

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 Gambaran Umum Subyek Perusahaan**

##### **4.1.1 Sejarah Perusahaan**

PT Asuransi Jiwa Manulife Indonesia (Manulife Indonesia) merupakan bagian dari Manulife Financial Corporation, grup penyedia layanan keuangan dari Kanada yang beroperasi di Asia, Kanada dan Amerika Serikat. Perusahaan ini bergerak di bidang asuransi jiwa, program kesejahteraan karyawan (*employee benefits*) dan reksa dana, yang mulai beroperasi di Indonesia pada tahun 1985. Manulife Indonesia dikenal memiliki kondisi keuangan yang kuat dan komitmen pelayanan yang prima untuk seluruh nasabahnya, serta menawarkan produk dan jasa yang paling lengkap dalam industri jasa finansial di Indonesia melalui produk asuransi jiwa dan *employee benefits* dari PT Asuransi Jiwa Manulife Indonesia. Dalam pengelolaan investasi luar negeri, PT Asuransi Jiwa Manulife bekerja sama dengan *Manulife Asset Managemet (Hongkong) Limited* yang memiliki pengalaman luas dalam mengelola aset internasional.

Perjalanan seperempat abad mengarungi bisnis di Indonesia dilalui PT Asuransi Jiwa Manulife Indonesia diawali dengan 14 karyawan dan tiga orang agen pada tanggal 18 Juli 1985, perusahaan ini

kini dipercaya oleh lebih dari dua juta pemegang polis yang berkantor pusat di Sampoerna *Strategic Square South Tower* Jl. Jendral Sudirman Kavling 45–46 Jakarta. PT Asuransi Jiwa Manulife Indonesia beroperasi melalui jaringan kantor pemasaran di 25 kota yang tersebar di Indonesia, didukung oleh lebih dari 9.000 karyawan dan agen profesional dan memiliki sekitar 2,5 juta kontrak nasabah yang aktif.

Manulife Indonesia beroperasi dengan izin usaha berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia No. Kep-020/KM.13/1989 tertanggal 6 Maret 1989 dan surat Departemen Keuangan Republik Indonesia No. S.254/MK.17/99 tertanggal 30 Juni 1999. PT Asuransi Jiwa Manulife Indonesia terdaftar dan diawasi oleh Otoritas Jasa Keuangan (OJK).

#### **4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan**

PT. Asuransi Jiwa Manulife Surabaya memiliki visi dan misi yang sama dengan visi dan misi PT. Asuransi Jiwa Manulife Indonesia yang berkantor pusat di Jakarta. Hal ini dimaksudkan agar arah masing-masing PT. Asuransi Jiwa Manulife sejalan dengan kebijakan dari kantor pusat PT. Asuransi Jiwa Manulife Indonesia.

##### **Visi PT. Asuransi Jiwa Manulife Surabaya:**

Menjadi penyedia jasa keuangan yang paling profesional di dunia dengan menyediakan solusi yang tepat, dapat diandalkan, terpercaya dan terdepan bagi keputusan penting perencanaan keuangan nasabah kami.

**Misi PT. PT. Asuransi Jiwa Manulife Surabaya:**

Untuk menjadi penyelenggara jasa keamanan finansial yang terdepan bagi masyarakat Indonesia.

**4.1.3 Struktur Organisasi**

Struktur organisasi adalah bagan suatu usaha, lembaga atau unit usaha. Struktur organisasi suatu perusahaan menetapkan garis tugas dan tanggung jawab serta memberikan kerangka menyeluruh untuk perencanaan, pengarahan dan pengendalian operasi perusahaan.

