pimpinanlah yang memotivasi mereka segera untuk dilaksanakan.

c. Pengaruh variabel gaya kepemimpinan delegatif (X_2) terhadap kinerja karyawan (Y)

Hasil uji t variabel gaya kepemimpinan delegatif (X_3) menunjukkan bahwa t hitung sebesar 3,428 lebih besar dari t tabel sebesar 2,0096 dengan signifikansi 0,001 ($p < 0,05$). Sehingga dapat disimpulkan bahwa secara parsial variabel gaya kepemimpinan delegatif (X_3) berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y) pada taraf signifikansi 5%.

1.2.8 Pengujian Ketiga

Dari hasil analisis regresi dihasilkan persamaan sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3$$

$$Y = 0 + 0,268 X_1 + 0,238 X_2 + 0,421 X_3$$

Keterangan:

Y = Kinerja Karyawan

X₁ = Gaya Kepemimpinan Otoriter

X₂ = Gaya Kepemimpinan Partisipatif

X₃ = Gaya Kepemimpinan Delegatif

a = Konstanta

b₁, b₂, b₃ = Koefisien regresi yang berhubungan dengan variabel bebas

Dari persamaan tersebut dapat dilihat bahwa dari semua variabel bebas yang diajukan dalam penelitian ini diketahui bahwa pengaruh yang paling dominan terhadap kinerja karyawan adalah variabel gaya kepemimpinan delegatif sebesar 0,421. Sedangkan variabel gaya kepemimpinan otoriter mempunyai pengaruh sebesar 0,268 dan gaya kepemimpinan partisipatif mempunyai pengaruh sebesar 0,238.

Maka hipotesis yang ketiga dari penelitian ini adalah H₀ (gaya kepemimpinan partisipatif dan gaya kepemimpinan otoriter tidak berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan) ditolak dan H₁ (gaya kepemimpinan delegatif berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan) diterima. Sehingga hipotesis ketiga yang diajukan dalam penelitian ini dapat diterima kebenarannya. Dari semua uji yang telah dilakukan dihasilkan tolak H₀ dan terima H₁. Maka hipotesis dalam penelitian ini dapat diterima. Sehingga dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan delegatif mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan.

1.3 Pembahasan Data Hasil Analisis

Hasil yang telah didapat dari analisis penelitian dari data yang ada yang membahas hubungan antara gaya kepemimpinan otoriter (X_1) dimana kekuasaan dan wewenang sebagian besar mutlak berada pada pimpinan, gaya kepemimpinan partisipatif (X_2) dimana seorang pemimpin menciptakan kerjasama yang serasi serta menumbuhkan loyalitas dan partisipasi para bawahan, dan gaya kepemimpinan delegatif (X_3) dimana pemimpin mendelegasikan wewenang kepada bawahan dengan sedikit kelengkapan, terhadap kinerja karyawan (Y) pada perusahaan Asuransi Jiwasraya Madiun *Branch Office* baik secara parsial maupun simultan guna memperkuat hipotesis yang telah dirumuskan.

4.3.1 Analisis Secara Simultan

Berdasarkan analisis regresi linier berganda yang telah dilakukan, pengaruh variabel gaya kepemimpinan otoriter (X_1), gaya kepemimpinan partisipatif (X_2) dan gaya kepemimpinan delegatif (X_3) terhadap kinerja (Y) pada karyawan PT. Asuransi Jiwasraya Madiun *Branch Office* secara bersama-sama yaitu signifikan. Hal ini ditunjukkan dengan besarnya $F_{hitung} > F_{tabel}$ ($22,137 > 2,794$) atau $\text{sig. } F < 5\%$ ($0,000 < 0,05$) adapun kontribusi pengaruh yang diberikan variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan sebesar 54,9%.

Hasil penelitian tersebut mendukung dari teori Yukl (1988) yaitu dengan adanya pemikiran bahwa pada dasarnya kinerja merupakan hasil usaha mempengaruhi yang disebabkan oleh usaha bersama perilaku pemimpin, kemampuan, motivasi, serta komitmen. Hal senada diungkapkan Locke dan Lantham, 1991 *dalam* Sani (2010:322), yang menyatakan bahwa untuk mencapai

umpan yang balik yang berguna dan tepat guna, harus ada ukuran kinerja (*performance measurement*) yang cermat untuk menaksir tingkat sasaran yang dibutuhkan demi tercapainya kinerja yang optimal. Pemimpin harus merancang sebuah sistem dimana tindakan atau kinerja pegawai dapat diukur secara obyektif

Penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya, yang dilakukan oleh Rani (2009) dengan judul pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan sebagai variabel intervening studi pada kantor pusat PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) menunjukkan satu komparasi yang mengarah pada lebih tingginya pengaruh langsung dari gaya kepemimpinan daripada budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, dimana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan secara langsung diperoleh sebesar 0,24 sedangkan secara tidak langsung diperoleh sebesar 0,11. Artinya gaya kepemimpinan akan lebih bagus meningkatkan kinerja karyawan secara langsung meski tanpa didukung adanya kepuasan yang tinggi. Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh yang searah antara gaya kepimpinan dengan kinerja karyawan. Hal ini mendukung penelitian Humphreys (2002) yang mengatakan bahwa kinerja karyawan sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan. Variabel gaya kepemimpinan menunjukkan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, yang ditunjukkan dengan nilai signifikansi $< 0,05$ yaitu sebesar 0,043.

Penelitian serupa juga dilakukan oleh Ratna (2008) dengan judul analisis pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja untuk meningkatkan kinerja karyawan (studi kasus pada RS Roemani Semarang)

menunjukkan Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan menunjukkan nilai CR sebesar 2.356 dengan probabilitas sebesar 0.018. Oleh karena nilai probabilitas < 0.05 maka dapat disimpulkan bahwa variabel gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan masing-masing memiliki pengaruh total yang lebih besar dari pengaruh langsung, artinya kepuasan karyawan memiliki peran yang penting dalam memediasi pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan RS Roemani Semarang.

Hal ini sesuai dengan apa yang dikemukakan oleh Suhendi, Hendi (2010:273), bahwa dari batasan kepemimpinan ini, seseorang dikatakan pemimpin apabila dia mempunyai pengikut atau bawahan. Bawahan ini dapat disuruh untuk mengerjakan sesuatu atau tidak mengerjakan sesuatu dalam mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan. Penelitian ini juga mendukung pendapat yang dikemukakan oleh John Kotter, dalam Robin (2006) yang berpendapat bahwa manajemen berkaitan dengan penanganan masalah. Manajemen yang efektif menghasilkan tatanan dan konsistensi dengan menyusun rencana-rencana formal, merancang struktur organisasi yang ketat, dan memantau hasil melalui perbandingan dengan rencana. Sedangkan, kepemimpinan berkaitan dengan penanganan perubahan. Pemimpin mengarahkan suatu organisasi dalam menyusun suatu visi, kemudian mengkomunikasikannya kepada para anggota organisasi agar mampu mengatasi segala permasalahan yang dihadapi.

Gaya kepemimpinan dalam Islam adalah seperti yang dilakukan Nabi Muhammad SAW. Dimana gaya kepemimpinannya sesuai dengan ayat-ayat Allah SWT (Al-Quran). Al Quran menjadi pedoman dalam memimpin seperti yang tertera dalam QS. As Sajdah; 24

وَجَعَلْنَا مِنْهُمْ أَئِمَّةً يَهْدُونَ بِأَمْرِنَا لَمَّا صَبَرُوا وَكَانُوا بِآيَاتِنَا يُوقِنُونَ



Artinya: “Dan Kami jadikan di antara mereka imam-imam (pemimpin) yang memberikan petunjuk dengan perintah Kami tatkala mereka sabar, dan adalah mereka yakin kepada ayat-ayat Kami”.

Menurut Diana, Nur Ilfi (2008: 174), dalam pandangan Islam setiap individu adalah pemimpin apalagi seorang manajer. Ia diberi kepercayaan dan amanah oleh organisasi atau perusahaan untuk melaksanakan tugasnya dengan baik dan benar, dan harus mempertanggungjawabkannya pada organisasi atau perusahaan dan tentunya pada Allah SWT. Hal ini tercermin dalam hadis berikut:

٢٥٣٩ مَرْثَا عَبْدُ اللَّهِ بْنِ مُسْلِمَةَ عَنْ مَالِكِ بْنِ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ دِينَارٍ عَنْ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ عُمَرَ أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ أَلَا كَلِّكُمْ رَاعٍ وَكَلِّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ فَأَلَامِيرُ الَّذِي عَلَى النَّاسِ رَاعٍ عَلَيْهِمْ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُمْ وَالرَّجُلُ رَاعٍ عَلَى أَهْلِ بَيْتِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُمْ وَالْمَرْأَةُ رَاعِيَةٌ عَلَى بَيْتِ بَعْلِهَا وَوَلَدِهِ وَهِيَ مَسْئُولَةٌ عَنْهُمْ وَالْعَبْدُ رَاعٍ عَلَى مَالِ سَيِّدِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُ فَكَلِّكُمْ رَاعٍ وَكَلِّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ ﷺ

