

BAB III

PENYAJIAN DATA

PENERAPAN POLA KEPEMIMPINAN *BRANCH MANAGER* DALAM PENGELOLAAN PT. ASURANSI TAKAFUL UMUM KANTOR PEMASARAN CABANG PEKANBARU

Pada bab penyajian data ini, data yang disajikan adalah berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan pada PT. Asuransi Takaful Umum cabang Pekanbaru. Penelitian ini dilakukan untuk mendapatkan data tentang penerapan pola kepemimpinan *branch manager* dalam pengelolaan PT. Asuransi Takaful Umum cabang Pekanbaru. Adapun teknik yang penulis gunakan dalam penelitian ini adalah teknik wawancara langsung dan didukung oleh dokumentasi. Dalam penelitian ini penulis tidak menggunakan angket karena penelitian ini bersifat *deskriptif kualitatif*.

Wawancara yang penulis lakukan dengan cara mengajukan sejumlah pertanyaan lisan yang berkaitan dengan kajian yang akan diteliti oleh penulis, dengan tujuan untuk memperkuat hasil penelitian.

Observasi ini dilakukan untuk mendapatkan data yang lebih akurat dan terbukti kebenarannya sehingga mendukung dari data wawancara yang telah didapat.

Sedangkan dokumentasi ini dilakukan untuk mendapatkan data yang diperlukan untuk melengkapi data-data penelitian seperti sejarah berdirinya lembaga tersebut, foto-foto dan dokumen-dokumen yang berkenaan dengan

kajian penelitian. Setelah penulis memperoleh data dari hasil penelitian maka penulis merumuskan hasil penyajian data sebagai berikut :

Sebelumnya, penulis telah melakukan observasi awal selama dua bulan yaitu bulan Oktober dan November guna menemukan gejala-gejala yang berkaitan dengan pola kepemimpinan yang diterapkan *branch manager* dalam pengelolaan PT. Asuransi Takaful Umum cabang Pekanbaru. Setelah menemukan gejala-gejala tersebut, penulis kemudian melakukan wawancara guna mengajukan pertanyaan-pertanyaan yang berkenaan dengan pola kepemimpinan *branch manager* tersebut.

Pada dasarnya faktor keberhasilan seorang pemimpin salah satunya tergantung pada pola kepemimpinan yang dilakukan dalam menciptakan situasi sehingga menyebabkan orang yang dipimpinnya timbul kesadarnya untuk melaksanakan apa yang dikehendaki. Oleh sebab itu, efektif atau tidaknya seorang pemimpin tergantung dari bagaimana kemampuannya dalam mengelola dan menerapkan pola kepemimpinannya sesuai dengan situasi dan kondisi organisasi tersebut. Dibawah ini adalah beberapa pola kepemimpinan yang biasanya dipergunakan dalam mengelola sebuah perusahaan yaitu :

1. Pola kepemimpinan kontingensi *Fiedler*, Yaitu model kepemimpinan yang beranggapan bahwa kontribusi pemimpin terhadap efektifitas kinerja kelompok tergantung pada cara atau gaya kepemimpinan (*leadership style*) dan kesesuaian situasi (*the favourableness of the situation*) yang dihadapinya. Menurut Fiedler, ada tiga faktor utama yang mempengaruhi kesesuaian situasi dan ketiga faktor ini

selanjutnya mempengaruhi keefektifan pemimpin. Ketiga faktor tersebut adalah hubungan antara pemimpin dan bawahan (*leader-member relations*), struktur tugas (*the task structure*) dan kekuatan posisi (*position power*).

2. Pola kepemimpinan partisipasi pemimpin *Vroom dan Yetton*. Model kepemimpinan ini merupakan model yang memberikan serangkaian aturan untuk menentukan bentuk dan banyaknya pengambilan keputusan partisipatif dalam situasi yang berbeda-beda. Model teori ini melihat teori kepemimpinan yang menyediakan seperangkat peraturan untuk menetapkan bentuk dan jumlah peserta pengambil keputusan dalam berbagai keadaan. Teori Yetton dan Vroom mengemukakan bahwa kepuasan dan prestasi disebabkan oleh perilaku bawahan yang pada gilirannya dipengaruhi oleh perilaku atasan, karakteristik bawahan, dan faktor lingkungan.
3. Pola kepemimpinan jalur – tujuan *Robert J. House*, model kepemimpinan ini menjelaskan bahwa keefektifan pemimpin tergantung dari bagaimana pemimpin mempengaruhi persepsi karyawan pada tujuan kerja, tujuan pengembangan diri, dan jalan untuk mencapai tujuan.
4. Pola kepemimpinan situasional *Hersey dan Blanchard*, yaitu model kepemimpinan yang mengidentifikasi empat perilaku kepemimpinan yang khusus dari sangat direktif, partisipatif, supportif sampai laissez-faire. Perilaku mana yang paling efektif tergantung pada kemampuan

dan kesiapan pengikut. Sedangkan kesiapan dalam konteks ini adalah merujuk pada sampai dimana pengikut memiliki kemampuan dan kesediaan untuk menyelesaikan tugas tertentu.

