

Kepemimpinan Agen Koordinator Dalam Membentuk *The Winning Agent*

Syahrir

Universitas Bina Sarana Informatika,
syahrir.shx@bsi.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini dilakukan untuk meneliti fungsi dan peran kepemimpinan dari Agen Koordinator perusahaan Asuransi Jiwa Bersama (AJB) Bumiputera 1912 dalam membentuk *the winning agent* atau agen yang mandiri dan handal dalam melakukan penjualan produk asuransi. Hasil yang didapatkan adalah bahwa dalam membentuk *the winning agent*, Agen Koordinator selain menjalankan fungsinya sebagai pemimpin, juga melakukan fungsi sebagai perekrut agen yang akan dipimpinya. Peran sebagai pemimpin dilakukan dengan cara melihat tingkat kematangan dari Agen sehingga Agen Koordinator dapat melihat dan menentukan apa yang harus dikembangkan dan ditingkatkan dari agen yang dipimpinya. Yang dikembangkan dari agen adalah tingkat "mau" yaitu motivasi yang mendorongnya untuk bekerja, "tau" yaitu pengetahuannya tentang produk asuransi yang dijualnya, dan "mampu" yaitu kemampuannya dalam melakukan penjualan. Gaya yang diterapkan adalah kepemimpinan situasional dengan mengedepankan *human oriented* dikarenakan pekerjaan sebagai agen adalah pekerjaan yang tidak memiliki gaji.

Kata kunci: Kepemimpinan, gaya kepemimpinan dan tingkat kematangan agen

ABSTRACT

This study was conducted to investigate the function and role of the leadership of the Coordinating Agency in Life Insurance company (AJB) Bumiputera 1912 in shaping the winning agent or agent of an independent and reliable in selling insurance products. The result obtained is that in forming the winning agent, Agent Coordinator in addition to its function as a leader, also perform the function as a recruiter agent who will lead. Role as a leader is done by looking at the level of maturity of the Agent so that Agent Coordinator can see and determine what should be developed and improved from the agency he leads. Developed from agents is the level of "want" is the motivation that drove him to work, "know" that his knowledge of insurance products it sells, and "capable" is the ability to make a sale. The force applied is situational leadership by promoting the human-oriented due to a job as an agent is a job that does not have a salary.

Keywords: Leadership, leadership style and maturity level agent

Naskah diterima: 24 November 2018, diterbitkan: 15 April 2019

PENDAHULUAN

Peran manajer dalam sebuah perusahaan sangatlah penting guna menunjang perkembangan dari perusahaan tersebut dengan cara memaksimalkan sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan yang sudah direncanakan sebelumnya. Peran seorang manajer dalam perusahaan menurut (Siswanto, 2006) yaitu;

1. Peran antar pribadi manajer (*The manager's interpersonal roles*)

Tiga peranan antar pribadi (*interpersonal*) yang membantu manajer agar organisasi berjalan dengan lancar yaitu, peranan tokoh (*figure head*), peranan pemimpin (*leader*) dan peranan penghubung (*liaison*).

2. Peran informasi manajer (*The manager's informational roles*)
Manajer membutuhkan informasi untuk membuat keputusan yang

benar dan orang lain dalam departemennya/dalam organisasi tergantung pada informasi yang diterima atau disalurkan melalui manajer itu. Peran yang dilakukan antara lain, peran sebagai pemantau, peran sebagai penyebar dan peran sebagai juru bicara.

3. Peran pengambil keputusan manajer (*The manager's decisional roles*)

Dalam hal ini seorang manajer harus bisa memberikan keputusan yang jelas sehingga dapat dengan mudah dimengerti oleh si penerima keputusan. Adapun peran yang dilakukan antara lain, peran wiraswasta (*entrepreneur*), peran pemadam keributan (*disturbance handler*), peran pembagi sumber daya (*resource allocator*), dan peran perunding (*negotiator*).

(Handoko, 2003) menjelaskan bahwa seorang manajer harus mempunyai keterampilan yaitu antara lain;

1. Keterampilan konseptual yaitu kemampuan memahami kompleksitas keseluruhan organisasi tempat seseorang beradaptasi dalam operasionalnya.
2. Keterampilan kemanusiaan yaitu kemampuan dan pertimbangan yang diusahakan bersama orang lain termasuk pemahaman mengenai motivasi dan aplikasi tentang kepemimpinan yang efektif.
3. Keterampilan administratif yaitu seluruh keterampilan yang berkaitan dengan perencanaan, pengorganisasian, penyusunan kepegawaian dan pengawasan.
4. Keterampilan teknis yaitu kemampuan untuk menggunakan pengetahuan, metode, prosedur, teknik dan akal yang diperlukan untuk melaksanakan tugas spesifik yang diperoleh lewat pendidikan, pengalaman dan pelatihan.

Manajemen adalah kemampuan atau keterampilan untuk memperoleh suatu hasil dalam rangka pencapaian tujuan melalui orang lain (Siagian, 2007). Artinya

seorang Manajer harus mampu mengelola sumber daya manusia yang ada didalamnya, maka keterampilan

kemanusiaan menjadi penting. Diperlukan suatu kemampuan tersendiri bagi seorang manajer untuk bisa menangani bawahan yang memiliki kemampuan dan motivasi kerja yang berbeda agar tujuan perusahaan bisa dicapai melalui usaha bersama-sama.

Keterampilan ini sangat dibutuhkan khususnya bagi manajer tingkat lini (*first line*). Berbeda dengan *Top manager* yang memiliki bawahan para *middle manager* dan *middle manager* yang memiliki bawahan para *first line manager*, maka yang sumber daya manusia yang dikelola oleh *top manager* dan *middle manager* adalah sumber daya manusia yang memiliki tingkat kemampuan dan motivasi yang tinggi yang sudah pada level manajer. Sedangkan untuk *first line manager* yang langsung berhubungan dengan karyawan operasional yang menjadi pelaksana dari setiap pekerjaan yang ada dalam perusahaan maka diperlukan suatu keahlian khusus dalam mengelola sumber daya

manusia yang ada dibawahnya. Karyawan tingkat operasional biasanya memiliki tingkat kemampuan dan motivasi yang lebih bervariasi, hal ini disebabkan karena karyawan tingkat operasional biasanya terdiri dari karyawan-karyawan baru, berusia muda, memiliki keterampilan yang hanya sesuai dengan bidang kerjanya saja atau bahkan tidak memiliki

keterampilan kerja sama sekali, memiliki loyalitas rendah karena masih ingin mencoba-coba dalam bekerja. Sedangkan untuk karyawan yang

sudah lama bekerja dan berusia lebih matang biasanya terdiri dari orang-orang yang mempunyai motivasi rendah walau penuh loyalitas dan bekerja seadanya tanpa ada keinginan untuk berprestasi. Kesalahan dalam menangani karyawan tingkat operasional ini tentu saja bisa

mengakibatkan tingkat *turn over* yang tinggi serta tingkat produktifitas yang rendah sehingga pada akhirnya tujuan perusahaan tidak tercapai. Sebaliknya, penanganan yang tepat akan membuat karyawan akan memiliki produktifitas dan loyalitas yang tinggi sehingga tujuan

perusahaan bisa tercapai bahkan bisa melebihi harapan yang diinginkan.