Rasulullah SAW, bersabda: “Setiap kamu adalah pemimpin, dan setiap pemimpin akan dimintai pertanggungjawaban dari yang dipimpinnya, seorang imam adalah pemimpin akan dimintai pertanggungjawaban dari yang dipimpinnya, seorang laki-laki adalah pemimpin akan dimintai pertanggungjawabannya dalam keluarga, seorang perempuan adalah pemimpin dalam rumah suaminya, dan akan dimintai pertanggungjawaban, pekerja adalah pemimpin dalam harta tuannya, akan dimintai pertanggungjawaban dari yang dipimpinnya. Setiap kamu adalah pemimpin akan dimintai pertanggungjawaban dari yang dipimpinnya”. (HR. Bukhori).

4.3.2 Secara Parsial

4.3.2.1 Pengaruh variabel gaya kepemimpinan otoriter (X_1) terhadap variabel kinerja (Y)

Berdasarkan hasil analisis dan terbukti bahwa ada pengaruh signifikan terhadap gaya kepemimpinan otoriter (X_1) terhadap kinerja karyawan (Y) pada PT. Asuransi Jiwasraya Madiun *Branch Office*. Hal ini ditunjukkan dengan nilai t_{hitung} sebesar 2,569 lebih besar dari t_{tabel} 2,0096 dengan signifikansi 0,013 ($p < 0,05$), sehingga dapat dibuktikan dan disimpulkan bahwa secara parsial gaya kepemimpinan otoriter (X_1) berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y) pada taraf signifikansi 5%.

Hal ini sesuai dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Ikhsan (2011) dengan judul pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Negara Indonesia Tbk cabang utama Medan yang juga menunjukkan bahwa hasil penelitian membuktikan secara serempak gaya kepemimpinan otoriter, demokratis dan *laissez* berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Negara Indonesia, Tbk Cabang Utama Medan, secara parsial gaya kepemimpinan otoriter merupakan yang dominan mempengaruhi kinerja karyawan pada PT. Bank Negara Indonesia Cabang Utama Medan.

Selain itu dari hasil wawancara yang saya lakukan pada sebagian karyawan PT. Asuransi Jiwasraya Madiun *Branch Office*, mereka menyatakan bahwa kekuasaan penuh memang dimiliki oleh seorang pemimpin yang ada pada saat ini, namun kekuasaannya masih mengarah pada adanya sebuah penghargaan. Pernyataan ini membuktikan teori dari Yukl & Falbe, 1991 dalam Gary Yukl,

2005:176, bahwa manajer biasanya memiliki lebih banyak kekuasaan memberikan penghargaan terhadap bawahan daripada terhadap rekan sejawat atau atasan. Salah satu bentuk kekuasaan memberi penghargaan terhadap bawahan adalah wewenang memberikan kenaikan gaji, bonus, atau insentif ekonomi yang pantas bagi bawahan. Kekuasaan memberi penghargaan juga berasal dari pengendalian terhadap manfaat nyata seperti promosi, pekerjaan yang lebih baik, jadwal kerja yang lebih baik, anggaran operasional yang lebih besar, jumlah pembelanjaan yang lebih besar, dan simbol status seperti ruang kerja yang lebih besar atau tempat parkir sendiri. Kemungkinan batasan manajer atas kekuasaan memberi penghargaan adalah pada kebiakan formal atau persetujuan yang menentukan bagaimana penghargaan harus dialokasikan. (Podsakoff, 1982 dalam Gary Yukl, 2005:178).