Berdasarkan fungsi pola kepemimpinan diatas, dan selaras dengan teori tersebut, **Drs. Khairul Ansari¹** selaku *branch manager* menyatakan bahwa pola kepemimpinan yang di terapkan dalam mengelola fungsional PT. Asuransi Takaful Umum cabang Pekanbaru yaitu dengan metode pengarahan (*Geiden*) dimana beliau hanya berperan mengarahkan dan memberi bimbingan mengenai tugas dan kewajiban yang dijalankan karyawan dan stafnya, hal ini di karena setiap tugas dan kewajiban karyawan atau staf tersebut sudah diatur dalam S.O.P dan SLA dari kantor pusat yaitu PT. Syarikat Takaful Indonesia. Dan setiap bagian dalam perusahaan ini menjalankan seluruh tugas dan kewajiban berdasarkan SLA dan S.O.P tersebut.

Wewenang dan tanggung jawab *branch manager* lebih kepada mengkoordinasikan tugas dan kewajiban secara bersama-sama berdasarkan S.O.P dan SLA yang berlaku, kemudian *branch manager* juga berperan sebagai pengendali /menghandle apabila ada permasalahan yang tidak dapat di selesaikan oleh para staf atau karyawan yang berkaitan dengan customer servise, rekaan kerja, dan kantor pusat.

Dan dari keempat pola kepemimpinan tersebut, pola kepemimpinan situasional menurut *Hersey Blanchard* yang mendekati penjelasan dari

¹ Wawancara, Drs. Khairul Ansari, 24 Maret 2014

Drs. Khairul Ansari, hal tersebut dikarena dalam pelaksanaannya, pola kepemimpinan situasional menurut *Hersey Blanchard* cenderung menitikberatkan aspek saling berhubungannya hal hal berikut ini :

1. Jumlah petunjuk dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan.
2. Jumlah dukungan sosio emosional yang diberikan oleh pimpinan.
3. Tingkat kesiapan dan kematangan para pengikut yang ditunjukkan

Dalam hubungannya dengan perilaku pemimpin yang menggunakan pendekatan teori kepemimpinan situasional ini ada 2 yang biasanya dilakukan oleh bawahan / karyawan yakni :

- a. Perilaku mengarahkan dapat diformulasikan sebagai sejauh mana seorang pemimpin melibatkan dalam komunikasi satu arah, bentuk pengarahan dalam komunikasi satu arah ini antara lain : menetapkan peranan yang seharusnya dilakukan pengikut memberitahukan pengikut tentang apa yang seharusnya bisa dikerjakan dimana melakukan hal tersebut, bagaimana melakukannya dan melakukan pengawasan secara ketat terhadap pengikutnya.
- b. Perilaku mendukung adalah sejauh mana seorang pemimpin melibatkan diri dalam komunikasi dua arah, misalnya : mendengar menyediakan dukungan dan dorongan, memudahkan interaksi dan melibatkan para pengikut dalam pengambilan keputusan. Gaya dasar tersebut dianggap paling ideal untuk diterapkan di lembaga pendidikan

umum, mengingat produknya sumber daya manusia maupun subjek dan objeknya adalah manusia dengan dinamika peradabannya yang berkembang secara terus-menerus. Fleksibilitas sangat diperlukan dalam upaya menggali potensi sumber daya yang ada untuk dioptimalkan kinerjanya dengan demikian maka dapat dieliminir hambatan-hambatan dalam mencapai tujuan. Empat gaya dasar dalam pengambilan keputusan :