Setiap manager *first line* harus mampu mengarahkan setiap bawahannya yang memiliki berbagai karakter agar produktifitas dan loyalitasnya meningkat. Untuk itu seorang manajer harus mampu mengidentifikasi karakter dari setiap bawahannya. Karakter ini berkaitan dengan tingkat kematangan bawahan, menurut Hersey dan Blanchard bahwa tingkat kematangan bawahan berkaitan dengan tingkat kematangan dari kemampuan dan kemauannya. Untuk meningkatkan kematangan kemampuan karyawan, perusahaan melakukannya melalui pendidikan, pelatihan, *on job training*, workshop dan pemberian tugas secara berkala dengan pengawasan yang ketat. Sedangkan untuk meningkatkan kematangan kemauan/motivasi dari karyawan, manajer harus bisa membangun suatu komunikasi yang baik melalui suatu gaya kepemimpinan yang tepat dengan bawahannya. Gaya kepemimpinan menjadi salah satu unsur yang penting didalam menjalankan kegiatan *managerial* sebab gaya kepemimpinan merupakan kemampuan pemimpin untuk mempengaruhi para bawahannya. Sikap dan perilaku ini digunakan oleh seorang manajer dalam mempengaruhi bawahannya agar mau melaksanakan tugas sesuai dengan yang diharapkan agar tercapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Perilaku memimpin seorang pemimpin dibutuhkan dalam melakukan pengambilan keputusan, cara memerintah/instruksi, cara memberikan tugas, cara berkomunikasi, cara mendorong semangat bawahan, cara menegakkan disiplin, cara memimpin rapat dan bahkan cara seorang manajer menegur karyawannya.

Dengan meningkatnya kematangan kemampuan dan kematangan kemauan dari karyawan maka manajer akan mudah mengelola karyawan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan. Bahkan bagi karyawan yang sudah memiliki tingkat kematangan yang tinggi maka manajer cukup mendelegasikan setiap pekerjaan yang ada dan akan dikerjakan dengan baik sesuai harapan. Pada tingkatan ini

karyawan sudah mampu mengelola diri mereka sendiri tanpa harus ada banyak campur tangan dari seorang manajer, manajer cukup memberikan instruksi dan pengawasan dari setiap pekerjaan yang diberikan. Bawahan sudah memiliki kemandirian untuk bekerja dikarenakan mereka sudah memiliki tingkat kemauan dan kemampuan yang tinggi.

Di dalam perusahaan, unit kerja yang paling memiliki tingkat *turn over* yang tinggi dan dinamika tingkat kematangan karyawan adalah bagian pemasaran. Di bagian pemasaran, kemampuan karyawan akan *product knowledge* dan juga penanganan *customer* dengan berbagai macam karakter harus terus diasah dan ditingkatkan, selain itu motivasi kerja juga harus tetap terjaga ditengah beratnya target penjualan yang dibebankan oleh perusahaan. Perusahaan yang sangat bergantung pada unit pemasaran antara lain perusahaan asuransi. Sebagai perusahaan yang memberikan jasa perlindungan kerugian secara finansial kepada masyarakat terhadap harta, benda dan juga jiwa, perusahaan asuransi sangat bergantung pada bagian pemasaran untuk memperkenalkan dan menjual jasa mereka. Hal ini dikarenakan *insurance minded* masyarakat Indonesia yang masih rendah dan stigma negatif yang menganggap asuransi semacam perjudian dimana anda harus membayar untuk sesuatu yang belum tentu terjadi. *Direct sales* dianggap sebagai salah satu strategi pemasaran yang baik dimana setiap tenaga pemasar langsung mendatangi *customer* untuk menjelaskan *product knowledge* asuransi agar pengetahuan masyarakat tentang asuransi bisa terbangun dengan baik dan selanjutnya mereka bisa mengetahui arti pentingnya berasuransi dan akhirnya bisa menjadi nasabah. Ini tentu saja bukan pekerjaan yang mudah bagi seorang pemasar produk asuransi, karena sedikit saja mereka salah dalam memberikan pengetahuan tentang asuransi maka citra asuransi malah semakin buruk, untuk itu pengetahuan tentang asuransi bagi setiap tenaga pemasar asuransi wajib dikuasai. Selain itu, meyakinkan masyarakat untuk menyadari pentingnya berasuransi juga bukan pekerjaan yang mudah. Maka

diperlukan suatu motivasi yang tinggi dan pantang menyerah bagi setiap pemasar agar masyarakat mau sadar betapa pentingnya berasuransi.

Membangun skill pengetahuan asuransi dan juga membangun motivasi kerja bagi setiap pemasar asuransi mutlak dilakukan oleh perusahaan-perusahaan asuransi. Begitu juga dengan perusahaan Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912.

Perusahaan yang mempelopori perasuransian di Indonesia ini juga melakukan hal yang sama. Dengan melakukan sistem kemitraan dengan tenaga pemasarnya yaitu melalui sistem keagenan, perusahaan Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 melakukan perekrutan bagi calon-calon agen dan melatih serta memotivasi mereka hingga menjadi seorang agen asuransi yang mandiri dan handal. Setelah dikelola menjadi agen yang mandiri dan handal maka para agen akan bisa mengelola dirinya sendiri untuk mencapai tujuan perusahaan dan perusahaan tinggal menunggu hasil kerja mereka dalam meningkatkan penjualan produk-produk asuransi yang ditawarkan oleh perusahaan Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912. Kemandirian dan kehandalan seorang Agen tidak terlepas dari kepemimpinan yang dilakukan oleh Agen Koordinator yang berperan sebagai *manager first line*. Agen Koordinator adalah upline dari Agen yang berperan dalam merekrut dan mengembangkan para Agen hingga menjadi *the winning Agent* atau Agen yang mandiri dan handal dalam mencapai tujuan perusahaan. Agen Koordinator pula lah yang berhubungan langsung dengan para Agen dalam menyelesaikan setiap masalah yang timbul dalam melaksanakan tugas sebagai bagian penjualan produk asuransi.