Kepemimpinan erat kaitannya dengan kekuasaan, namun dalam Islam pemilik kekuasaan tertinggi adalah Allah SWT, manusia hanya mendapat amanah dari pemegang kekuasaan tertinggi (Diana Nur Ilfi, 2008: 177). sebagaimana tertera dalam hadis:

١٢٨٧ حدثنا أبو معاوية عن الأعمش عن المسيب بن رافع عن وراثة مولى المغيرة بن شعبة عن المغيرة بن شعبة كتب معاوية إلى المغيرة بن شعبة أي شيء كان رسول الله صلى الله عليه وسلم يقول إذا سلم من الصلاة فأملأها المغيرة عليه وكتب إلى معاوية قال كان رسول الله صلى الله عليه وسلم يقول لا إله إلا الله وحده لا شريك له له الملك وله الحمد وهو على كل شيء قدير اللهم لا مانع لما أعطيت ولا معطي لما منعت ولا ينفع ذا الجد منك الجد

Nabi setiap selesai shalat maktubah berzikir: “ Tidak ada Tuhan selain Allah, yang maha Esa tiada yang menyamai, bagi-Nya kekuasaan dan segalanya puji bagi-Nya, maha kuasa atas segala sesuatu, Ya Allah, tiada yang bisa mencegah apa yang engkau berikan, tiada yang bisa memberi

apa yang engkau tahan, dan kekayaan tidak akan memberi manfaat". (HR. Bukhori).

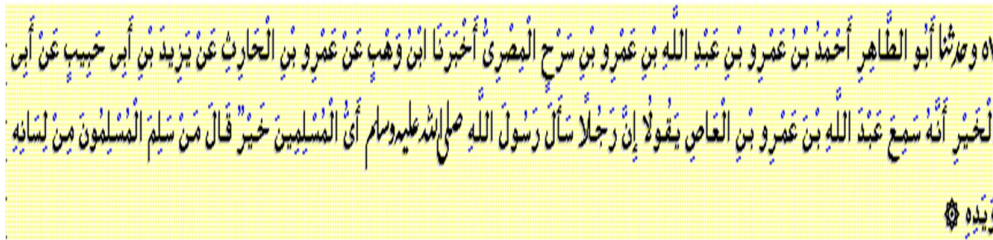
4.3.2.2 Pengaruh variabel gaya kepemimpinan partifipatif (X_2) terhadap variabel kinerja karyaean (Y)

Berdasarkan hasil analisis data yang terbukti bahwa tidak ada pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan partisipatif (X_2) terhadap kinerja karyawan (Y) pada PT. Asuransi Jiwasraya Madiun *Branch Office*, hal ini ditunjukkan bahwa t_{hitung} sebesar 1,976 lebih kecil dari t_{tabel} 2,0096 dengan signifikansi 0,054 ($p > 0,05$). Sehingga disimpulkan bahwa secara parsial variabel gaya kepemimpinan partisipatif tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y) pada taraf signifikan 5%. Variabel gaya kepemimpinan partisipatif tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan dikarenakan dalam sebuah perusahaan seorang pemimpin kurang meningkatkan komunikasi guna memberikan motivasi terhadap para karyawan secara langsung dan bertatap muka. Dalam rangka kualitas kinerja karyawan, pemimpin juga kurang meningkatkan sumber daya manusia (SDM), mengingat bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja, serta penanaman mental keagamaan yang kuat guna mendapatkan mutu yang tinggi sekaligus berakhlak mulia.

Hal ini juga tidak sesuai dengan apa yang dikemukakan oleh Hasibuan (2008:172) bahwa kepemimpinan partisipatif adalah apabila dalam kepemimpinannya dilakukan dengan cara persuasif, menciptakan kerja sama yang serasi, menubuhkan loyalitas, dan partisipasi para bawahan. Pemimpin memotivasi bawahan agar merasa ikut memiliki perusahaan. Pemimpin dengan gaya partisipatif akan mendorong kemampuan bawahan mengambil keputusan.

Dengan demikian, pimpinan akan selalu membina bawahan untuk menerima tanggungjawab yang lebih besar.

Dalam hal ini juga seharusnya disesuaikan dengan ajaran syariat Islam yang terdapat dalam beberapa hadis yang berbicara tentang sifat dan sikap yang harus dipunyai seorang pemimpin agar dapat menjadi uswah hasanah bagi pengikutnya. Seorang pemimpin yang efektif adalah yang mempunyai kompetensi dasar dan kompetensi fungsional (Diana Nur Ilfi, 2008: 186). Salah satu nya tertulis dalam hadis:



Nabi SAW bersabda: "Muslim yang sempurna adalah orang yang menyelamatkan muslim dari bahaya lisan, tangannya, muhajir adalah orang yang hijrah dari apa yang dilarang Allah". (HR. Bukhori).