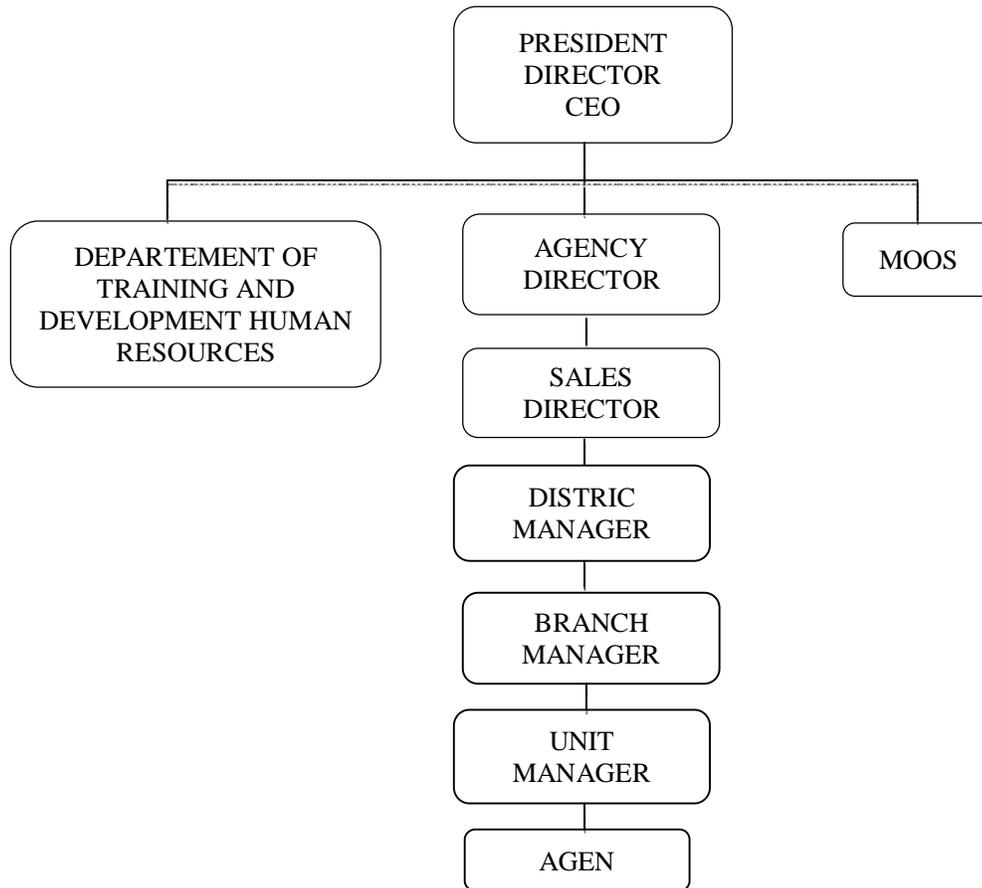
Melalui struktur organisasi ini akan terlihat dengan jelas pembagian tugas dan wewenang serta tanggung jawab dari masing-masing bagian, sehingga mereka dapat melaksanakan fungsi dengan baik untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditentukan. Untuk lebih jelasnya gambaran struktur organisasi yang dimiliki PT. Asuransi Jiwa Manulife Surabaya pada gambar 4.1

**4.1.4 Deskripsi dan Aktifitas Kerja Perusahaan**

Adapun tugas dan tanggung jawab dari masing-masing yang terdapat dalam struktur organisasi adalah sebagai berikut:

*1. Departement Of Training And Development*

Bertanggung jawab mengenai proses pelatihan serta pengembangan terhadap agen yang baru maupun agen yang sudah lama serta memberikan penjelasan mengenai produk- produk asuransi.



**Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT Asuransi Jiwa Manulife Surabaya**

Sumber: PT Asuransi Jiwa Manulife Surabaya

### 2. *Agency Director*

Bertanggung jawab merencanakan mengontrol dan mengkoordinir agen per *Branch*.

### 3. *Sales Director*

Bertanggung jawab atas proses pengembangan *District Manager*, mengkoordinir proses penjualan dan pemasaran untuk mencapai target penjualan dan pengembangan pemasaran.

#### 4. *Distric Manager*

Bertanggung jawab atas pengembangan *Branch* percabang, mengevaluasi setiap hasil produksi *branch* masing – masing serta membuat *branch* menjadi meningkat.

#### 5. *Branch Manager*

Bertanggung Jawab untuk menganalisa dalam proses perekrutan calon agen dan mengembangkan *branch* serta membuat strategi marketing untuk meningkatkan jumlah pelanggan sesuai dengan target yang ditentukan perusahaan.

