

BAB V

PEMBAHASAN

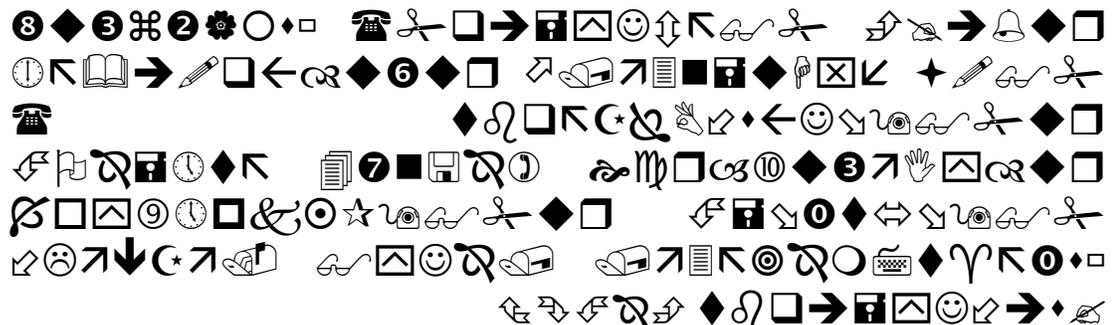
A. Pengaruh Kompensasi, Pelatihan dan Kepemimpinan Manajer Terhadap Kinerja Agen Pemasaran Secara Simultan

Pengaruh secara simultan yaitu pengaruh dari beberapa variabel bebas yang secara bersamaan saling mempengaruhi variabel terikat. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ada pengaruh secara simultan dari kompensasi, pelatihan dan kepemimpinan manajer terhadap kinerja agen pemasaran PT Asuransi Takaful Keluarga (RO) Sidoarjo, dengan F sebesar 12,614, sehingga hipotesis ke-1 teruji kebenarannya. Hal tersebut didukung dengan pernyataan dari beberapa wawancara terhadap responden (agen pemasaran) bahwa kompensasi yang sesuai, pelatihan yang tepat dan kepemimpinan manajer yang baik dapat mempengaruhi kinerja mereka dalam bekerja.

Kinerja seorang karyawan merupakan suatu kegiatan menjalankan fungsinya di dalam perusahaan yang sesuai dengan jabatan yang ditempatinya. Pekerjaan seorang agen pemasaran yaitu memasarkan dan mengenalkan produk perusahaan kepada masyarakat yang dianggap memerlukannya. Pemasaran yang dilakukan agen pemasaran Ausaransi Takaful Keluarga (ATK) tidak pernah melanggar hukum maupun etika dalam pemsaran sendiri.

Menurut Moehariono, kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kualitatif dan kuantitatif, sesuai dengan kewenangan dan tugas tanggung jawabnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi serta tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.¹

Pemasaran yang dilakukan dengan mematuhi segala aturan dan etika yang ada dan tidak melanggarnya, akan menghasilkan *output* yang bagus. Hal itulah yang selama ini dilakukan oleh agen pemasaran ATK dalam memasarkan produk ke masyarakat. Sehingga para agen mendapatkan keramahan dari para calon nasabah maupun nasabah mereka. Apresiasi positif dari masyarakat inilah yang bisa memicu para agen dalam memasarkan produknya serta bisa meningkatkan kinerja mereka. Dalam salah satu perintah-Nya, Allah SWT berfirman:



"Bekerjalah kamu, Maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang

¹ Moehariono, *Pengukuran Kinerja*, 61.

mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan. (QS. at-Taubah: 105).²

Pekerjaan menjadi agen pemasaran ATK yang dijalani oleh mereka merupakan bukan menjadi satu-satunya pekerjaan yang mereka tekuni saat ini. Para agen pemasaran memanfaatkan pekerjaan ini mayoritas sebagai pekerjaan sampingan disamping pekerjaan utama mereka yang telah ada sebelumnya. Hal tersebut dapat terlihat di bab 4 tabel karakteristik responden berdasarkan jenis pekerjaan. Selain itu juga didukung dengan hasil wawancara dengan agen pemasaran ATK bahwa pekerjaan menjadi agen pemasaran merupakan pekerjaan sampingan yang dimanfaatkan sebagai tambahan pemasukan untuk perekonomian keluarga mereka.³ Rata-rata para agen pemasaran ATK RO Sidoarjo selain menjadi *agency* juga bekerja menjadi karyawan swasta, PNS dan wiraswasta (dapat dilihat di bab 4 tabel karakteristik pekerjaan). Mereka bisa memanfaatkan *link* yang ada ditempat kerja maupun di tempat usahanya sebagai tambahan untuk mempermudah dan menambah dalam mendapatkan polis nasabah.