STUDI LITERATUR KEPEMIMPINAN

(Munandar, 2001) menjelaskan bahwa kepemimpinan merupakan sesuatu yang penting bagi manajer. Para manajer merupakan pemimpin dalam organisasi, sebaliknya pemimpin tidak perlu menjadi manajer.

Sedangkan (Soekanto, 2001) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan

pemimpin atau leader untuk mempengaruhi orang yang dipimpin atau pengikut-pengikutnya. Sehingga orang lain tersebut bertingkah laku sebagaimana dikehendaki oleh pemimpin tersebut. Kadangkala dibedakan antara kepemimpinan sebagai kedudukan dan kepemimpinan sebagai suatu proses sosial. Sebagai kedudukan, kepemimpinan merupakan suatu kompleks dari hak-hak dan kewajiban-kewajiban yang dapat dimiliki oleh seseorang atau suatu badan. Sebagai suatu proses sosial, kepemimpinan meliputi segala tindakan yang dilakukan seseorang atau suatu badan yang menyebabkan gerak dari warga masyarakat.

Kepemimpinan diartikan sebagai kemampuan seseorang dalam menggerakkan, mengarahkan, sekaligus mempengaruhi pola pikir, cara kerja setiap anggota agar bersikap mandiri dalam bekerja terutama dalam pengambilan keputusan untuk kepentingan percepatan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan (Wahyudi, 2009).

Dari pendapat para ahli, penulis menyimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang-orang lain melalui suatu interaksi baik verbal maupun non verbal untuk melaksanakan suatu perbuatan dalam rangka mencapai suatu tujuan. Sedangkan kepemimpinan manajerial adalah sebuah kemampuan yang wajib dimiliki oleh seorang manajer sebagai pemimpin dalam organisasi yang berfungsi untuk mempengaruhi orang-orang yang dipimpinnya melalui suatu interaksi baik verbal maupun non verbal untuk melaksanakan suatu perbuatan dalam rangka mencapai suatu tujuan organisasi.

Kepemimpinan mutlak dimiliki oleh setiap manajer karena manajer adalah pemimpin dari orang yang di-*manage*-nya, namun setiap pemimpin belum tentu seorang manajer. Kemampuan dalam kepemimpinan bisa dimiliki oleh siapa saja selama orang tersebut mampu mempengaruhi orang lain untuk melakukan sesuatu maka orang tersebut bisa disebut sebagai pemimpin. Maka bisa dikatakan bahwa kepemimpinan bisa

dimiliki oleh seseorang dikarenakan ada sebab formal dan informal.

Kepemimpinan formal adalah suatu kemampuan yang dimiliki seseorang disebabkan adanya suatu penunjukkan secara resmi kepada orang tersebut sebagai pemimpin oleh organisasi. Hal ini menyebabkan seseorang tersebut memiliki jabatan sebagai seorang pemimpin yang mempunyai wewenang dan tanggungjawab untuk mempengaruhi orang lain dalam melaksanakan suatu perbuatan demi tercapainya tujuan organisasi. Sedangkan pemimpin informal adalah kemampuan seseorang dalam mempengaruhi orang lain yang secara sadar maupun tidak sadar disetujui oleh orang yang dipimpinya tanpa adanya penunjukkan dirinya sebagai pemimpin secara resmi.

Gaya kepemimpinan situasional menurut Hersey dan Blanchard (Thoha, 2007) adalah didasarkan pada saling berhubungannya di antara hal-hal berikut ini:

- a. Jumlah petunjuk dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan. Perilaku pengarahan dapat dirumuskan 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, di mana melakukan hal tersebut, bagaimana melakukannya, dan melakukan pengawasan secara ketat kepada pengikutnya.
- b. Jumlah dukungan sosioemosional yang diberikan oleh pimpinan. 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 mengambil keputusan. Kedua poros tersebut ditempatkan pada dua poros yang terpisah dan berbeda sehingga dengan demikian

dapat diketahui empat gaya dasar kepemimpinan.

Dalam gaya 1 (G1), seorang pemimpin menunjukkan perilaku yang banyak memberikan pengarahan namun sedikit dukungan. Pemimpin ini memberikan instruksi yang spesifik tentang peranan dan tujuan bagi para pengikutnya, dan secara ketat mengawasi pelaksanaan tugas mereka. Ini disebut juga dengan gaya *telling*. Dalam gaya 2 (G2), seorang pemimpin menunjukkan perilaku yang banyak mengarahkan dan banyak memberikan dukungan. Pemimpin dalam gaya seperti ini mau menjelaskan keputusan dan kebijakan yang ia ambil dan mau menerima pendapat pengikutnya. Tetapi pemimpin dalam gaya ini masih tetap harus memberikan pengawasan dan pengarahan dalam penyelesaian tugas-tugas pengikutnya. Ini disebut juga dengan gaya *selling*. Dalam gaya 3 (G3), perilaku pemimpin menekankan pada banyak memberikan dukungan namun sedikit dalam pengarahan. Dalam gaya seperti ini pemimpin menyusun keputusan bersama-sama dengan para pengikutnya, dan mendukung usaha-usaha mereka dalam menyelesaikan tugas. Ini disebut juga dengan gaya *participating*. Adapun gaya 4 (G4), pemimpin memberikan sedikit dukungan dan sedikit pengarahan. Pemimpin dengan gaya seperti ini mendelegasikan keputusan-keputusan dan tanggung jawab pelaksanaan tugas kepada pengikutnya. Ini disebut juga dengan gaya *Delegating*.

- c. Tingkat kesiapan atau kematangan para pengikut yang ditunjukkan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi atau tujuan tertentu. Kematangan dalam kepemimpinan situasional dapat dirumuskan sebagai suatu kemampuan dan kemauan dari orang-orang untuk

bertanggung jawab dalam mengarahkan perilakunya sendiri. Kemampuan yang merupakan salah satu unsur dalam kematangan, berkaitan dengan pengetahuan atau keterampilan yang dapat diperoleh dari pendidikan, latihan dan atau pengalaman. Adapun unsur yang lain dari kematangan bertalian dengan keyakinan diri dan motivasi seseorang. Menurut Hersey dan Blanchard dalam (Thoha, 2007:71) ada empat jenis tingkat kematangan bawahan yaitu :

- 1) Orang yang tidak mampu dan tidak mau atau tidak yakin (M1).
- 2) Orang yang tidak mampu tetapi mau (M2).
- 3) Orang yang mampu tetapi tidak mau atau kurang yakin (M3).
- 4) Orang yang mampu dan mau atau yakin (M4).