- 1) Instruksif berupa perilaku pemimpin yang tinggi pengarahan dan rendah dukungan, komunikasi satu keputusan diumumkan dan pelaksanaannya diawasi secara ketat.
- 2) Konsultasi berupa Perilaku pemimpin yang tinggi pengarahan dan tinggi dukungan, diikuti dengan arah dan perilaku mendukung dengan mendengar perasaan pengikut dengan keputusan yang dibuat, serta ide-ide dan saran-saran mereka.
- 3) Partisipasi berupa perilaku yang tinggi dukungan dan rendah pengarahan, posisi control atas pemecahan masalah dan pembuat keputusan dipegang secara bergantian, komunikasi dua arah ditingkatkan dan peranan pemimpin adalah secara aktif mendengar.
- 4) Delegasi berupa perilaku pemimpin yang rendah dukungan dan rendah pengarahan, pemimpin mendiskusikan masalah bersama-sama dengan bawahan sehingga tercapai kesepakatan mengenai definisi makalah yang kemudian proses pembuatan keputusan

didelegasikan secara keseluruhan kepada bawahan. Pada gaya ini bawahan memiliki kontrol untuk memutuskan tentang bagaimana cara pelaksanaan tugas.

Pemimpin memberikan kesempatan yang luas bagi bawahan untuk melaksanakan pertunjukan mereka sendiri karena mereka memikul tanggung jawab dalam pengarahan perilaku mereka sendiri.

Pola umum yang biasanya terlibat antara perilaku berorientasi pada tugas atau perilaku hubungan atau bagi kombinasi dari keduanya. Dua bentuk perilaku tugas dan hubungan tersebut merupakan titik pusat dari konsep kepemimpinan situasional yang dapat dijelaskan sebagai berikut :

a. Perilaku tugas

Suatu perilaku seorang pemimpin untuk mengatur dan merumuskan peranan- peranan dari anggota kelompok atau para pengikut ; oleh masing-masing anggota, kapan dilakukan dan dimana bagaimana. Selanjutnya disifati oleh usaha-usaha untuk menciptakan pola organisasi yang mantap, jalur komunikasi yang jelas cara-cara melakukan jenis pekerjaan yang harus dicapai.

b. Perilaku hubungan

Suatu perilaku seorang pemimpin yang ingin memelihara hubungan antara pribadi diantaranya dirinya dengan anggota-anggota kelompok dengan cara membuka lebar-lebar jalur komunikasi, mendelegasikan tanggung jawab dan memberikan kesempatan pada

bawahan untuk menggunakan potensinya. Hal ini disifati oleh dukungan sosioemosional, kesetiakawanan dan kepercayaan.

Kemudian untuk melihat tingkat kesesuaian hasil wawancara, penulis melakukan observasi lanjutan terhadap pola kepemimpinan yang diterapkan *branch manager* dalam pengelolaan PT. Asuransi Takaful Umum cabang Pekanbaru.

Observasi lanjutan pertama dilakukan pada hari rabu, 30 April 2014, jam 09.00-14.00 WIB di PT. Asuransi Takaful Umum kantor pemasaran cabang Pekanbaru.

Penerapan Pola Kepemimpinan Branch Manager dalam Pengelolaan PT. Asuransi Takaful Umum kantor pemasaran cabang Pekanbaru

Observasi 1

Indikator Yang Diamati	Ada	Tidak
1. Pola kepemimpinan kontingensi <i>Fiedler</i> a. <i>Branch manager</i> menentukan tugas dan semua yang berhubungan dengannya secara jelas. b. <i>Branch manager</i> menggunakan otoritas dan kekuasaan secara formal.		
2. Pola kepemimpinan partisipasi pemimpin <i>Vroom</i> dan <i>Yetton</i> a. <i>Branch manager</i> menyelesaikan masalah atau membuat keputusan menggunakan informasi yang tersedia pada saat itu. b. <i>Branch manager</i> memperoleh informasi yang diperlukan bawahan kemudian memutuskan sendiri penyelesaian masalah tersebut.		

<p>c. <i>Branch manager</i> berbagi masalah dengan bawahan yang relevan secara individual, mendapatkan ide dan saran mereka tanpa mengumpulkan mereka dalam satu forum.</p> <p>d. <i>Branch manager</i> berbagi masalah dengan bawahan sebagai kelompok, secara kolektif memperoleh ide dan saran mereka.</p> <p>e. <i>Branch manager</i> berbagi masalah dengan bawahan sebagai kelompok. Pemimpin dan bawahan bersama-sama membuat dan mengevaluasi alternatif serta berusaha mencapai persetujuan (konsensus) penyelesaian.</p>		
<p>3. Pola kepemimpinan jalur – tujuan Robert J. House</p> <p>a. <i>Branch manager</i> mempengaruhi persepsi pengikutnya pada tujuan kerja (berorientasi pada tugas).</p> <p>b. <i>Branch manager</i> mempengaruhi persepsi pengikutnya pada tujuan pengembangan diri</p>		
<p>4. Pola kepemimpinan situasional Hersey dan Blanchard</p> <p>a. <i>Branch manager</i> memberikan perhatian pada tugas sangat tinggi, anggota diberi instruksi yang jelas dan dibiasakan dengan peraturan, struktur dan prosedur kerja.</p> <p>b. <i>Branch manager</i> mulai memberikan kepercayaan kepada anggota karena anggota dianggap mampu menangani tugasnya namun masih diberi pengarahan.</p> <p>c. <i>Branch manager</i> masih mendukung dan memberikan perhatian tetapi tidak perlu lagi</p>		