Pekerjaan ganda yang dilakukan oleh mayoritas para agen pemasaran ATK bisa dilakukan dengan baik dan lancar apabila situasi di sekitarnya kondusif dan mendukung. Situasi yang mendukung tersebut dapat berupa faktor motivasi eksternal yang didapatnya selama bekerja menjadi agen pemasaran di ATK. Karena dengan adanya tambahan motivasi yang diperoleh saat bekerja di tempat selain pekerjaan

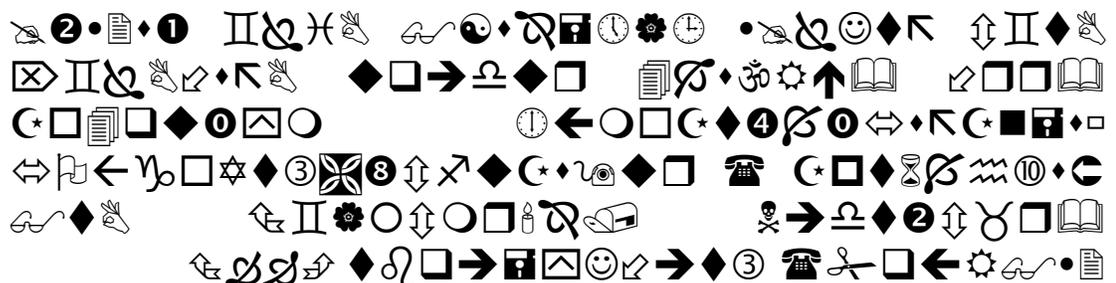
² Departemen Agama RI, *Mushaf*. 2010.

³ Nur Syiyama, *Wawancara*, 15 November 2013.

utama harus ada sesuatu yang lebih sehingga para agen pemasaran menjadi nyaman dalam menjalankan pekerjaannya sebagai agen pemasaran.

Tambahan motivasi yang didapat oleh para agen pemasaran ATK yaitu berupa kompensasi yang menarik, pelatihan yang menarik dan bagus serta sosok pemimpin yang ramah dan berwibawa dan tidak sombong dalam membawahi karyawannya. Pemberian kompensasi yang diberikan oleh perusahaan kepada para agen selama ini dianggap agen pemasaran masih memenuhi kelayakan standar upah kerja.

Penentuan kompensasi untuk para agen yang dilakukan oleh perusahaan sangatlah menarik. Hal tersebut bisa dilihat di bab 4 subbab penentuan kompensasi untuk para agen. Di sana dapat dilihat bahwa kompensasi untuk para agen yang diberikan perusahaan dalam bentuk komisi dan bonus dalam satu tahunnya rata-rata mencapai di atas 40% berdasarkan jumlah polis dan premi yang dibayarkan oleh nasabah pada perusahaan. Pemberian kompensasi tersebut tidak memihak salah satu agen pemasaran tetapi dilakukan dengan adil dan tepat. Hal tersebut sesuai dengan firman Allah SWT sebagai berikut:



“Barangsiapa yang mengerjakan amal saleh, baik laki-laki maupun perempuan dalam

Keadaan beriman, maka Sesungguhnya akan Kami berikan kepadanya kehidupan

yang baik dan Sesungguhnya akan kami beri balasan kepada mereka dengan pahala yang lebih baik dari apa yang telah mereka kerjakan”. (QS. An-Nahl: 97).⁴

Kata “mengerjakan amal shaleh” di dalam ayat tersebut diartikan sebagai kegiatan pekerjaan seorang agen pemasaran ATK yang bekerja memasarkan produk perusahaan dan sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan perusahaan. Sehingga dengan mengikuti aturan yang telah ada akan menghasilkan imbalan atau balasan berupa kompensasi yang menarik.

Selain mendapatkan kompensasi yang menarik dari perusahaan, agen pemasaran ATK mendapatkan pengembangan karir berupa pelatihan yang diadakan oleh perusahaan. Pelatihan yang dilakukan oleh perusahaan terhadap agennya dilakukan *continue* tiap bulannya selama beberapa kali tergantung penentuan jadwal pelaksanaannya dilakukan pada minggu keberapa. Hal tersebut didukung dengan hasil wawancara dengan pimpinan RO Sidoarjo yang menyebutkan bahwa pelatihan diadakan rutin dengan tujuan agar agen pemasaran yang saat ini bekerja di sana mendapatkan pengembangan kemampuan dari yang telah dimiliki saat ini.⁵

Hasil wawancara tersebut sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Rivai mengenai pelatihan, yaitu proses sistematis pengubahan tingkah laku para karyawan dalam suatu arah untuk meningkatkan upaya pencapaian tujuan-tujuan organisasi.

⁴ Departemen Agama RI, *Mushaf*, 2010.

⁵ Wiwin, *Wawancara*, 27 November 2013.