Dari empat jenis tingkat kematangan bawahan yang disampaikan oleh Hersey dan Blanchard, dapat disimpulkan bahwa ada dua kematangan yang ada didalam diri setiap bawahan yaitu tingkat kematangan kemampuan dan tingkat kematangan kemauan. Seorang manajer harus mampu meningkatkan tingkat kematangan bawahannya yang berada pada kontinum M1, M2 dan M3 hingga semuanya menempati kontinum M4. Kemudian seorang manajer harus mampu menjaga agar bawahan yang sudah menempati kontinum M4 tidak turun ke kontinum M3, M2 atau malah M1. Tingkat kematangan kemampuan bawahan berkaitan erat dengan pengembangan kemampuan dari bawahan. Sedangkan tingkat kematangan kemauan berkaitan erat dengan motivasi kerja dari bawahan. Keduanya dapat ditingkatkan dengan gaya kepemimpinan yang tepat dari

seorang manajer, dimana seorang manajer mampu mendeteksi pada tingkatan mana bawahannya berada dan apa yang perlu ditingkatkan dari kematangan bawahannya tersebut.

Ada empat dasar perilaku pemimpin dalam pengambilan keputusan pada berbagai situasi tersebut menurut Hersey dan Blanchard (Thoha, 2007), yaitu:

- a. Instruksi, gaya ini dicirikan dengan komunikasi satu arah. Pemimpin memberikan batasan peranan pengikutnya dan memberitahu mereka tentang apa, bagaimana, bilamana dan di mana melaksanakan berbagai tugas. Inisiatif pemecahan masalah dan pembuatan keputusan semata-mata dilakukan oleh pemimpin. Pemecahan masalah dan keputusan diumumkan, dan pelaksanaannya diawasi secara ketat oleh pemimpin.
- b. Konsultasi, pada gaya ini pemimpin masih banyak memberikan pengarahan dan masih membuat hampir sama dengan keputusan, tetapi hal ini diikuti dengan meningkatkan banyaknya komunikasi dua arah dan perilaku mendukung, dengan berusaha mendengar perasaan pengikut tentang keputusan yang dibuat, serta ide-ide dan saran-saran mereka. Meskipun dukungan ditingkatkan, pengendalian atas pengambilan keputusan tetap pada pemimpin.
- c. Partisipasi, dengan gaya ini, pemimpin dan pengikut saling tukar menukar ide dalam pemecahan masalah dan pembuatan keputusan. Komunikasi dua arah ditingkatkan, dan peranan pemimpin adalah aktif mendengar. Tanggung jawab pemecahan masalah dan pembuatan keputusan sebagian besar berada ada pihak pengikut. Hal ini sudah sewajarnya karena pengikut mempunyai kemampuan melaksanakan tugas.

- d. Delegasi, pada gaya ini bawahanlah yang memiliki kontrol untuk memutuskan tentang bagaimana cara pelaksanaan tugas. Pemimpin memberikan kesempatan yang luas bagi bawahan untuk melaksanakan pertunjukan mereka sendiri karena mereka memiliki kemampuan dan keyakinan untuk memikul tanggung jawab dalam pengarahan perilaku mereka sendiri.

AGEN ASURANSI

Dalam bisnis jasa asuransi, sebutan seorang penjual produk asuransi pada umumnya adalah *Agent Executive, Financial Consultant/Advisor, Agent Representative* atau *Consultant Agent*, sedangkan sebutan yang sudah memasyarakat adalah Agen. Maka dari itu disetiap perusahaan atau lembaga asuransi selalu ada divisi keagenan atau komisi keagenan. Agen menurut Jean Beltrand di dalam buku "Panduan Sukses Menjual asuransi" karya (Ketut Sendra, 2002) adalah kemampuan atau seni seseorang untuk menyajikan atau menanamkan ide, membangun semangat atau memotivasi untuk bertindak sesuai keinginan penjual. Menurut (Prihantono, 2001), Agen adalah orang yang dipercaya oleh perusahaan asuransi dan dipercaya oleh pemegang polis yang bertugas mencari dan mendapatkan calon-calon pemegang polis dengan memberikan penerangan tentang pentingnya jaminan untuk hari tua, perlindungan untuk keluarga, atau orang lain yang ada kepentingan asuransi. Sedangkan penulis mendefinisikan bahwa "Agen adalah orang yang menjadi penengah (*broker*) yang menghubungkan antara pihak penanggung dan tertanggung dalam asuransi yang bekerja berdasarkan kuasa yang diberikan oleh pihak penanggung yang dalam ini adalah perusahaan asuransi melalui kemitraan dan mendapatkan imbalan dari pihak penanggung dalam bentuk komisi yang jumlahnya telah disepakati".

Dalam bisnis asuransi, agen diberi kuasa dan wewenang untuk melakukan penjualan dan promosi barang-barang atau jasa milik perusahaan yang diageninya. Secara umum

wewenang seorang Agen terutama terletak pada wewenang yang diberikan kepadanya oleh pihak kontrak keagenan atau yang biasa disebut dengan perjanjian keagenan. Karena adanya wewenang yang dimiliki oleh Agen merupakan kriteria utama untuk mendapatkan suatu keagenan. Namun kekuasaannya untuk mengikat perusahaan melampaui wewenang kontrak ini. Menurut (Ali, 1995), Agen mempunyai tiga macam wewenang, pertama adalah wewenang tersurat yaitu tercantum dalam kontraknya dengan perusahaan yang dalam hal ini perusahaan asuransi. Yang kedua adalah wewenang tersirat, yaitu Agen memperoleh wewenang yang layak dianggap publik yang dimilikinya. Aturan menyelidiki syarat-syarat sesungguhnya dari setiap perjanjian keagenan. Jika layak maka bagi publik yaitu untuk mempercayai bahwa seorang Agen mempunyai wewenang untuk suatu tindakan tertentu, maka sejauh yang menyangkut hukum, Agen tersebut mempunyai wewenang itu. Yang ketiga, Agen mempunyai wewenang lahiriah yaitu wewenang yang telah dilaksanakannya itu didiamkan saja oleh perusahaan, artinya perusahaan asuransi itu gagal melarang tindakan Agen tersebut.