<p>memberikan pengarahan.</p> <p>d. <i>Branch manager</i> mulai megurangi jumlah perhatian dan pengarahan, karena anggota mulai percaya diri, dapat mengarahkan diri dan berpengalaman.</p>		
---	--	--

Observasi lanjutan ke dua dilakukan pada hari Jum'at, 2 Mei 2014, jam 09.00-14.00 WIB di PT.Asuransi Takaful Umum kantor pemasaran cabang Pekanbaru.

Penerapan Pola Kepemimpinan Branch Manager dalam Pengelolaan PT. Asuransi Takaful Umum kantor pemasaran cabang Pekanbaru

Observasi ke 2

Indikator Yang Diamati	Ada	Tidak
<p>1. Pola kepemimpinan kontingensi <i>Fiedler</i></p> <p>a. <i>Branch manager</i> menentukan tugas dan semua yang berhubungan dengannya secara jelas.</p> <p>b. <i>Branch manager</i> menggunakan otoritas dan kekuasaan secara formal.</p>		
<p>2. Pola kepemimpinan partisipasi pemimpin <i>Vroom</i> dan <i>Yetton</i></p> <p>a. <i>Branch manager</i> menyelesaikan masalah atau membuat keputusan menggunakan informasi yang tersedia pada saat itu.</p> <p>b. <i>Branch manager</i> memperoleh informasi yang diperlukan bawahan kemudian memutuskan sendiri penyelesaian masalah tersebut.</p> <p>c. <i>Branch manager</i> berbagi masalah dengan</p>		

<p>bawahan yang relevan secara individual, mendapatkan ide dan saran mereka tanpa mengumpulkan mereka dalam satu forum.</p> <p>d. <i>Branch manager</i> berbagi masalah dengan bawahan sebagai kelompok, secara kolektif memperoleh ide dan saran mereka.</p> <p>e. <i>Branch manager</i> berbagi masalah dengan bawahan sebagai kelompok. Pemimpin dan bawahan bersama-sama membuat dan mengevaluasi alternatif serta berusaha mencapai persetujuan (konsensus) penyelesaian.</p>		
<p>3. Pola kepemimpinan jalur – tujuan <i>Robert J. House</i></p> <p>a. <i>Branch manager</i> mempengaruhi persepsi pengikutnya pada tujuan kerja (berorientasi pada tugas).</p> <p>b. <i>Branch manager</i> mempengaruhi persepsi pengikutnya pada tujuan pengembangan diri</p>		
<p>4. Pola kepemimpinan situasional <i>Hersey dan Blanchard</i></p> <p>a. <i>Branch manager</i> memberikan perhatian pada tugas sangat tinggi, anggota diberi instruksi yang jelas dan dibiasakan dengan peraturan, struktur dan prosedur kerja.</p> <p>b. <i>Branch manager</i> mulai memberikan kepercayaan kepada anggota karena anggota dianggap mampu menangani tugasnya namun masih diberi pengarahan.</p> <p>c. <i>Branch manager</i> masih mendukung dan memberikan perhatian tetapi tidak perlu lagi</p>		

<p>memberikan pengarahan.</p> <p>d. <i>Branch manager</i> mulai megurangi jumlah perhatian dan pengarahan, karena anggota mulai percaya diri, dapat mengarahkan diri dan berpengalaman.</p>		
---	--	--

Observasi ke tiga dilakukan pada hari Senin, 5 Mei 2014, jam 09.00-14.00 WIB di PT.Asuransi Takaful Umum kantor pemasaran cabang Pekanbaru.