Pelatihan yang diadakan di ATK dilakukan berdasarkan jenjang karir dari seorang agen pemasaran. Agen pemasaran yang baru memutuskan bergabung dianjurkan mengikuti pelatihan dasar yaitu *basic level*. Pelatihan ini memfokuskan pada pengembangan dalam upaya membantu *user* memahami level dasar konsep asuransi berbasis syariah, cara pemasaran dan sistem pencatatan akuntansinya, serta perbedaannya dengan asuransi berkonsep konvensional. Selanjutnya untuk agen pemasaran level karir pertengahan yaitu *intermediate level*. Pada level ini pelatihan berisi mengenai penjelasan resiko asuransi, strategi penanganan premi bermasalah dll. Pelatihan selanjutnya yaitu pada *advance level*, yang berisi mengenai cara mencari *networking*, teknik pelayanan yang bagus kepada calon nasabah maupun nasabah, sistem pembiayaan dan investasi.

Penyampaian materi pelatihan kepada para agen pemasaran disampaikan oleh *trainer* dengan bahasa yang mudah dipahami dan dengan menggunakan teknik yang bisa memicu para agen untuk lebih aktif dan partisipatif di dalam forum pelatihan. Hal tersebut dilandasi dengan hasil wawancara dengan beberapa agen pemasaran, bahwa pelatihan disampaikan dengan metode yang mudah dipahami. Sehingga setelah mengikuti pelatihan tersebut para agen pemasaran merasa mendapatkan pengetahuan yang lebih dari sebelumnya dan bisa memperbaiki kinerjanya dalam memasarkan produk kepada masyarakat.⁶

⁶ Sulastrri, *Wawancara*, 15 November 2013.

Teknik pelatihan yang dilakukan di ATK kepada para agen pemasarannya sesuai dengan teknik pelatihan yang disampaikan oleh Garry Dessler yaitu pelatihan yang didasarkan pada teori belajar. Pelatihan tersebut disampaikan dengan tiga teknik penyampaian, yaitu:⁷

Pertama, lebih mudah bagi para peserta pelatihan untuk memahami dan mengingat bahan yang penting:

- 1) Pada awal pelatihan, berikanlah peserta pelatihan pandangan sepintas tentang bahan yang disajikan. Mengetahui gambaran keseluruhan itu memudahkan pembelajaran.
- 2) Gunakanlah berbagai contoh yang akrab bila menyajikan bahan.
- 3) Cobalah menggunakan istilah dan konsep yang sudah akrab dengan peserta pelatihan.
- 4) Gunakanlah sebanyak mungkin bantuan visual.

Kedua, pastikan bahwa mudah mentransfer keterampilan dan perilaku baru dari tempat pelatihan ke tempat kerja:

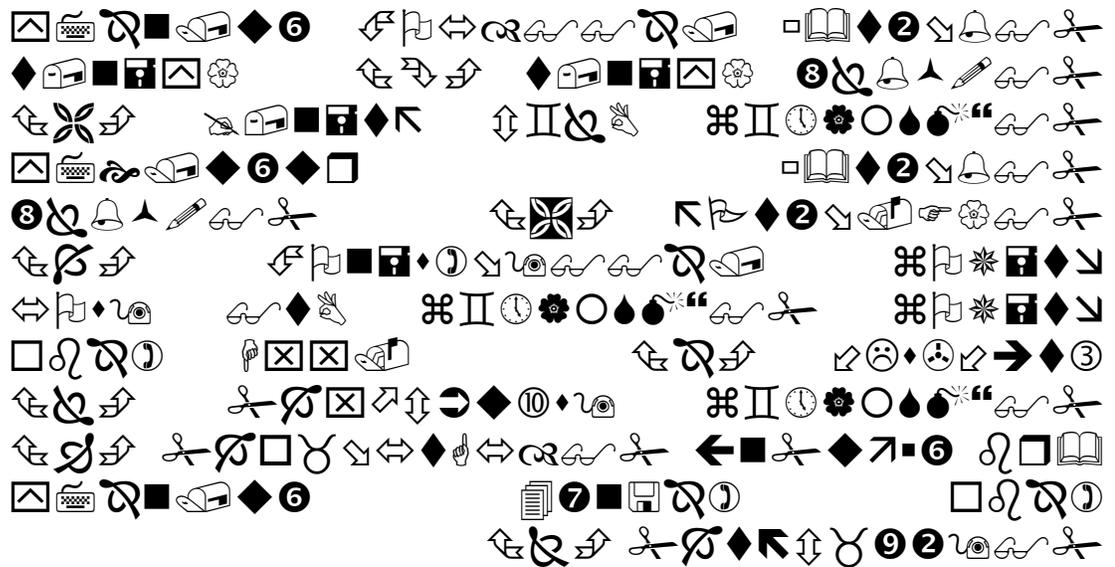
- 1) Maksimalkan keserupaan antara situasi pelatihan dan situasi kerja.
- 2) Berikanlah praktik pelatihan yang memadai.
- 3) Identifikasikanlah masing-masing ciri dari langkah dalam proses.

Ketiga, motivasikanlah peserta pelatihan:

⁷ Gary, *Human Resource*, 266.