The Winning Agent adalah Agen-Agen yang mandiri dan handal dalam mencapai tujuan organisasi yaitu melakukan penjualan produk-produk Asuransi. Seorang Agen bisa dikatakan sebagai *The Winning Agent* tentunya harus memiliki tingkat kematangan yang tinggi, yaitu kemampuan dan juga motivasi yang terjaga dalam bekerja. Untuk mencapai tingkat kematangan yang tinggi maka diperlukan suatu proses pengembangan kemampuan dan juga pengembangan motivasi. Untuk meningkatkan kematangan kemampuan Agen maka perusahaan perlu melakukan pengembangan. Pengembangan Agen dilakukan secara terus menerus untuk mengantisipasi adanya perkembangan dari tujuan perusahaan atau juga perkembangan ilmu pengetahuan. Karena Agen bisa dikategorikan sebagai karyawan pemasaran dari perusahaan Asuransi maka pengembangan Agen sangat diperlukan. Menurut (Mathis, 2002) pengembangan pegawai adalah usaha-usaha untuk

meningkatkan kemampuan karyawan dalam lingkungan pekerjaan untuk menghadapi berbagai penugasan. Menurut (Ranupandojo dan Hasan, 2004), pengembangan karyawan sering diartikan dengan usaha-usaha untuk meningkatkan keterampilan maupun pengetahuan umum bagi karyawan agar pelaksanaan pencapaian tujuan lebih efisien.

Dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa pengembangan karyawan adalah suatu usaha yang terencana dan sistematis untuk meningkatkan kemampuan karyawan baik secara teknis, teoritis, konseptual dan moral sesuai dengan kebutuhan dan perkembangan perusahaan dimasa sekarang maupun di masa yang akan datang yaitu melalui pendidikan dan pelatihan.

METODE PENELITIAN

Metode yang dilakukan dalam penelitian ini adalah kualitatif yakni penelitian yang dilakukan dengan harapan mampu menggambarkan keadaan yang sebenarnya tentang kepemimpinan dari Agen Koordinator dalam membentuk *The Winning Agent* pada perusahaan Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912.

Adapun metode pengumpulan datanya menggunakan cara antara lain;

- (1) Studi literatur, yaitu mencari data - data yang dibutuhkan melalui buku atau catatan yang ada yang berkenaan dengan kepemimpinan dan agen asuransi.
- (2) Observasi, yaitu dengan mendatangi dan melihat langsung untuk melakukan pengamatan di kantor pusat Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Divisi Training.
- (3) Wawancara, yaitu penulis mewawancarai beberapa key informan yang ada di kantor Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera untuk mendapatkan data-data yang diperlukan dalam penelitian ini

PEMBAHASAN

FUNGSI AGEN KOORDINATOR

Agen adalah mitra dari perusahaan asuransi. Penghasilan yang didapat seorang Agen adalah berdasarkan komisi dari penjualan yang didapatnya, bukan dari gaji seperti halnya seorang karyawan bagian pemasaran. Di Perusahaan Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 tingkatan karir tertinggi seorang Agen yang merupakan mitra perusahaan adalah sebagai Agen Koordinator. Bagi Agen Koordinator yang berprestasi maka karirnya bisa ditingkatkan menjadi Kepala Unit Operasional (KUO) yang merupakan karyawan dari perusahaan Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912. Jadi, untuk menjadi Kepala Unit Operasional, maka status keAgenan dari Agen Koordinator yang semula mitra diubah menjadi karyawan perusahaan. Maka dengan status ini, seorang Kepala Unit Operasional akan mendapatkan gaji tiap bulannya disamping tetap bisa mendapatkan komisi dari statusnya yang juga agen yang tetap bisa melakukan penjualan produk asuransi. Namun sebagai karyawan maka tentunya seorang Kepala Unit Operasional terikat oleh aturan kepegawaian yang ada diperusahaan.

Sebagai Agen yang merupakan mitra dari perusahaan, maka seorang Agen Koordinator tidak terikat dengan aturan kepegawaian. Akan tetapi seorang Agen Koordinator terikat akan fungsinya seperti yang sudah diatur oleh perusahaan. Fungsi dari Agen Koordinator di Perusahaan Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 adalah;

1. Sebagai perekrut Agen.

Seorang Agen bisa ditingkatkan karirnya menjadi Agen Koordinator apabila memiliki Agen yang menjadi bawahannya. Untuk mendapatkan Agen yang menjadi bawahannya maka Agen Koordinator wajib mencari dan merekrut sendiri. Mencari dan merekrut Agen bukanlah perkara mudah karena dibutuhkan sesuatu yang bisa meyakinkan seseorang untuk menjadi seorang Agen Asuransi. Banyak orang beranggapan bahwa pekerjaan menjadi seorang Agen Asuransi bukanlah pekerjaan mudah. Disamping harus memahami *product Knowledge* dari

produk perusahaan, seorang Agen juga harus mampu mentrasfer pemahaman mereka kepada calon nasabah, lalu meyakinkannya untuk menggunakan produk asuransi yang ditawarkan. Setelah menjadi nasabah, seorang Agen juga harus *me-maintenance* selama mereka menjadi nasabah perusahaan.

Merekrut Agen baru menjadi tantangan tersendiri bagi Agen Koordinator. Seorang Agen Koordinator harus bisa menunjukkan kepada orang lain bagaimana bisa sukses dengan menjadi seorang Agen Asuransi dengan penghasilan yang tidak terbatas. Mereka juga harus bisa menunjukkan bahwa pekerjaan menjadi Agen adalah pekerjaan yang menyenangkan dan tidak sesulit yang dipikirkan. Orang-orang terdekat biasanya jadi calon yang potensial untuk dijadikan calon Agen. Orang-orang terdekat tersebut bisa berasal dari hubungan kekeluargaan, pertemanan bahkan nasabah dari Agen yang bisa melihat langsung keberhasilan menjadi seorang Agen.

2. Sebagai pemimpin Agen.

Setelah membentuk tim melalui perekrutan maka Agen Koordinator akan mengkoordinasi para Agen yang ada dibawahnya untuk melakukan penjualan. Hasil dari penjualan para Agen akan dihitung sebagai target penjualan bagi Agen Koordinator.

Seorang Agen akan mendapatkan komisi 2%-5% tergantung produk yang berhasil dijual, sedangkan Agen Koordinator akan mendapat komisi sebesar 6% dari hasil produksinya, termasuk yang berasal dari Agen.

