

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Permasalahan

Salah satu lembaga keuangan non bank di Indonesia adalah asuransi. Asuransi terdiri dari 2 jenis, yakni asuransi kerugian dan asuransi jiwa. Pandangan orang, terutama masyarakat Indonesia ketika mendengar kata asuransi pasti menimbulkan berbagai macam pendapat. Secara global, asuransi justru lebih dikenal di luar negeri dibandingkan dalam negeri, Hal ini wajar mengingat asuransi lahir di luar negeri, tepatnya di Inggris. Faktor lain yang menyebabkan asuransi tidak populer di Indonesia adalah sedikitnya edukasi mengenai manfaat asuransi. Padahal asuransi memiliki berbagai macam manfaat bagi diri kita maupun aset yang kita miliki.

Berdasarkan hal tersebut, perlu sebenarnya kita mengetahui definisi dan manfaat asuransi. Berdasarkan UU No. 2 Tahun 1992, Asuransi atau pertanggungan adalah perjanjian antara dua pihak atau lebih, dengan mana pihak penanggung mengikatkan diri kepada tertanggung, dengan menerima premi asuransi, untuk memberikan penggantian kerugian keuangan tertanggung karena kerugian, kerusakan atau kehilangan keuntungan yang diharapkan, atau tanggung jawab hukum, yang timbul dari suatu peristiwa yang tidak pasti. Berdasarkan UU No. 2 tahun 1992, jelas bahwa jelas bahwasanya asuransi menerima transfer resiko kerugian keuangan dari tertanggung (nasabah). Penerimaan transfer resiko kerugian ini tentunya diikuti dengan pembayaran imbalan berupa premi dan akan

dijamin jika kejadian kerugian keuangan tersebut terjadi tidak disengaja.

Berdasarkan pernyataan diatas, cukup jelas bahwa asuransi memberi manfaat bagi diri pribadi maupun perusahaan. Ketika melakukan proses bisnis, tentunya perusahaan tidak menginginkan suatu kejadian yang dapat menyebabkan kerugian keuangan, misalnya pabrik terbakar atau kapal tenggelam. Saat perusahaan mengalihkan resiko kepada asuransi dengan pembayaran sejumlah premi, maka pada saat perusahaan mengalami kerugian keuangan pasti akan diganti oleh asuransi berdasarkan ketentuan yang ada di polis.

Pandangan masyarakat Indonesia, terutama pelaku bisnis terhadap asuransi perlahan mulai membaik. Hal ini dapat dilihat dari meningkatnya jumlah premi bruto sebesar 17,5% pada tahun 2011 dibandingkan tahun 2010. Jumlah premi bruto tahun 2011 adalah sebesar Rp. 125,1 triliun, lebih tinggi dibandingkan dengan tahun 2010, yakni Rp. 106,4 triliun. Pertumbuhan ini dipicu dari meningkatnya kontribusi premi dari sektor asuransi jiwa (60,45%), asuransi kerugian dan reasuransi (25,6%), asuransi PNS dan TNI/Polri (9,4%) dan asuransi sosial dan jaminan hari tua (4,6%) (Laporan Perasuransian Bapepam LK, 2011).

Peningkatan produksi premi nasional secara tidak langsung menunjukkan bahwa asuransi dapat menjadi alternatif investasi bagi masyarakat Indonesia, selain bank. Naik turunnya industri asuransi tentu dirasakan oleh pelaku industri asuransi. Pelaku industri asuransi adalah pemerintah, perusahaan asuransi dan tertanggung. Peran pemerintah melalui regulasi sangat penting karena dengan adanya regulasi maka masyarakat dapat merasa aman dalam

berasuransi. Selain itu, perusahaan asuransi wajib mempunyai strategi dalam menghadapi kondisi pasar asuransi yang naik turun. Salah satu strateginya adalah memperkuat sektor sumber daya manusia (SDM). Sumber daya manusia (SDM) penting bagi perusahaan asuransi karena pada dasarnya asuransi merupakan bisnis layanan/jasa. Ketika tertanggung merasakan pelayanan, maka ekspektasi dari perusahaan tersebut adalah pelayanan maksimal tanpa cacat. Hal itulah yang menjadi dasar mengapa dalam dunia asuransi, selain pengetahuan akan produk asuransi wajib memaksimalkan pelayanan kepada calon tertanggung