4.3.2.3 Pengaruh variabel gaya kepemimpinan delegatif (X₃) terhadap variabel kinerja karyawan (Y)

Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan, data yang ada terbukti bahwa ada pengaruh signifikan terhadap gaya kepemimpinan delegatif (X₃) terhadap kinerja karyawan (Y) pada PT. Asuransi Jiwasraya Madiun *Branch Office*. Hal ini ditunjukkan dengan nilai t_{hitung} sebesar 3,428 lebih besar dari t_{tabel} sebesar 2,0096 dengan signifikansi 0,001 ($p < 0,05$), sehingga dapat disimpulkan bahwa secara parsial gaya kepemimpinan delegatif berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y) pada taraf signifikansi 5%.

Gary Yukl (2005:122) mengemukakan bahwa, studi mengenai jumlah pendelegasian yang digunakan oleh para penyelia menemukan bahwa hal ini terkait dengan kinerja bawahan (misalnya Bauer & Green, 1996; Leana, 1986; Schriesheim, Neider & Scandura, 1998). Miller dan Toulousse (1986) menemukan bahwa jumlah pendelegasian oleh para eksekutif puncak dalam 97 bisnis kecil memang terkait dalam keuntungan dan pertumbuhan penjualan mereka. Penelitian deskriptif mengenai manajemen yang efektif juga cenderung mendukung efektifitas pendelegasian (Bradford & Cohen, 1984; Kanter, 1983; Kouzes & Posner, 1987; Peters & Austin, 1985; Peters & Waterman, 1982). Meski demikian, arah dari hubungan sebab akibat sulit untuk ditentukan dalam penelitian yang ada. Tidak jelas apakah pendelegasian meningkatkan kinerja, meningkatkan hasil kinerja dalam pendelegasian yang lebih besar, atau kedua pengaruh itu terjadi secara simultan. Yang lebih membujur, penelitian eksperimental dibutuhkan untuk menyelidiki arah dari hubungan sebab akibat dan proses mediasi (misalnya, saling mempercayai, sasaran yang sama, kepercayaan dari pemimpin, keinginan bawahan akan tanggung jawab yang lebih banyak).

Dalam kenyataan yang terjadi pada perusahaan, pemimpin memang mendelegasikan wewenangnya kepada bawahan. Pemimpin mempercayai dan yakin bahwa bawahan dapat mengambil keputusan dan kebijakan dengan benar dalam melaksanakan kinerja mereka. Pemimpin juga menyerahkan tanggungjawab atas pelaksanaan pekerjaan terhadap para bawahan, dengan tujuan agar bawahan dapat memiliki kemampuan untuk melakukan sesuatu yang berdasarkan pengetahuan dari apa yang mereka alami dan ketahui.

Hal ini sesuai dengan yang dikemukakan Hasibuan (2008: 172), bahwa kepemimpinan delegatif apabila seorang pemimpin mendelegasikan wewenang kepada bawahan dengan agak lengkap. Dengan demikian, bawahan dapat mengambil keputusan dan kebijaksanaan dengan bebas atau leluasa dalam melaksanakan pekerjaannya. Pemimpin mempercayakan cara bawahan mengambil keputusan dan mengerjakan pekerjaannya, sepenuhnya diserahkan kepada bawahan. Pada prinsipnya pemimpin bersikap, menyerahkan, dan mengatakan apa yang ia inginkan kepada bawahan.

Pendelegasian wewenang yang diberikan pemimpin kepada bawahannya juga tersirat dalam QS. An Nuur; 51

إِنَّمَا كَانَ قَوْلَ الْمُؤْمِنِينَ إِذَا دُعُوا إِلَى اللَّهِ وَرَسُولِهِ لِيَحْكُمَ بَيْنَهُمْ أَنْ
يَقُولُوا سَمِعْنَا وَأَطَعْنَا وَأُولَئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ ﴿٥١﴾

Artinya: Sesungguhnya jawaban orang-orang mukmin, bila mereka dipanggil kepada Allah dan rasul-Nya agar rasul menghukum (mengadili) di antara mereka ialah ucapan. "Kami mendengar, dan kami patuh." Dan mereka itulah orang-orang yang beruntung.