Penerapan Pola Kepemimpinan Branch Manager dalam Pengelolaan PT. Asuransi Takaful Umum kantor pemasaran cabang Pekanbaru

Observasi ke 3

Indikator Yang Diamati	Ada	Tidak
<p>1. Pola kepemimpinan kontingensi <i>Fiedler</i></p> <p>a. <i>Branch manager</i> menentukan tugas dan semua yang berhubungan dengannya secara jelas.</p> <p>b. <i>Branch manager</i> menggunakan otoritas dan kekuasaan secara formal.</p>		
<p>1. Pola kepemimpinan partisipasi pemimpin <i>Vroom</i> dan <i>Yetton</i></p> <p>a. <i>Branch manager</i> menyelesaikan masalah atau membuat keputusan menggunakan informasi yang tersedia pada saat itu.</p> <p>b. <i>Branch manager</i> memperoleh informasi yang diperlukan bawahan kemudian memutuskan sendiri penyelesaian masalah tersebut.</p> <p>c. <i>Branch manager</i> berbagi masalah dengan</p>		

<p>bawahan yang relevan secara individual, mendapatkan ide dan saran mereka tanpa mengumpulkan mereka dalam satu forum.</p> <p>d. <i>Branch manager</i> berbagi masalah dengan bawahan sebagai kelompok, secara kolektif memperoleh ide dan saran mereka.</p> <p>e. <i>Branch manager</i> berbagi masalah dengan bawahan sebagai kelompok. Pemimpin dan bawahan bersama-sama membuat dan mengevaluasi alternatif serta berusaha mencapai persetujuan (konsensus) penyelesaian.</p>		
<p>2. Pola kepemimpinan jalur – tujuan <i>Robert J. House</i></p> <p>a. <i>Branch manager</i> mempengaruhi persepsi pengikutnya pada tujuan kerja (berorientasi pada tugas).</p> <p>b. <i>Branch manager</i> mempengaruhi persepsi pengikutnya pada tujuan pengembangan diri</p>		
<p>3. Pola kepemimpinan situasional <i>Hersey dan Blanchard</i></p> <p>a. <i>Branch manager</i> memberikan perhatian pada tugas sangat tinggi, anggota diberi instruksi yang jelas dan dibiasakan dengan peraturan, struktur dan prosedur kerja.</p> <p>b. <i>Branch manager</i> mulai memberikan kepercayaan kepada anggota karena anggota dianggap mampu menangani tugasnya namun masih diberi pengarahan.</p> <p>c. <i>Branch manager</i> masih mendukung dan memberikan perhatian tetapi tidak perlu lagi</p>		

<p>memberikan pengarahan.</p> <p>d. <i>Branch manager</i> mulai megurangi jumlah perhatian dan pengarahan, karena anggota mulai percaya diri, dapat mengarahkan diri dan berpengalaman.</p>		
---	--	--

Observasi keempat dilakukan pada hari Selasa, 6 Mei 2014, jam 09.00-14.00 WIB di PT.Asuransi Takaful Umum kantor pemasaran cabang Pekanbaru.

Penerapan Pola Kepemimpinan Branch Manager dalam Pengelolaan PT. Asuransi Takaful Umum kantor pemasaran cabang Pekanbaru

Observasi ke 4

Indikator Yang Diamati	Ada	Tidak
<p>1. Pola kepemimpinan kontingensi <i>Fiedler</i></p> <p>a. <i>Branch manager</i> menentukan tugas dan semua yang berhubungan dengannya secara jelas.</p> <p>b. <i>Branch manager</i> menggunakan otoritas dan kekuasaan secara formal.</p>		
<p>2. Pola kepemimpinan partisipasi pemimpin <i>Vroom</i> dan <i>Yetton</i></p> <p>a. <i>Branch manager</i> menyelesaikan masalah atau membuat keputusan menggunakan informasi yang tersedia pada saat itu.</p> <p>b. <i>Branch manager</i> memperoleh informasi yang diperlukan bawahan kemudian memutuskan sendiri penyelesaian masalah tersebut.</p> <p>c. <i>Branch manager</i> berbagi masalah dengan</p>		