Jumlah perusahaan asuransi di Indonesia sangat banyak. Perusahaan yang bergerak di bidang asuransi tidak hanya milik pemerintah, tetapi swasta. Selain itu, beberapa bank juga mulai bermain di dunia asuransi. Hal ini tentu makin memberatkan bagi perusahaan yang hanya bergerak di bidang asuransi karena harus menghadapi kompetitor yang dibentuk oleh perbankan. Semakin banyaknya perusahaan yang bermain di asuransi, semakin tinggi tingkat persaingannya. Suatu hal yang wajar jika pada akhirnya perusahaan asuransi melakukan apa saja demi mendapatkan produksi premi.

PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) yang merupakan salah satu perusahaan asuransi milik pemerintah bidang asuransi kerugian umum tentunya memiliki strategi khusus dalam menanggapi respon pasar dan persaingan. Memperkuat sumber daya manusia menjadi salah satu strategi yang cukup efektif. Jumlah kantor cabang dan kantor perwakilan yang tersebar di seluruh Indonesia tentu membutuhkan sumber daya manusia yang banyak dan kompeten. Setiap kantor cabang tentunya membutuhkan pemimpin yang kompeten dalam

memimpin sebuah tim. Struktur organisasi kantor cabang dan perwakilan berupa hirarki dimana pemimpin cabang memiliki 3 Kepala Unit untuk bersama sama memaksimalkan karyawan yang ada di kantor cabang.

PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor cabang Surabaya Korporasi merupakan salah satu cabang kelas satu yang menjadi unggulan nasional bagi PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero). Lokasinya berada di kota metropolitan terbesar ke dua setelah Jakarta menjadi alasan kenapa Surabaya Korporasi menjadi unggulan di kancah nasional. Perdagangan dan perindustrian tumbuh dengan cepat di Surabaya pada khususnya dan Jawa Timur pada umumnya memberikan peluang bagi PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Cabang Surabaya Korporasi untuk menjadi pemimpin pasar asuransi di Jawa Timur. Peluang ini tentunya disikapi oleh PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) dengan menempatkan karyawan yang berkualitas. Hal ini dilakukan agar peluang menjadi pemimpin pasar dapat diraih dengan cepat dan tahan lama.

Struktur organisasi PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Cabang Surabaya Korporasi sama seperti kantor cabang yang berada di wilayah lain. Kepala Cabang dibantu oleh 3 Kepala Unit, yakni Kepala Unit Teknik, pemasaran dan keuangan. Dari 3 Kepala Unit tersebut, yang menjadi komponen penting dalam peningkatan dan penurunan produksi adalah Kepala Unit Teknik. Kepala Unit Teknik memiliki tugas untuk melakukan persetujuan atas proses *underwriting* tertanggung. Persetujuan ini dilakukan tentunya dengan analisa atas resiko obyek yang akan diasuransikan.

Kepala Unit Teknik memiliki tanggung jawab terhadap proses

underwriting yang sedang berjalan. Fokus utamanya adalah penggunaan prinsip kehati hatian dalam melakukan dan memutuskan hasil analisa *underwriting* asuransi. Oleh sebab itu, Kepala Unit Teknik harus selalu melakukan *controlling* terhadap kinerja karyawannya. Sehingga dibutuhkan komunikasi dan hubungan yang baik terhadap karyawan.

Dari uraian tanggung jawab Kepala Unit Teknik di atas, tampak bahwa seorang Kepala Unit Teknik harus mampu membuat timnya menjadi solid. Prinsip kehati hatian tidak dapat dilepaskan dari *controlling*, sehingga Kepala Unit Teknik harus mampu melakukan pemantauan terhadap kinerja karyawannya. Kepala Unit Teknik di PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) merupakan manajer lini pertama sehingga menjadi eksekutor dalam setiap proses bisnis. Manajer lini pertama merupakan tingkatan manajer paling rendah dalam suatu organisasi, dimana seseorang bertanggungjawab atas pekerjaan orang lain, mengawasi dan mengkoordinasikan aktivitas karyawan/pekerja. Manajer ini hanya membawahi pekerjaan operasional.