Dari sini bisa disimpulkan bahwa motivasi seorang Agen menjadi Agen Koordinator adalah untuk meningkatkan persentase komisinya. Sedangkan tanggungjawab seorang Agen Koordinator sebagai pemimpin Agen adalah sebab adanya hubungan saling menguntungkan dimana Agen yang dibina akan bisa menghasilkan komisi bagi Agen Koordinator. Untuk itu seorang Agen Koordinator harus menjalankan perannya sebagai pemimpin dimana dia harus melakukan instruksi yang jelas kepada bawahannya bagaimana cara mencapai target penjualan yang dibebankan kepada para Agen yang

menjadi bawahannya. Agen Koordinator juga harus menjadi seorang konsultan bagi Agennya dimana Agen bisa bertanya kapanpun dan dimanapun ketika dibutuhkan mengenai masalah-masalah yang timbul yang berkenaan dengan kegiatan penjualan. Agen Koordinator juga harus bisa ikut berpartisipasi bila dibutuhkan Agen dalam kegiatan penjualan yang dilakukan oleh Agen bila sekiranya dilapangan, Agen tidak bisa menyelesaikan sendiri masalah yang dihadapinya. Agen Koordinator juga harus bisa mendelegasikan segala hal yang berkenaan dengan wewenang dan tanggungjawab seorang Agen dalam melakukan penjualan kepada nasabah. Ini untuk menimbulkan suatu kemandirian dan kehandalan dari Agen dalam bekerja sehingga kemudian Agen Koordinator tinggal melakukan fungsi sebagai pengawas dari kegiatan Agen agar target-target penjualan yang dibebankan oleh perusahaan dapat tercapai dan bahkan terlampaui dengan baik.

PERAN KEPEMIMPINAN AGEN KOORDINATOR

Seorang pemimpin yang baik adalah pemimpin yang bisa menghasilkan orang-orang sukses. Untuk bisa sukses didunia asuransi maka seorang Agen harus mampu melakukan penjualan produk asuransi secara mandiri dan handal dalam mencapai target yang dibebankan oleh perusahaan. Untuk itu, peran dari seorang pemimpin sangat dibutuhkan didalam proses menuju kesuksesan tersebut.

Peran kepemimpinan dari Agen Koordinator di Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 dimulai dari pembentukan tim kerja atau orang-orang yang akan menjadi bawahannya yaitu melalui perekrutan calon Agen. Untuk menarik minat orang menjadi Agen tidak hanya dengan menunjukkan keberhasilan diri menjadi seorang Agen kepada orang lain, namun harus juga bisa menunjukkan proses kerja dan penghasilan yang didapat dengan menjadi seorang Agen sehingga dapat meningkatkan motivasi dan minat seseorang untuk menjadi Agen.

Untuk bisa membentuk sebuah tim maka Agen Koordinator harus bisa mempengaruhi orang lain untuk mau menjadi bawahan, yaitu dengan mengajak dan membuat orang lain terlibat dalam pekerjaan sebagai Agen, sehingga orang lain bisa mengetahui secara langsung keuntungan menjadi seorang Agen dan termotivasi untuk menjadi seorang Agen. Ada juga yang direkrut langsung menjadi seorang Agen, lalu kemudian motivasinya ditimbulkan melalui pengembangan kemampuannya melalui pelatihan dan kemudian diterjunkan ke bidang pekerjaannya sebagai Agen. Jadi bisa disimpulkan bahwa Agen Koordinator juga bisa mempengaruhi orang lain untuk menjadi Agen dengan cara memotivasi mereka melalui perkenalan dan pengembangan kemampuan mereka. Setelah berhasil merekrut Agen untuk menjadi bawahannya maka Agen Koordinator mulai menjalankan perannya sebagai seorang pemimpin dalam membentuk Agen-agennya menjadi Agen yang mandiri dan handal dalam memasarkan produk-produk asuransi. Langkah pertama yang harus dilakukan seorang Agen agar dapat melakukan penjualan produk asuransi adalah dengan memiliki lisensi keagenan yang diterbitkan oleh Asosiasi Asuransi Jiwa Indonesia (AAJI). Untuk itu Agen Koordinator berperan untuk membantu Agennya untuk mendapatkan lisensi keagenan tersebut dengan cara mendaftarkannya ke bagian Agen kantor wilayah. Bagian Agen akan mendaftarkan Agen untuk ikut ujian lisensi keagenan dengan biaya sebesar Rp. 225.000/orang yang dibayar oleh Agen sendiri. Ujian lisensi bertujuan untuk mengetahui sejauh mana kecakapan dan pengetahuan seorang Agen terhadap dunia asuransi sehingga dia layak untuk memasarkan produk-produk asuransi

Sebelum melakukan ujian lisensi keagenan, perusahaan membekali Agen dengan pengetahuan seputar dunia asuransi secara umum. Pembekalan ini dilakukan melalui *inclass training* selama dua hari. Dari setiap materi, diberikan soal yang harus dikerjakan oleh Agen untuk mengetahui sejauh mana para Agen bisa

menyerap pembelajaran, dan setelah semua modul diselesaikan maka diadakan simulasi pelaksanaan ujian online agar para Agen terbiasa pada suasana ujian lisensi. Setelah lulus dan mendapatkan lisensi keagenan maka Agen akan mendapat tawaran kerjasama sebagai rekanan yang memiliki kuasa penuh untuk menjual produk-produk asuransi dari Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912. Untuk itu, Agen yang sudah menjadi rekanan akan dibekali dengan pengetahuan produk-produk asuransi dari Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912, aturan perusahaan dan juga kode etik yang berlaku bagi setiap Agen Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912. Pembekalan ini dilakukan *in class training* selama dua hari.

Setelah mengikuti kelas tersebut maka Agen sudah dinyatakan siap untuk melakukan penjualan produk-produk Asuransi Bumiputera dan dikembalikan kepada Agen Koordinatornya untuk dibimbing dan dibina dalam kegiatannya sehari-hari. Dari pernyataan ibu Supriyanti sebelumnya bahwa dalam perekrutan ada dua tipikal Agen yang dihasilkan, yaitu; orang yang ditarik minatnya untuk menjadi Agen dengan cara diajak ikut terlibat dalam proses pemasaran produk asuransi, dan orang yang memang berminat menjadi Agen tanpa pernah ikut terlibat dalam proses pemasaran produk asuransi.