- 1) Orang belajar paling baik dengan cara melakukannya. Cobalah memberikan praktik realistic sebanyak mungkin.
- 2) Peserta pelatihan itu belajar paling baik bila tanggapan yang benar segera dikuatkan.
- 3) Para peserta pelatihan belajar paling baik menurut langkah mereka. Jika mungkin, biarkanlah peserta melangkah sendiri.

Di dalam agama Islam juga dianjurkan untuk selalu berlatih untuk mengasah kemampuan yang telah dimiliki. Hal tersebut sebagaimana yang dilakukan oleh Rasulullah saw untuk membaca berdasarkan perintah Allah SWT. Berikut ini firman Allah SWT:



Bacalah dengan (menyebut) nama Tuhanmu yang menciptakan. Dia telah menciptakan manusia dari segumpal darah. Bacalah, dan Tuhanmulah yang Maha pemurah, yang mengajar (manusia) dengan perantaran kalam, Dia mengajar kepada manusia apa yang tidak diketahuinya. Ketahuilah! Sesungguhnya manusia benar-

benar melampaui batas, karena Dia melihat dirinya serba cukup. Sesungguhnya hanya kepada Tuhanmulah kembali(mu). (QS. Al-'Alaq: 1-8).⁸

Berdasarkan penjelasan mengenai teknik pelatihan yang disampaikan kepada agen pemasaran ATK di atas telah dapat mempengaruhi kinerja mereka dalam pemasaran produk. Meskipun pelatihan diadakan rutin, tetapi apabila sosok pemimpin yang membawahi agen pemasaran di sana tidak memiliki wibawa maupun kemampuan yang bisa mempengaruhi orang lain (agen pemasaran), pelatihan tersebut akan cuma-cuma dikarenakan iklim di dalam perusahaan sendiri kurang kondusif. Kondisi kurang kondusif tersebut salah satunya yaitu kurang harmonisnya hubungan antara atasan dan bawahan, sehingga agen pemasaran dalam bekerja akan kurang optimal.

Menurut Griffin, kepemimpinan dibagi menjadi dua konsep, yaitu sebagai proses dan sebagai atribut.⁹ Sebagai proses, yakni proses dimana para pemimpin menggunakan pengaruhnya untuk memperjelas tujuan organisasi bagi para pegawai dan menciptakan budaya produktif dalam organisasi. Sedangkan atribut, yakni seseorang yang memiliki kemampuan mempengaruhi perilaku orang lain tanpa menggunakan kekuatan, sehingga yang dipimpinnya menerima dirinya sebagai sosok yang layak memimpin mereka.

Seorang pemimpin harus memiliki akhlak dan budi pekerti baik karena ia menjadi panutan bawahannya. Hal ini sesuai dengan firman Allah SWT, yaitu:

⁸ Departemen Agama RI, *Mushaf*, 2010.

⁹ Erni, *Pengantar Manajemen*, 255.



“Sesungguhnya telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari kiamat dan Dia banyak menyebut Allah”. (QS. Al-Ahzab: 21).¹⁰

Berdasarkan ayat di atas tersebut bahwa seorang pemimpin harus menjadikan Rasulullah saw sebagai suri tauladan dalam setiap tindakannya. Sehingga ia mampu menampilkan akhlak yang baik seperti Rasulullah saw. Berdasarkan hasil wawancara dengan agen pemasaran diketahui bahwa peran pemimpin sangatlah besar dalam setiap pekerjaan yang mereka kerjakan terkait dengan memasarkan produk ke masyarakat. Para agen pemasaran sudah seperti keluarga sendiri di mata pemimpin. Sehingga apabila para agen pemasaran mendapatkan kendala saat di lapangan, mereka akan berkonsultasi dengan pimpinannya terkait hal tersebut. Konsultasi mereka lakukan dengan pimpinan dengan terlebih dahulu menentukan hari apa yang akan digunakan untuk berkonsultasi. Hal tersebut untuk menghindari kesibukan yang padat dan kres antara pimpinan dan agen pemasarannya. Pimpinan tidak akan pernah menolak jika para agennya ingin berkonsultasi dan selalu ramah dalam menyampaikan penjelasan dan info yang dibutuhkan oleh agen pemasaran.¹¹

¹⁰ Departemen Agama RI, *Mushaf*, 2010.

¹¹ Suyamto, *Wawancara*, 15 November 2013.

B. Pengaruh Kompensasi, Pelatihan dan Kepemimpinan Manajer Terhadap Kinerja Agen Pemasaran Secara Parsial

Pengaruh secara parsial yaitu pengaruh dari masing-masing variabel bebas yang secara individu mempengaruhi variabel terikat dengan tingkat pengaruh yang berbeda-beda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel kompensasi, pelatihan dan kepemimpinan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja agen pemasaran PT Asuransi Takaful Keluarga (RO) Sidoarjo. Dengan koefisien regresi variabel kompensasi (X_1) adalah positif, nilai t_{hitung} yang dihasilkan 4,472 lebih dari t_{hitung} 2,045. Hal ini berarti variabel kompensasi (X_1) secara parsial berpengaruh terhadap kinerja (Y). Koefisien regresi variabel pelatihan (X_2) adalah positif, nilai t_{hitung} yang dihasilkan 3,175 lebih dari t_{tabel} 2,045. Hal ini berarti variabel pelatihan (X_2) secara parsial berpengaruh terhadap kinerja (Y). Koefisien regresi variabel kepemimpinan (X_3) adalah positif, nilai t_{hitung} yang dihasilkan 5,285 lebih dari t_{tabel} 2,045. Hal ini berarti variabel kepemimpinan (X_3) secara parsial berpengaruh terhadap kinerja (Y).