Kepala Unit Teknik harus mempunyai cara agar tim yang dipimpinnya selalu solid dan kuat. Salah satu cara agar tim yang dipimpin solid dan kuat, Kepala Unit Teknik harus memiliki jiwa kepemimpinan yang baik. Seperti yang dikemukakan oleh Terry (1998:17) “ kepemimpinan adalah hubungan yang ada dalam diri seseorang atau pemimpin, mempengaruhi orang lain untuk bekerja secara sadar dalam hubungan tugas untuk mencapai tujuan yang diinginkan”. Sehingga, dengan pengaruh kepemimpinan dari Kepala Unit Teknik, maka staf dapat bekerja secara maksimal. Kepemimpinan seorang Kepala

Unit Teknik mutlak diperlukan karena Kepala Unit Teknik memikul beban berat yakni orientasi hasil dan mengelola tim. Peran kepemimpinan Kepala Unit Teknik sangat strategis karena berhubungan langsung dengan visi dan misi perusahaan. Kualitas seorang pemimpin dalam hal ini Kepala Unit Teknik biasanya menjadi tolok ukur atas keberhasilan atau kegagalan tujuan organisasi. Hal tersebut disampaikan oleh Bass (1990) yakni kualitas dari seorang pemimpin seringkali dianggap sebagai faktor keberhasilan atau kegagalan organisasi. Sehingga Kepala Unit Teknik harus memiliki kualitas sebagai seorang pemimpin yang menguasai ilmu *underwriting* asuransi, moral dan fisik yang baik agar tujuan organisasi dapat tercapai.

Banyaknya definisi dan pembahasan mengenai kepemimpinan menunjukkan bahwa kepemimpinan merupakan salah satu topik yang sangat menarik untuk dibahas. Hal ini tidak terlepas dari perbedaan sifat antar individu. Perbedaan sifat inilah yang nantinya akan mempengaruhi seorang individu dalam memimpin dirinya sendiri maupun organisasi. Masalah kepemimpinan selalu muncul di sepanjang sejarah manusia, hal ini tidak dapat terlepas dari sifat manusia untuk berusaha mendominasi lingkungan dan kelompoknya. Seringkali kita lihat dan rasakan dominasi seorang individu, ada yang mempunyai pengaruh negatif atau positif. Hal tersebut dapat kita lihat disekeliling kita saat ini. Banyak pemimpin, baik pemimpin negara maupun organisasi yang terlihat kompeten tetapi tanpa kita sadari ternyata mempunyai maksud mementingkan kepentingan dirinya sendiri dan tidak kompeten seperti yang kita harapkan. Seorang Kepala Unit adalah pemimpin bagi timnya. Seringkali salah satu anggota tim (staf)

mengalami permasalahan kinerja, maka sudah menjadi tugas seorang Kepala Unit untuk mendampingi dan memotivasi. Perhatian dan pembimbingan mutlak diberikan seorang pemimpin kepada para pengikutnya. Selain memberikan rasa aman dan nyaman, adanya perhatian dan pembimbingan dapat menimbulkan rasa hormat dan loyalitas kepada pemimpin.

Berbicara mengenai kepemimpinan, tentu tidak dapat terlepas dari gaya kepemimpinan. Setiap pemimpin pasti mempunyai dan mengadopsi gaya kepemimpinan yang berbeda beda, termasuk Kepala Unit Teknik PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) dalam memimpin sebuah tim. Gaya kepemimpinan Kepala Unit Teknik tentu akan mempengaruhi dalam pengambilan keputusan, komunikasi dan kenyamanan staf. Bentuk kepemimpinan transformasional dan transaksional dapat membantu Kepala Unit Teknik dalam mengembangkan pola pikir dan strategi dalam menghadapi meningkatnya kompetisi di lingkungan bisnis. Pada dasarnya, kepemimpinan transformasional menurut Bass (1985) didefinisikan sebagai kepemimpinan yang membutuhkan tindakan memotivasi para bawahan agar bersedia bekerja demi sasaran-sasaran "tingkat tinggi" yang dianggap melampaui kepentingan pribadinya pada saat itu. Hal ini menunjukkan bahwa dalam kepemimpinan transformational, seorang pemimpin menggunakan kekuatan personal yang melekat pada diri pemimpin, sehingga dapat memenuhi tujuan perusahaan.