<p>bawahan yang relevan secara individual, mendapatkan ide dan saran mereka tanpa mengumpulkan mereka dalam satu forum.</p> <p>d. <i>Branch manager</i> berbagi masalah dengan bawahan sebagai kelompok, secara kolektif memperoleh ide dan saran mereka.</p> <p>e. <i>Branch manager</i> berbagi masalah dengan bawahan sebagai kelompok. Pemimpin dan bawahan bersama-sama membuat dan mengevaluasi alternatif serta berusaha mencapai persetujuan (konsensus) penyelesaian.</p>		
<p>3. Pola kepemimpinan jalur – tujuan <i>Robert J. House</i></p> <p>a. <i>Branch manager</i> mempengaruhi persepsi pengikutnya pada tujuan kerja (berorientasi pada tugas).</p> <p>b. <i>Branch manager</i> mempengaruhi persepsi pengikutnya pada tujuan pengembangan diri</p>		
<p>4. Pola kepemimpinan situasional <i>Hersey dan Blanchard</i></p> <p>a. <i>Branch manager</i> memberikan perhatian pada tugas sangat tinggi, anggota diberi instruksi yang jelas dan dibiasakan dengan peraturan, struktur dan prosedur kerja.</p> <p>b. <i>Branch manager</i> mulai memberikan kepercayaan kepada anggota karena anggota dianggap mampu menangani tugasnya namun masih diberi pengarahan.</p> <p>c. <i>Branch manager</i> masih mendukung dan memberikan perhatian tetapi tidak perlu lagi</p>		

memberikan pengarahan.		
d. <i>Branch manager</i> mulai megurangi jumlah perhatian dan pengarahan, karena anggota mulai percaya diri, dapat mengarahkan diri dan berpengalaman.		

Observasi kelima dilakukan pada hari Rabu, 7 Mei 2014, jam 09.00-14.00

WIB di PT.Asuransi Takaful Umum kantor pemasaran cabang Pekanbaru.

Penerapan Pola Kepemimpinan Branch Manager dalam Pengelolaan PT. Asuransi Takaful Umum kantor pemasaran cabang Pekanbaru

Observasi ke 5

Indikator Yang Diamati	Ada	Tidak
<p>1. Pola kepemimpinan kontingensi <i>Fiedler</i></p> <p>a. <i>Branch manager</i> menentukan tugas dan semua yang berhubungan dengannya secara jelas.</p> <p>b. <i>Branch manager</i> menggunakan otoritas dan kekuasaan secara formal.</p>		
<p>2. Pola kepemimpinan partisipasi pemimpin <i>Vroom</i> dan <i>Yetton</i></p> <p>a. <i>Branch manager</i> menyelesaikan masalah atau membuat keputusan menggunakan informasi yang tersedia pada saat itu.</p> <p>b. <i>Branch manager</i> memperoleh informasi yang diperlukan bawahan kemudian memutuskan sendiri penyelesaian masalah tersebut.</p> <p>c. <i>Branch manager</i> berbagi masalah dengan bawahan yang relevan secara individual, mendapatkan ide dan saran mereka tanpa</p>		

<p>mengumpulkan mereka dalam satu forum.</p> <p>d. <i>Branch manager</i> berbagi masalah dengan bawahan sebagai kelompok, secara kolektif memperoleh ide dan saran mereka.</p> <p>e. <i>Branch manager</i> berbagi masalah dengan bawahan sebagai kelompok. Pemimpin dan bawahan bersama-sama membuat dan mengevaluasi alternatif serta berusaha mencapai persetujuan (konsensus) penyelesaian.</p>		
<p>3. Pola kepemimpinan jalur – tujuan <i>Robert J. House</i></p> <p>a. <i>Branch manager</i> mempengaruhi persepsi pengikutnya pada tujuan kerja (berorientasi pada tugas).</p> <p>b. <i>Branch manager</i> mempengaruhi persepsi pengikutnya pada tujuan pengembangan diri</p>		
<p>4. Pola kepemimpinan situasional <i>Hersey dan Blanchard</i></p> <p>a. <i>Branch manager</i> memberikan perhatian pada tugas sangat tinggi, anggota diberi instruksi yang jelas dan dibiasakan dengan peraturan, struktur dan prosedur kerja.</p> <p>b. <i>Branch manager</i> mulai memberikan kepercayaan kepada anggota karena anggota dianggap mampu menangani tugasnya namun masih diberi pengarahan.</p> <p>c. <i>Branch manager</i> masih mendukung dan memberikan perhatian tetapi tidak perlu lagi memberikan pengarahan.</p> <p>d. <i>Branch manager</i> mulai mengurangi jumlah</p>		

perhatian dan pengarahan, karena anggota mulai percaya diri, dapat mengarahkan diri dan berpengalaman.		
--	--	--

Observasi keenam dilakukan pada hari Kamis, 8 Mei 2014, jam 09.00-14.00 WIB di PT.Asuransi Takaful Umum kantor pemasaran cabang Pekanbaru.