Agen yang sudah pernah ikut terlibat dalam proses pemasaran sudah mengetahui bagaimana cara menghadapi calon nasabah, bagaimana cara melakukan presentasi didepan calon nasabah dan bagaimana cara membujuk nasabah. Untuk Agen yang seperti ini maka seorang Agen Koordinator akan langsung melepas Agen untuk melakukan penjualan. Apabila ada masalah dilapangan, maka Agen Koordinator akan memberikan solusi yang berupa jawaban-jawaban yang sekiranya dapat mengatasi masalah yang dihadapi oleh Agen. Sedangkan untuk Agen yang belum pernah terlibat langsung dalam proses pemasaran produk asuransi, maka Agen Koordinator akan ikut menyertai Agen ketika menghadapi calon nasabahnya. Pada saat ini Agen Koordinator yang akan berperan dalam

menghadapi calon nasabah untuk memberi contoh kepada Agen bagaimana cara menghadapi calon nasabah, melakukan presentasi, hingga melakukan “closing” yaitu menjadikan calon nasabah menjadi nasabah. Setelah Agen sudah mampu menghadapi calon nasabah sendiri maka Agen Koordinator akan melepas Agen untuk melakukan penjualan sendiri. Apabila ada masalah yang dihadapi dilapangan maka Agen Koordinator kan berperan sebagai konsultan yang akan memberikan saran kepada Agen bagaimana cara mengatasi masalah yang dihadapi.

Kemampuan dari seorang Agen dapat berkembang tidak hanya melalui kelas pelatihan dan juga contoh langsung yang diberikan oleh seorang Agen Koordinator, namun juga bisa berkembang apabila Agen sudah melakukan secara langsung penjualan tanpa dibantu oleh siapapun. Untuk menjadi sukses, seorang Agen harus memiliki tiga hal yaitu; tau, mau dan mampu. “Tau” dari seorang Agen dikembangkan melalui kelas pelatihan yang diikutinya dimana pengetahuan mengenai segala hal yang berkenaan dengan dunia asuransi diberikan. Pengetahuan juga bisa diberikan oleh Agen Koordinator kepada Agen apabila Agen Koordinator mendapat informasi atau pengetahuan baru yang bermanfaat bagi Agen. “Mau” dari seorang Agen didapat dari adanya contoh langsung yang diberikan oleh Agen Koordinator dalam melakukan penjualan sehingga Agen termotivasi dan mau untuk melakukan penjualan produk asuransi. “Mampu” seorang Agen dibuktikan dengan cara mereka melakukan sendiri penjualan tanpa harus didampingi oleh Agen Koordinatornya.

Untuk menjadi *The Winning Agent* maka seorang Agen tidak hanya mandiri dalam melakukan penjualan, namun juga harus handal. Kehandalan seorang Agen dibuktikan dengan kemampuan Agen dalam mencapai target penjualan yang dibebankan oleh perusahaan. Untuk bisa mencapai target perusahaan maka tentunya seorang Agen harus punya motivasi yang kuat. Dari sini Agen Koordinator berperan untuk terus memotivasi bawahannya agar

terus disiplin untuk melakukan proses penjualan dengan benar sehingga hasil yang didapatkan bisa maksimal. Agen Koordinator juga harus bisa mendeteksi mana Agen yang motivasinya menurun. Agen yang menurun motivasinya bisa terlihat dari produksinya yang menurun dan jarang mereka hadir dikantor.

Bagi Agen yang menurun penjualannya maka Agen Koordinator berperan untuk meningkatkan kembali motivasinya melalui pendekatan yang manusiawi. Pekerjaan Agen adalah pekerjaan tanpa gaji sehingga tidak ada faktor pengikat bagi Agen untuk harus mencapai suatu target. Untuk itu seorang Agen Koordinator harus pandai-pandai membangun kesadaran diri dari seorang Agen bahwa pencapaian target penjualan pada dasarnya mempunyai dampak yang besar bagi penghasilan pribadinya. Ada kalanya Agen Koordinator juga memberikan suatu insentif yang bersifat materil untuk Agen agar motivasi penjualannya semakin meningkat.

Bagi Agen yang sudah mampu mencapai target penjualan, maka Agen Koordinator selanjutnya berperan untuk membentuk Agen menjadi pemimpin.

Seorang Agen bisa menjadi Agen Koordinator dengan syarat dia harus mampu merekrut Agen baru untuk dijadikan bawahannya dan juga harus mampu membinanya. Untuk itu Agen harus memiliki jiwa kepemimpinan yang baik. Jiwa kepemimpinan Agen dilatih oleh Agen Koordinator dengan cara ikut mendampingi Agen baru dalam menghadapi calon nasabah. Dari sini bisa dilihat kemampuan dari Agen dalam melakukan transfer pengetahuan, kemampuan dan pengalaman kepada juniornya. Agen diharapkan mampu untuk membimbing juniornya hingga dapat melakukan penjualan dengan baik. Selain itu Agen juga harus mampu membangun komunikasi dan kerjasama yang baik sehingga juniornya bisa nyaman dalam menghadapi masalah diseputar penjualan. Disini peran Agen Koordinator hanya sebagai pengawas atau memberikan masukan-masukan apabila ada kendala bagi Agen dalam membimbing Agen juniornya. Dari sinilah Jiwa

Kepemimpinan seorang Agen bisa berkembang.

Setelah mempunyai jiwa kepemimpinan yang baik maka Agen bisa mulai merekrut Agen baru untuk dijadikan bawahannya. Disini Agen Koordinator berperan memberikan masukan bagaimana cara mencari calon-calon Agen. Cara yang digunakan tidak jauh dari apa yang sudah dipaparkan sebelumnya di pembahasan perekrutan Agen. Tapi apabila ada Agen tidak mampu meyakinkan dan memotivasi orang yang ditujunya untuk menjadi Agen, maka Agen Koordinator akan membantu.

Selain harus mempunyai kemampuan menjual produk, seorang agen juga harus mempunyai jiwa kepemimpinan. Bagi agen yang memiliki keduanya maka peluang untuk menjadi seorang agen koordinator akan terbuka lebar. Namun bagi yang hanya memiliki salah satu, misalnya bagi yang hanya mempunyai kemampuan menjual produk namun tidak memiliki jiwa kepemimpinan maka agen tersebut hanya bisa menjadi agen sampai dia memiliki jiwa kepemimpinan dan mampu merekrut Agen baru. Sedangkan bagi agen yang tidak mempunyai kemampuan menjual tapi mempunyai jiwa kepemimpinan maka kontraknya sebagai agen Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 bisa ditinjau ulang atau bahkan dilakukan pemutusan bila ~~ia~~ mampu mencapai target penjualannya selama 6 bulan. Seorang Agen Koordinator akan berusaha membina Agennya hingga menjadi Agen Koordinator. Apabila seorang Agen Koordinator sudah mampu menjadikan Agen-Agennya menjadi Agen Koordinator maka karirnya bisa ditingkatkan menjadi seorang Kepala Unit Operasional (KUO) yang membawahi para Agen Koordinator.