Gaya kepemimpinan transformasional menurut Bass (1998), memiliki beberapa dimensi-dimensi yang dapat meningkatkan produktivitas pemimpin. Dimensi-dimensi gaya kepemimpinan transformational Bass dikenal dengan

istilah “*Four I’s*”. Dimensi-dimensi tersebut adalah, *idealized influence or charismatic leadership*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation* dan *individualized consideration*. Kepala Unit harus menjadi panutan bagi staf yang dipimpinnya. Sehingga Kepala Unit harus dapat menjadi sosok yang dapat dipercaya, dihormati dan mengambil keputusan yang terbaik untuk kepentingan perusahaan. Panutan ini tentunya dapat meningkatkan motivasi dan kinerja staf, sehingga *charismatic leadership* mutlak diperlukan oleh seorang Kepala Unit.

Sebagai salah satu *inspirational motivation*, Kepala Unit harus dapat mendukung semangat tim serta meningkatkan motivasi pada setiap stafnya sehingga dapat meningkatkan komitmen terhadap visi dan tujuan organisasi. Selain itu, Kepala Unit harus dapat menjadi *intellectual stimulation* yang berarti dapat menumbuhkan kreativitas dan inovasi staf. Adanya kreativitas dan inovasi, maka dapat merangsang tim untuk memiliki pemikiran kritis dan pemecahan masalah. Kepala Unit juga harus dapat berperan sebagai *individualized consideration*, yang berarti dapat menjadi pelatih/pembimbing dan penasihat bagi stafnya.

Penggunaan gaya kepemimpinan transformasional merupakan hal yang tepat dalam membentuk lingkungan kerja yang nyaman dan penuh rasa kekeluargaan. Hal ini dirasakan sendiri oleh penulis yang merupakan salah satu karyawan unit teknik PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Cabang Surabaya Korporasi. Pembangunan suasana kerja yang penuh kekeluargaan tentunya akan meningkatkan situasi kerja yang nyaman dan penuh determinasi. Hal ini tentu mempermudah bagi Kepala Unit untuk memaksimalkan potensi dari

stafnya sehingga staf juga dapat merasakan manfaat dan memupuk rasa percaya diri dalam menyelesaikan pekerjaan. Pada saat karyawan atau staf merasakan kenyamanan terhadap pemimpinnya, maka dapat mempengaruhi kinerja, loyalitas bahkan produksi dari cabang tersebut. Sehingga penelitian mengenai penggunaan gaya kepemimpinan transformasional *Four I's* terhadap Kepala Unit Teknik dipandang perlu karena untuk mengetahui efek dari penggunaan gaya kepemimpinan transformasional tersebut. Efek penggunaan gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh Kepala Unit Teknik yang dirasakan oleh penulis adalah loyalitas, determinasi dalam menyelesaikan pekerjaan, rasa kekeluargaan dan Kepala Unit Teknik menjadi *role model* bagi karyawan unit teknik.

Peneliti berpendapat dan merasakan bahwa dalam bekerja, tidak dapat dipungkiri seorang staf tentu membutuhkan *reward*, terutama yang berkaitan dengan materi. Namun, tidak selamanya seorang staf bekerja dengan beban kerja yang besar membutuhkan *reward* materi saja. Dibutuhkan suasana kerja dan lingkungan kantor yang nyaman, penuh determinasi, motivasi dan rasa kekeluargaan. Hal – hal tersebut, tentunya dapat diciptakan oleh pemimpin kantor dengan menggunakan gaya kepemimpinan transformasional. Oleh karena itu, diperlukan suatu penelitian, untuk mengetahui seberapa maksimalnya tipe gaya kepemimpinan transformasional *Four I's* Kepala Unit Teknik PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Cabang Surabaya Korporasi. Berkaitan dengan penjelasan latar belakang tersebut, maka penelitian skripsi ini adalah “Gaya Kepemimpinan Transformasional *Four I's* Manajer Lini Pertama Kepala Unit Teknik PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Cabang Surabaya

Korporasi”, Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap praktisi maupun akademisi dan memberikan manfaat bagi penulis kelak dalam memimpin sebuah tim.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang permasalahan yang telah diuraikan sebelumnya maka dapat dirumuskan masalah di bawah ini.