Penerapan Pola Kepemimpinan Branch Manager dalam Pengelolaan PT. Asuransi Takaful Umum kantor pemasaran cabang Pekanbaru

Observasi ke 6

Indikator Yang Diamati	Ada	Tidak
<p>1. Pola kepemimpinan kontingensi <i>Fiedler</i></p> <p>b. <i>Branch manager</i> menentukan tugas dan semua yang berhubungan dengannya secara jelas.</p> <p>c. <i>Branch manager</i> menggunakan otoritas dan kekuasaan secara formal.</p>		
<p>2. Pola kepemimpinan partisipasi pemimpin <i>Vroom</i> dan <i>Yetton</i></p> <p>a. <i>Branch manager</i> menyelesaikan masalah atau membuat keputusan menggunakan informasi yang tersedia pada saat itu.</p> <p>b. <i>Branch manager</i> memperoleh informasi yang diperlukan bawahan kemudian memutuskan sendiri penyelesaian masalah tersebut.</p> <p>c. <i>Branch manager</i> berbagi masalah dengan bawahan yang relevan secara individual, mendapatkan ide dan saran mereka tanpa</p>		

<p>mengumpulkan mereka dalam satu forum.</p> <p>d. <i>Branch manager</i> berbagi masalah dengan bawahan sebagai kelompok, secara kolektif memperoleh ide dan saran mereka.</p> <p>e. <i>Branch manager</i> berbagi masalah dengan bawahan sebagai kelompok. Pemimpin dan bawahan bersama-sama membuat dan mengevaluasi alternatif serta berusaha mencapai persetujuan (konsensus) penyelesaian.</p>		
<p>3. Pola kepemimpinan jalur – tujuan <i>Robert J. House</i></p> <p>b. <i>Branch manager</i> mempengaruhi persepsi pengikutnya pada tujuan kerja (berorientasi pada tugas).</p> <p>c. <i>Branch manager</i> mempengaruhi persepsi pengikutnya pada tujuan pengembangan diri</p>		
<p>4. Pola kepemimpinan situasional <i>Hersey dan Blanchard</i></p> <p>a. <i>Branch manager</i> memberikan perhatian pada tugas sangat tinggi, anggota diberi instruksi yang jelas dan dibiasakan dengan peraturan, struktur dan prosedur kerja.</p> <p>b. <i>Branch manager</i> mulai memberikan kepercayaan kepada anggota karena anggota dianggap mampu menangani tugasnya namun masih diberi pengarahan.</p> <p>d. <i>Branch manager</i> masih mendukung dan memberikan perhatian tetapi tidak perlu lagi memberikan pengarahan.</p> <p>e. <i>Branch manager</i> mulai mengurangi jumlah</p>		

perhatian dan pengarahan, karena anggota mulai percaya diri, dapat mengarahkan diri dan berpengalaman.

Pada dasarnya pengelolaan PT. Asuransi Takaful Umum cabang Pekanbaru ini mulai perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan sampai pengawasan sebenarnya telah tercantum dalam program kerja tahunan. Perencanaan tersebut disesuaikan dengan kebutuhan, baik itu kebutuhan institusional maupun kebutuhan masyarakat dalam berasuransi.

Berikut ini adalah aktifitas pengelolaan dan pengoperasionalan kantor yang dilakukan *Branch Manager* pada PT. Asuransi Takaful Umum cabang Pekanbaru dengan menggunakan pola kepemimpinan *Geiden* (mengarahkan) yaitu sebagai berikut :

1. Perencanaan

a. *Branch manager* menentukan rencana dan menyusun program atau strategi kerja yang akan dilakukan berkenaan dengan upaya pengembangan perusahaan. Biasanya beliau melibatkan pendapat karyawan dalam merundingkan program dan stategi kerja yang akan dilakukan untuk meningkatkan target polis dan claim yang telah ditentukan oleh kantor pusat dalam kurun waktu 1 tahun.

b. *Branch Manager* membentuk pedoman dalam menjalankan kedisiplinan dan dasar operasional perusahaan diterapkan branch manager dalam bentuk kerangka etis yang meliputi jam operasional kantor yaitu Pukul 08.00-17.00, membaca al-qur'an sebelum

menjalankan operasional kantor, melakukan teknikal meeting sebagai bentuk evaluasi kinerja harian dan pendiskusian program kerja, Pemberlakuan seragam kantor yang syar'i dan menerapkan pelayanan maksimal terhadap nasabah dengan etika islam².