Pemberian kompensasi merupakan suatu kewajiban yang harus dilakukan oleh perusahaan ATK terhadap agen-agen pemasarannya. Kompensasi diberikan atas balas jasa terhadap prestasi yang diraih oleh agen pemasaran tersebut. Berdasarkan hasil wawancara dengan pimpinan ATK RO Sidoarjo, bahwa pemberian kompensasi yang

layak selain atas dasar balas jasa terhadap agen, juga untuk menjaga loyalitas agen pemasaran terhadap perusahaan.¹²

Asas pemberian kompensasi dari hasil wawancara di atas juga didukung dengan teori dari Notoadmodjo yang mengemukakan beberapa alasan pemberian kompensasi terhadap karyawan, menjamin keadilan, mempertahankan karyawan, memperoleh karyawan yang bermutu, pengendalian biaya perusahaan, memenuhi peraturan pemerintah mengenai penentuan gaji yang layak serta menghargai prestasi kerja karyawan.¹³

Salah satu cara yang ditempuh untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah dengan memberikan kompensasi atau insentif kepada mereka. Manajer biasanya melakukan usaha yang lebih besar untuk aktivitas-aktivitas yang dihargai dan lebih sedikit untuk aktivitas-aktivitas yang tidak dihargai.¹⁴ Karena dengan pemberian kompensasi yang layak akan dapat mempengaruhi kinerja mereka dalam bekerja.

Hal tersebut sama dengan penelitian yang dilakukan oleh Kartika Tri Rahmawati dalam skripsinya yang berjudul pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan pada Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Cabang Pasuruan. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa kompensasi secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja. Besarnya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat sebesar

¹² Wiwin, *Wawancara*, 27 November 2013.

¹³ Edy Sutrisno, *Manajemen*, 188-189.

¹⁴ Anthony Robert, *Sistem Pengendalian*, 249.

R Square 0,246%, dan yang lainnya dipengaruhi oleh variabel lain di luar variabel penelitian, seperti penentuan lokasi pembeli produk.¹⁵ Hasil penelitian tersebut sama dengan hasil dalam penelitian sekarang yang dilakukan oleh peneliti di PT Asuransi Takaful Keluarga RO Sidoarjo yaitu terdapat pengaruh secara parsial dari kompensasi terhadap kinerja karyawan.

PT Asuransi Takaful Keluarga merupakan perusahaan asuransi syariah pertama yang didirikan di Indonesia. Di dalam memberikan insentif yang berupa kompensasi kepada para agen pemasarannya perusahaan telah memenuhi standar kelayakan pemberian upah. Berbagai macam kompensasi yang diberikan oleh perusahaan tiap bulannya tidak pernah telat saat pembayarannya. Pembayaran dari berbagai jenis komisi dan bonus antara agen pemasaran berbeda satu dengan lainnya. Perbedaan tersebut disebabkan salah satunya adalah perolehan polis pertama sekaligus pembayaran premi oleh nasabahnya. Apabila pembayaran premi yang dilakukan oleh nasabah rekrutannya perbulannya besar, maka agen yang merekrutnya tadi mendapatkan komisi dan bonus besar pula. Kompensasi yang diperoleh para agen pemasaran disini tentu akan menentukan seberapa tinggi kinerja dalam perolehan polis perbulannya. Karena untuk mendapatkan hasil kinerja bagus berupa tingginya perolehan polis, maka kompensasi perbulannya harus besar sehingga dapat digunakan sebagai insentif dirinya untuk lebih baik dalam bekerja.

¹⁵ Kartika Tri Rahmawati, "Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada AJB Bumi Putera 1912 Cabang Pasuruan", Skripsi: Fakultas Ekonomi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, 2009.

Pengaruh pemberian kompensasi berupa bonus yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan dalam bekerja seperti di atas tersebut juga telah diteliti sebelumnya oleh Asriyanti Amrullah dalam skripsinya yang berjudul pengaruh kompensasi financial dan nonfinansial terhadap kinerja karyawan PT Bank Rakyat Indonesia Makasar. Di dalam penelitian tersebut kompensasi finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal itu dapat dilihat dari $t_{hitung} \geq t_{tabel}$ ($3,240 \geq 2,020$) dan signifikansi 0,002.