“ Bagaimana Kepala Unit Teknik PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Cabang Surabaya Korporasi dalam menjalankan peran sebagai manajer lini pertama yang memiliki gaya kepemimpinan transformasional *Four I's* sesuai dengan dimensi sebagai berikut:

1. *Idealized influence or Charismatic leadership*
2. *Inspirational motivation*
3. *Intelectual stimulation*
4. *Individualized consideration*

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian dilakukannya penelitian ini adalah, untuk:

Menganalisis tipe gaya kepemimpinan transformational *Four I's* manajer lini pertama pada Kepala Unit Teknik PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Cabang Surabaya Korporasi berdasarkan dimensi – dimensi sebagai berikut:

1. *Idealized influence or Charismatic leadership*
2. *Inspirational motivation*
3. *Intelectual stimulation*
4. *Individualized consideration*

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dengan dilakukannya penelitian ini adalah:

1. Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai pertimbangan dalam memahami salah satu tipe gaya kepemimpinan transformasional menurut Bass, yakni *Four I's* yang dimiliki Kepala Unit Teknik PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Cabang Surabaya Korporasi.
2. Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan mengenai salah satu tipe gaya kepemimpinan transformasional manajer lini pertama Kepala Unit Teknik PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Cabang Surabaya Korporasi. Selain itu, penelitian ini dapat dipergunakan sebagai pembahasan bagi penelitian lain dalam melakukan analisis serupa di masa depan.
3. Penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat penting bagi penulis dan atau peneliti serta pembaca kelak di jenjang karier berikutnya dalam memimpin sebuah tim. Sehingga dengan menggunakan metode yang tepat, maka kita dapat memaksimalkan potensi diri semua anggota tim yang kita pimpin.

1.5. Sistematika Skripsi

Adapun sistematika penulisan penelitian ini diuraikan secara terperinci ke dalam lima bab dengan susunan sebagai berikut:

BAB 1 : Pendahuluan

Bab ini berisi latar belakang permasalahan mengenai pemahaman dunia asuransi dan tipe gaya kepemimpinan transformasional yang dimiliki manajer lini pertama Kepala Unit Teknik PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Cabang Surabaya Korporasi, rumusan permasalahan, tujuan penelitian, manfaat penelitian, serta sistematika skripsi.

BAB 2 : Tinjauan Pustaka

Dalam bab ini disajikan landasan teori, penelitian sebelumnya, *research question* dan model analisis, serta kerangka berfikir. Landasan teori adalah penjabaran teori yang relevan dimana terdapat teori mengenai gaya kepemimpinan. Penelitian sebelumnya merupakan uraian penelitian terdahulu yang berhubungan dengan penelitian saat ini. *Research question* dan model analisis mencakup pertanyaan yang terkait untuk diteliti. Sedangkan kerangka berfikir merupakan bagan ringkas konsep dasar penelitian

BAB 3 : Metode Penelitian

Dalam bab metodologi penelitian ini akan dipaparkan pendekatan penelitian, desain penelitian, jenis dan sumber data, pengumpulan data, serta teknik analisis yang digunakan.

BAB 4 : Hasil dan Pembahasan

Dalam bab ini akan menggambarkan secara umum dari obyek penelitian, bab terdahulu telah disebutkan bahwa *unit of analysis* dalam penelitian ini adalah PT. Asuransi Jasa Indonesia Kantor Cabang Surabaya Korporasi.

BAB 5 : Simpulan Dan Saran

Bab terakhir dari skripsi ini akan menyajikan analisis data yang didapat dari

berbagai sumber bukti, interpretasi serta pembahasan. Hal lain yang akan dijabarkan dalam penelitian kali ini adalah keterkaitan diantara sumber bukti terhadap proposisi, serta kendala-kendala yang dialami selama penelitian ini berlangsung. Triangulasi juga akan dibahas dengan melakukan cek ulang (*crosscheck*) antara subyek penelitian.