PENUTUP

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang sudah dijabarkan maka dapat ditarik kesimpulan bahwa fungsi Agen Koordinator pada perusahaan Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 adalah sebagai perekrut dan pemimpin Agen. Agen Koordinator melakukan peran kepemimpinannya secara personal dengan melakukan empat dasar perilaku yaitu

instruksi, konsultasi, partisipasi dan delegasi kepada setiap Agen dipimpin dengan cara yang berbeda sesuai dengan tingkat kematangannya. Agen ditingkatkan motivasinya (mau), pengetahuannya (tau), dan kemampuannya (mampu) dalam melakukan penjualan produk asuransi. Adapun Gaya kepemimpinan yang diterapkan adalah kepemimpinan situasional yaitu dengan memperhatikan tingkat kematangan masing-masing bawahannya. Dalam menjaga motivasi kerja Agen, Agen Koordinator melakukannya dengan pendekatan *human oriented* dimana sisi-sisi kemanusiaan dari Agen yang disentuh. Penerapan *reward* lebih diutamakan dibanding *punishment*. Perusahaan Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 telah mempunyai pola perekrutan dan pola pembentukan *The Winning Agent* yang dilakukan melalui kepemimpinan dari Agen Koordinator yang baik. Namun tidak ada pola kepemimpinan yang baku yang bisa diterapkan dalam setiap situasi. Untuk itu masih diperlukan banyak penelitian lanjutan untuk meneliti pola-pola kepemimpinan yang didasarkan pada situasi yang berbeda.

REFERENSI

- Aa'ad, Moch. (1999). *Psikologi Industri, Edisi Ke-4*. Yogyakarta: Liberty
- Ali, A. Hasyim. (1995). *Pengantar Asuransi*. Jakarta: Bumi Aksara
- Danim, Sudarwan. (2004). *Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok*. Jakarta: PT Rineka Cipta Utama.
- E. Mulyasa. (2009). *Menjadi Guru Profesional Menciptakan Pembelajaran Kreatif dan Menyenangkan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- H.B. Siswanto. (2006). *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara
- Handoko, Martin. (1992). *Motivasi Daya Penggerak Tingkah Laku*. Yogyakarta: Kanisius
- Handoko, T. Hani. (2003). *Manajemen, edisi kedua*. BPFE UGM Yogyakarta.

- Handoko, T. Hani. (2010). *Manajemen Personalia & Sumberdaya Manusia, Edisi kedua*. BPF E UGM Yogyakarta
- Hartono, S.R. (1995). *Hukum Asuransi dan Perusahaan Asuransi*. Jakarta: Sinar Grafika
- Hasibuan, SP. Malayu. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi*. Jakarta: Bumi Aksara
- Hasibuan, SP. Malayu. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia, cetakan kesepuluh*. Jakarta: Bumi Aksara
- Kambey, Daniel C. (2006). *Landasan Teori Administrasi/Manajemen*. Manado: Tri Ganesha Nusantara.
- Kartono, Kartini. (2006). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: Rajagrafindo Persada
- Kusdi. (2009). *Teori Organisasi dan Administrasi*. Jakarta : Salemba Humanika
- Maleong, Lexy J. (2007). *Metodologi Penelitian Kualitatif (Edisi Revisi)*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Manullang, M. (2005). *Dasar-dasar Manajemen*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Mathis, Robert. L. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia, edisi pertama*. Jakarta : Salemba Empat.
- Muhammad, Abdulkadir. (2006). *Hukum Asuransi Indonesia*. Bandung: Citra Aditya Bakti
- Munandar, Ashar Sunyoto. (2001). *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: UI-Press
- Prihantono, M. Wahyu. (2001). *Manajemen Pemasaran dan Tata Usaha Asuransi*. Yogyakarta: Kanisius.
- Prodjodikoro, Wirjono. (1987). *Hukum Asuransi di Indonesia*. Jakarta : PT. Intermasa
- Ranupandojo, Heidjrachman dan Suad Hasan. (2004). *Manajemen Personalia, cetakan ketujuh*. Yogyakarta: BPF E.
- Rivai, Veithzal. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan : Dari Teori Ke Praktik*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- S. Suriasumantri, Jujun. (2009). *Filsafat Ilmu Sebuah Pengantar Populer*. Jakarta: Pustaka Sinar Harapan
- Sendra, Ketut. (2002). *Panduan Sukses Menjual Asuransi*. Jakarta: PPM
- Siagian, Sondang P. (1988). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Gunung Agung Sihotang,
- A. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Pradya Paramita
- Simajuntak, Emmy Pangaribuan. (1982). *Hukum Pertanggungjawaban (Pokok-pokok Pertanggungjawaban Kerugian, kebakaran dan jiwa)*. Jakarta: Usana Offset
- Soeprihanto, John. (2005). *Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karyawan*. Yogyakarta: BFPE
- Soereno, Surjono. (1998). *Penuntun keagenan Asuransi Jiwa*. Jakarta: Dewan Asuransi Indonesia
- Soekanto Soerjono. (2001). *Sosiologi: Suatu Pengantar*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Sulistiyanto, Heri. (2008). *Telaah Yuridis Tentang Penerapan Asas Kebebasan dalam Perjanjian Asuransi*. Kalimantan: Program Studi Magister Ilmu Hukum.
- Thoha, Miftah. (2007). *Perilaku Organisasi (Konsep Dasar dan Aplikasinya)*. Yogyakarta : Fisipol UGM
- Thoha, Miftah. (2010). *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta: Raja Grafindo Perkasa
- Wahyudi. (2009). *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Organisasi Pembelajaran*. Bandung: Alfabeta
- Indonesia, Kitab Undang-Undang Hukum Dagang.
- Indonesia. Kitab Undang-Undang Usaha Perasuransian. UU No.2 tahun 1992
- Keputusan Menteri Keuangan No. 425/KMK.06/2003, Tentang Perizinan dan Penyelenggaraan Kegiatan Perusahaan Penunjang Usaha Asuransi

BIODATA PENULIS

Syahrir, Pengajar di Unniversitas Bina Sarana Indonesia (UBSI) Jakarta. Lulus Strata dua pada Universitas Bina Sarana Informatika (UBSI) Bandung program studi Magister Management. Tertarik dalam penelitian tentang kepemimpinan dan keuangan.