Varibel selanjutnya yang berpengaruh secara parsial adalah pelatihan. Pelatihan mempunyai kedudukan yang tidak kalah pentingnya di sebuah perusahaan selain kompensasi. Perusahaan biasanya mempunyai dana khusus yang disediakan untuk melakukan kegiatan pelatihan karyawan yang bertujuan pengembangan *soft skill* dari karayawannya. Perusahaan besar tentu memiliki *schedule* pelatihan yang teratur dalam hal pelatihan karyawannya. Pelatihan diperuntukkan bagi agen pemasaran yang baru bergabung maupun karyawan lama untuk mengembangkan keahlian yang telah dimiliki sebelumnya. Hal tersebut sesuai dengan yang diutarakan oleh Jusmaliani yaitu program pelatihan bermanfaat untuk menambah keterampilan dalam melakukan pekerjaan.¹⁶ Sedangkan menurut Pramudyo pelatihan merupakan proses pembelajaran yang dirancang untuk mengubah kinerja orang dalam melakukan pekerjaannya.¹⁷

¹⁶ Jusmaliani, *Pengelolaan*, 99.

¹⁷ Pramudyo, *Menjadi Trainer*, 16.

Program pelatihan tersebut juga dilakukan oleh ATK RO Sidoarjo dalam proses penambahan ilmu pengetahuan dari agen pemasaran. Bagi agen pemasaran yang baru bergabung dianjurkan mengikuti BOP (*Bussines Owner Presentation*) di ATK RO Sidoarjo. Kegiatan tersebut merupakan program paling dasar yang diberikan pada agen yang baru bergabung menjadi agen pemasaran. Isi dari kegiatannya berupa pengenalan kepada agen pemasaran mengenai perbedaan antara asuransi syariah dan asuransi konvensional, penjelasan mengenai keunggulan-keunggulan perusahaan maupun produk.

Pembekalan seperti itu diharapkan dapat memberi gambaran serta pengetahuan pada agen pemasaran yang paling mendasar sebelum terjun langsung ke masyarakat untuk mengenalkan dan memasarkan produk perusahaan. Pernyataan tersebut juga didukung dengan pendapat dari pimpinan RO Sidoarjo dari hasil wawancara yang mengatakan kalau agen pemasaran langsung dilepas ke masyarakat untuk memasarkan produk perusahaan, maka akan terjadi *miss communication* antara agen pemasaran dengan calon nasabah.¹⁸

Kejadian seperti itu timbul dari pemahaman seorang agen pemasaran yang sebelumnya kurang memahami dengan benar akan produk-produk yang akan ditawarkannya. Pemahaman akan produk yang akan ditawarkan sangat dibutuhkan agar pada saat calon nasabah bertanya yang lebih jauh maka seorang pemasaran dapat menjawabnya dengan baik dan lengkap. Selain memiliki tujuan agar calon nasabah

¹⁸ Wiwin, *Wawancara*, 1 November 2013.

paham dengan apa yang sedang ditawarkan seorang agen pemasaran juga bermanfaat untuk meminimalisir kejadian calon nasabah yang merasa dibohongi. Salah satu contohnya yaitu kesulitan pada saat pencairan premi maupun saat kontrak berakhir dipersulit. Hal tersebut bisa dikarenakan agen saat memasarkan belum menjelaskan mengenai tata caranya yang dikarenakan dia belum paham dengan hal tersebut.

Untuk meminimalkan kejadian-kejadian seperti itu maka diperlukan kegiatan pelatihan sebelum memasarkan produk ke masyarakat. Semua agen pemasaran di ATK RO Sidoarjo telah mengikuti kegiatan pelatihan yang diadakan perusahaan. Hal ini terbukti dengan tidak ditemukannya keluhan-keluhan dari masyarakat yang menjadi nasabah ATK baik dari pelayanan maupun perekrutannya. Dengan pelatihan ini maka seorang agen pemasaran terbukti dapat meningkatkan kinerjanya dalam memasarkan produk. Apabila masyarakat percaya dengan kemampuan tenaga pemasarnya maka dapat meningkatkan hasil polis yang akan didapat oleh agen pemasaran tersebut.

Pengaruh dari pelatihan terhadap kinerja karyawan juga terbukti di dalam penelitian Mulyaningrum pada tesisnya yang berjudul pengaruh pelatihan dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan divisi marketing AJB Bumi Putera 1912 Kebayoran Jakarta. Hasilnya menunjukkan pelatihan telah berinteraksi secara signifikan sebesar (3,14 dan 0,001) dengan indikator kinerja. Pelatihan yang diselenggarakan oleh perusahaan ternyata memberi efek positif terhadap kinerja tenaga penjualan. Temuan ini memberi pemahaman bahwa kinerja produksi, tugas

dan pribadi yang dicapai adalah hasil kontribusi pelatihan yang memperhatikan pengorganisasian, pengaturan dan instruktur pelatihan.¹⁹

Pelatihan yang diadakan di RO merukan kegiatan yang dirancang sendiri oleh pimpinan RO dan bukan berdasarkan dari pusat. Peran seorang pimpinan RO di sini sangat dibutuhkan oleh agen pemasarannya. Salah satu peran yang dibutuhkan oleh seorang agen pemasaran yaitu berupa kecepatan dan ketepatan informasi terbaru yang berasal dari pimpinan RO Sidoarjo. Informasi tersebut bisa berupa perubahan di dalam pembagian bonus baik bagi agen pemasaran maupun perubahan dalam bagi hasil yang diperuntukkan bagi nasabahnya yang menggunakan produk investasi.