4.3.3 Paling Dominan

Dari hasil regresi berganda ditemukan bahwa dari semua item variabel bebas yang diajukan dalam penelitian ini diketahui bahwa yang berpengaruh paling dominan adalah gaya kepemimpinan delegatif yaitu sebesar 0,421. Gaya kepemimpinan otoriter hanya berpengaruh sebesar 0,268. Sedangkan gaya kepemimpinan partisipatif tidak berpengaruh dengan nilai sebesar 0,238. Hasil uji t menunjukkan bahwa t_{hitung} sebesar 2,569 lebih besar dari t_{tabel} sebesar 2,0096 dengan signifikansi 0,013 ($p < 0,05$), sehingga dapat disimpulkan bahwa secara

parsial gaya kepemimpinan otoriter (X_1) berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y) pada taraf signifikansi 5%. Begitu pula dengan hasil uji t yang menunjukkan bahwa t_{hitung} sebesar 3,428 lebih besar dari t_{tabel} sebesar 2,0096 dengan signifikansi 0,001 ($p < 0,05$), sehingga dapat disimpulkan bahwa secara parsial gaya kepemimpinan delegatif (X_3) juga memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan (Y) pada taraf signifikansi 5%. Sedangkan hasil uji t variabel gaya kepemimpinan partisipatif (X_2) menunjukkan bahwa t_{hitung} sebesar 1,976 lebih kecil dari t_{tabel} sebesar 2,0096 dengan signifikansi 0,054 ($p > 0,05$). Sehingga dapat disimpulkan bahwa secara parsial variabel gaya kepemimpinan partisipatif (X_2) tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y) pada taraf signifikansi 5%. Dari uraian yang telah dijelaskan dapat disimpulkan bahwa variabel bebas yakni gaya kepemimpinan delegatif (X_3) yang mempunyai pengaruh signifikansi yang paling dominan terhadap variabel terikat. Dari hasil penelitian di lapangan melalui wawancara terhadap karyawan, mereka menjelaskan bahwa pemimpin sering membuka jalan dengan cara bernegosiasi terlebih dahulu dengan nasabah. Setelah itu baru para agen atau karyawan dipercayakan untuk melanjutkannya. Dengan harapan bahwa para agen mampu untuk menutup sebuah target yang ada pada perusahaan. Dan mereka mampu untuk menyelesaikannya dengan cara mereka sendiri, namun tidak melanggar sebuah keputusan pimpinan.

Dengan kata lain pemimpin memberikan sebuah kemudahan di awal kinerja karyawannya, namun itu semua dengan tujuan agar para karyawan dapat melanjutkan sebuah kemudahan atau jalan yang diberikan pemimpin dengan penyelesaian sesuai dengan ide atau olah pikir mereka. Menurut Diana Nur Ilfi

(2008: 188) mengenai azas bangunan kepemimpinan yang salah satunya adalah mempermudah. Diperjelas dalam hadits berikut:

٤٨٦٧ حدثنا يحيى بن يحيى التميمي وأبو بكر بن أبي شيبة ومحمد بن العلاء الهمداني واللفظ ليحيى قال يحيى أخبرنا وقال الأخران حدثنا أبو معاوية عن الأعمش عن أبي صالح عن أبي هريرة قال قال رسول الله صلى الله عليه وسلم من نفع عن مؤمن كربة من كرب الدنيا نفس الله عنه كربة من كرب يوم القيامة ومن يسر على معسر يسر الله عليه في الدنيا والآخرة ومن ستر مسلما ستره الله في الدنيا والآخرة والله في عون العبد ما كان العبد في عون أخيه ومن سلك طريقا يلتمس فيه علما سهل الله له به طريقا إلى الجنة وما اجتمع قوم في بيت من بيوت الله يتلون كتاب الله ويتدارسونه بينهم إلا نزلت عليهم السكينة وغشيتهم الرحمة وحفتهم الملائكة وذكرهم الله فيمن عنده ومن بطأ به عمله لم يسرع به نسبه حدثنا محمد بن عبد الله بن نمير حدثنا أبي ح ومهزله نصر بن علي الجهضمي حدثنا أبو أسامة قال حدثنا الأعمش حدثنا ابن نمير عن أبي صالح وفي حديث أبي أسامة حدثنا أبو صالح عن أبي هريرة قال صحب رسول الله صلى الله عليه وسلم بمثل حديث أبي معاوية غير أن حديث أبي أسامة ليس فيه ذكر التيسير على المعسر ﴿

Rasulullah SAW bersabda: “Barang siapa yang menghilangkan kesulitan dunia sesama mukmin maka Allah akan menghilangkan kesulitannya di akhirat, barang siapa yang menutup aib seseorang muslim maka Allah akan menutupi aibnya di dunia dan di akhirat, Allah akan menolong hamba-Nya selama ia menolong saudaranya”. (HR. Turmudzi).