2. Pengorganisasian

- a. *Branch manager* mengorganisir seluruh kegiatan yang telah direncanakan ke dalam pelaksanaan perorganisasian secara lengkap dan sistematis. Beberapa program yang telah direncanakan dilengkapi dengan koordinator pelaksana agar pelaksanaan program dapat terkoordinir dengan baik, selain pembagian tugas kepada para karyawan. Adapun untuk pengorganisasian yang dilaksanakan di PT. Asuransi Takaful Umum merupakan pengaturan kerja sama, yakni membagi tiap-tiap karyawan kepada sebuah tanggung jawab, hal ini dilakukan dengan mengadakan rapat atau pertemuan untuk mengadakan kepanitiaan atau separtitim sukses yang dilakukan oleh masing-masing koordinator program.
- b. *Branch manager* menerapkan standardisasi *job description* untuk berbagai posisi manajemen dan staf berdasarkan kebijakan dari kantor pusat PT. Syarikat Takaful Indonesia. Selain itu, *Branch manager* menyempurnakan *job grading* atas posisi-posisi tersebut

² Wawancara, Muntholib (*staf Underwriting*), 30 April 2014

guna memastikan bahwa tugas dan tanggung jawab pada berbagai posisi manajemen dan staf tersebut diimbangi dengan kompensasi yang memadai.

- c. *Branch Manager* mengembangkan profesionalisme dan kompetensi karyawan melalui program pendidikan dan pelatihan. Program tersebut meliputi peningkatan kemampuan teknis dan manajerial, seperti sertifikasi keahlian di bidang asuransi, serta pelatihan mengenai pemasaran, keuangan dan ekonomi syariah³.

3. Pengarahan

- a. *Branch manager* berkewajiban memberikan pengarahan dan motivasi terhadap karyawan yang akan atau sedang melaksanakan tanggung jawabnya. Pengarahan ini berbentuk pendeklegasian wewenang yang diberikan sebelum memulai operasional kerja. Hal tersebut bertujuan untuk menekankan hal-hal yang perlu ditangani, urutan prioritas, prosedur kerja dan lain-lainnya, hal ini dilakukan untuk memastikan bahwa semua program dan kegiatan yang telah dan yang sudah dilaksanakan sesuai dengan yang direncanakan.
- b. *Branch manager* memberikan pengarahan dalam penguasaan penerapan GTG berdasarkan prinsip-prinsip transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab dan berkeadilan yang dilandasi oleh prinsip dan semangat Syariah⁴.

³ Wawancara, Renaldi (*Staf Marketing*), 30 April 2014

⁴ Wawancara, Erik Hidayat (*Staf Claim*), 2 Mei 2014

4. Pengawasan

- a. *Branch manager* bertanggung jawab terhadap pengendalian konflik yang biasa terjadi didalam perusahaan seperti : adanya nasabah yang komplain mengenangi pelayanan staf PT.ATU cabang pekanbaru , kurangnya pencapaian target polis asuransi pada tiap periodenya, dan pihak rekan kerja yang tiba-tiba memutuskan kontrak kerja. Selain itu, *branch manager* juga berupaya meningkatkan pelayanan terbaik kepada nasabah.
- b. *Branch manager* melakukan kegiatan pengawasan atau kontrol dalam setiap pekerjaan bawahan, pengawasan yang dilakukan tersebut bukan hanya pengawasan bersifat administratif saja, tetapi juga yang bersifat pengembangan profesional bagi karyawan dan Agen, hal ini dilakukan agar pelaksanaan tugas dapat dimaksimalkan dan berjalan sesuai dengan rencana.
- c. *Branch manager* tidak segan untuk meminta pendapat bahkan kritikan kepada seluruh karyawan guna mengevaluasi kinerja branch manager selama menjalankan pola kepemimpinannya. Pendapat dan kritikan tersebut dipergunakannya untuk memotivator diri dan pengoptimalan kinerja *branch manager* pada periode selanjutnya.
- d. *Branch manager* mengupayakan komunikasi secara intensif dengan menggunakan *online system* yang telah disediakan oleh kantor pusat PT. Syarikat Takaful Indonesia. Selain itu, *branch manager* juga menerapkan komunikasi dengan menggunakan *SMS*

Broadcast yang didalamnya berisikan *reminder* bagi para nasabah mengenai waktu pembayaran premi, dan informasi mengenai produk-produk baru⁵.

⁵ Wawancara, Riska Febrianti (*staffinance*), 2 Mei 2014