Pimpinan RO Sidoarjo selama ini dipandang telah cepat dan tepat dalam memberikan perubahan-perubahan informasi terkait dengan aturan perusahaan yang baru. Peran pimpinan RO Sidoarjo sebagai seorang pemberi dan penyampai informasi pada agen pemasarannya yang dilakukan dengan baik sesuai dengan teori yang diungkapkan oleh Freed Luthan yang di dalamnya menyebutkan pemberi informasi bagi karyawan merupakan salah satu peran yang dimiliki oleh pimpinan.²⁰

Kepemimpinan di dalam penelitian ini memiliki pengaruh yang paling dominan terhadap kinerja diantara variabel-variabel lainnya. Hal tersebut sama halnya dengan penelitian yang sebelumnya dilakukan oleh Rani Mariam dalam tesisnya yang berjudul pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap

¹⁹ Mulyaningrum, "Pengaruh Pelatihan dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan divisi Marketing AJB Bumi Putera 1912 Cabang Kebayoran", Tesis: Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia, 2010.

²⁰ Freed, *Organizational*, 59.

kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan sebagai variabel intervening pada PT Asuransi Jasa Indonesia. Pengujian hipotesis membuktikan bahwa ada pengaruh yang searah antara gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan dengan signifikansi kurang dari 0,05 sebesar 0,043.²¹

Pimpinan RO Sidoarjo memberikan wewenang penuh kepada setiap agen pemasaran dalam merekrut nasabah. Hal tersebut disebabkan pimpinan merasa percaya dengan kemampuan para agen-agen pemasarannya dalam menjaring nasabah. Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan RO Sidoarjo sesuai dengan teori yang diutarakan oleh John Ivancevich pada salah satu gaya kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan tersebut adalah *employee centered* yakni seorang pemimpin yang berfokus agar tugas terselesaikan dan meyakini pendelegasian pengambilan keputusan dan membimbing pegawai memenuhi kebutuhan dengan cara membentuk lingkungan kerja yang suportif.²²

Maksud dari pendelegasian pengambilan keputusan di atas adalah pimpinan akan memberikan wewenang penuh pada para agen pemasarannya pada saat menentukan target calon nasabah yang akan direkrutnya. Sedangkan makna dari memenuhi kebutuhan dengan cara membentuk lingkungan kerja yang suportif yaitu pimpinan RO Sidoarjo akan memberikan calon-calon nasabah yang berprospek bagus pada semua agen pemasarannya dan tidak condong pada satu agen. Sehingga dengan

²¹ Rani Mariam, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening Pada PT Asuransi Jasa Indonesia", Tesis: Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang, 2009.

²² Ivancevich, *Organizational*, 199.

meratanya pemberian informasi mengenai calon nasabah yang berprospek pada agennya, diharapkan iklim kompetisi diantara para agen pemasarannya berjalan dengan baik dan suportif untuk kepentingan perusahaan.

Di dalam menentukan kinerja para agen pemasarannya, pimpinan menggunakan acuan perolehan polis perbulannya. Perolehan polis dari agen pemasaran dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 5.1
Kinerja Agen Berdasarkan Perolehan Polis

Nama Agen	Juli	Agustus	September	Oktober	November
Suyanto	5	2	5	4	2
Riza Arkari	1	-	-	-	-
Sulastri	-	1	2	4	2
Novella Hikmi	-	1	-	-	-
Nuria Harini	1	-	-	-	-
Dewi Anggraeni	1	1	-	-	-
Ardy Mardha	2	1	2	2	-
Halimah	2	-	-	-	-
Rohana	3	-	-	-	-
Winarti	1	-	-	-	-
Dani	1	-	-	-	-

Tabel di atas merupakan hasil kinerja agen pemasaran ATK RO Sidoarjo berdasarkan perolehan polis nasabah. Hasil kinerja agen tersebut diperoleh setelah sebelumnya di pengaruhi oleh pemberian kompensasi, pemberian pelatihan serta pengaruh dari pimpinannya.

C. Pengaruh Paling Dominan Dari Kompensasi, Pelatihan dan Kepemimpinan Manajer Terhadap Kinerja Agen Pemasaran

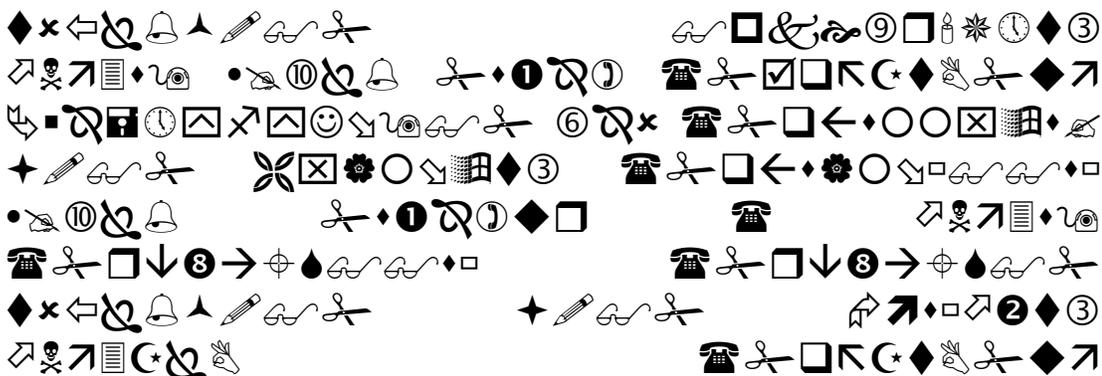
Tabel 5.2
Pengaruh Variabel Bebas Paling Dominan Terhadap Variabel Terikat

Variabel	Nilai
Kompensasi (X_1)	4,472

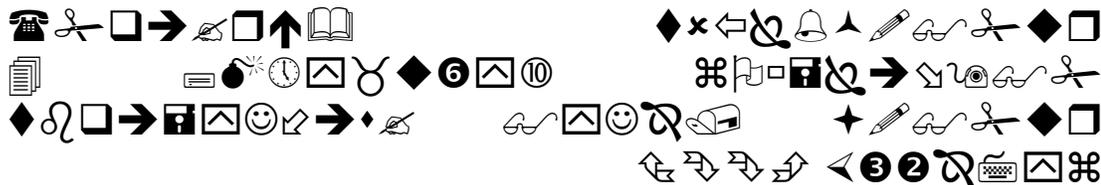


“Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha mendengar lagi Maha melihat”. (QS. An-Nisaa’: 58).²⁴

Menjadi seorang pemimpin haruslah seorang yang memiliki latar belakang pendidikan yang tinggi. Karena dengan menempuh pendidikan itulah maka seseorang akan memiliki ilmu pengetahuan yang luas. Ilmu pengetahuan tersebut dapat digunakan sebagai pedoman untuk memimpin dan membawahi karyawannya. Begitu juga dengan latar belakang pimpinan ATK RO Sidoarjo yang lulusan sastra Inggris. Syarat menjadi pemimpin di dalam Islam harus berilmu juga yang termuat di dalam firman Allah STW, sebagai berikut:



²⁴ Departemen Agama RI, *Mushaf*, 2010.



Hai orang-orang beriman apabila kamu dikatakan kepadamu: "Berlapang-lapanglah dalam majlis", Maka lapangkanlah niscaya Allah akan memberi kelapangan untukmu. dan apabila dikatakan: "Berdirilah kamu", Maka berdirilah, niscaya Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman di antaramu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat. dan Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan. (QS. Al-Mujaadilah: 11).²⁵

Pemimpin itu sendiri memiliki sifat-sifat yang tidak semua orang memilikinya. Sebagaimana Manahan mengatakan bahwa "sifat yang amat penting yaitu integritas, kecerdasan dan pengetahuan, rasa simpati insani, kesungguhan dan kesadaran akan diri"²⁶. Dengan sifat-sifat tersebut dapat mendukung dari keberlangsungan pemimpin dalam menjalankan tugas.

Pimpinan ATK RO Sidoarjo selain memiliki pendidikan tinggi juga telah memperoleh penghargaan sebagai *Best Agency*. Beberapa penghargaan yang telah diraih oleh pimpinan ATK RO Sidoarjo yaitu sebagai *Top Agency Manager By Premium* (pada tahun 2010), *Agency Excecutive Gathering* (pada tahun 2008). Kumpulan penghargaan yang telah diperoleh pimpinan ATK RO Sidoarjo inilah yang menjadikan beliau sangat dihormati baik oleh nasabah maupun agen pemasarannya.

Agen pemasaran ATK RO Sidoarjo menjadikan sosok pimpinannya sebagai panutan yang patut dicontoh, baik dari sifat maupun prestasi yang telah diraihnya.

²⁵ *Ibid.*

²⁶ Manahan Tampubolon, *Prilaku keorganisasian*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2004), 50.

Inilah yang menjadikan pengaruh kepemimpinan ATK RO Sidoarjo menjadi faktor paling dominan mempengaruhi kinerja dari agen pemasaran ATK RO Sidoarjo. Para agen pemasaran menyadari kalau mereka dapat berkembang pesat seperti sekarang ini berkat *support* dan motivasi yang diberikan oleh pimpinannya.