Memonitor perolehan order untuk memastikan kapasitas produksi agen terisi secara optimal dan pencapaian target secara efektif dan efisien

#### 6. *Moos*

Bertanggung jawab dalam proses mengalisis dan mengelolah seluruh informasi yang berkaitan dengan proses *New Bussines* serta mengelola laporan database dan administrasi nasabah.

## 4.2 Deskripsi Hasil Penelitian

### 4.2.1 Deskripsi Identitas Responden

Responden yang digunakan dalam penelitian ini adalah agen divisi Platinum PT Asuransi Jiwa Manulife Surabaya dengan menggunakan sampel pada cabang *branch* masing–masing, metode penentuan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan

metode sampel jenuh yang dapat mewakili setiap agen divisi Platinum PT Asuransi Jiwa Manulife Surabaya. Data karakteristik responden yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, masa kerja dan rata-rata pengeluaran perbulan. Dalam penelitian ini dibagikan kuesioner sebanyak 101 dan kembali sebanyak 81 dikarenakan ada beberapa kuesioner yang item pertanyaannya tidak terisi sempurna. Oleh karena itu 81 kuesioner yang digunakan untuk pengolahan data.

Identifikasi responden berdasarkan jenis kelamin pada penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 4.1

**Tabel 4.1 Identifikasi Jenis Kelamin**

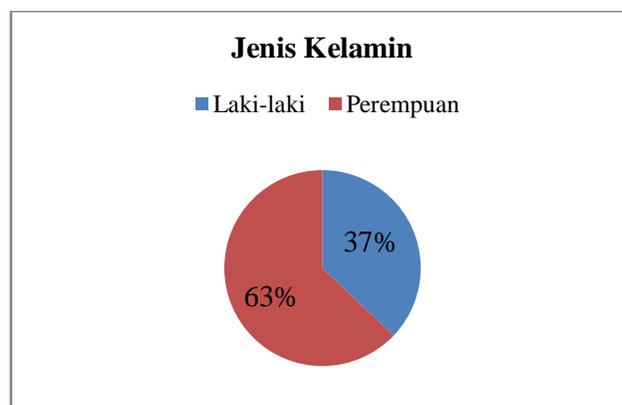
<b>Jenis Kelamin</b>	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>
Laki-Laki	30	37%
Perempuan	51	63%
<b>Total</b>	<b>81</b>	<b>100%</b>

Sumber: Hasil olahan data primer, 2019

Berdasarkan Tabel 4.1 dapat diketahui bahwa jumlah responden terbanyak di divisi Platinum PT Asuransi Jiwa Manulife Surabaya adalah berjenis kelamin perempuan dengan jumlah responden 51 orang dengan persentase 63%. Sedangkan responden berjenis kelamin laki-laki sebanyak 30 orang dengan persentase sebesar 37%. Hal ini mengindikasikan bahwa divisi Platinum PT Asuransi Jiwa Manulife Surabaya dalam merekrut karyawannya memilih kandidat yang lebih sesuai dengan spesifikasi adalah perempuan, karena agen yang

berpeluang besar mendapatkan keberhasilan adalah kebanyakan dari perempuan yang berlatarbelakang sebagai ibu rumah tangga. Penjualan produk asuransi melalui ibu-ibu akan dapat dengan mudah diterima oleh masyarakat, dimana perempuan juga memiliki kemampuan yang tidak dimiliki oleh kebanyakan para laki-laki yaitu kemampuan untuk menjelaskan produk secara detail dan memberikan produk yang sesuai dengan kebutuhan nasabahnya.

Untuk lebih jelasnya data karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin disajikan pada gambar 4.2



**Gambar 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

Sumber: Mengacu pada Tabel 4.1

Berdasarkan gambar 4.2 terlihat bahwa responden divisi Platinum PT Asuransi Jiwa Manulife Surabaya berdasarkan jenis kelamin yang terbanyak adalah responden berjenis kelamin perempuan.

Identifikasi responden berdasarkan usia pada penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 4.2

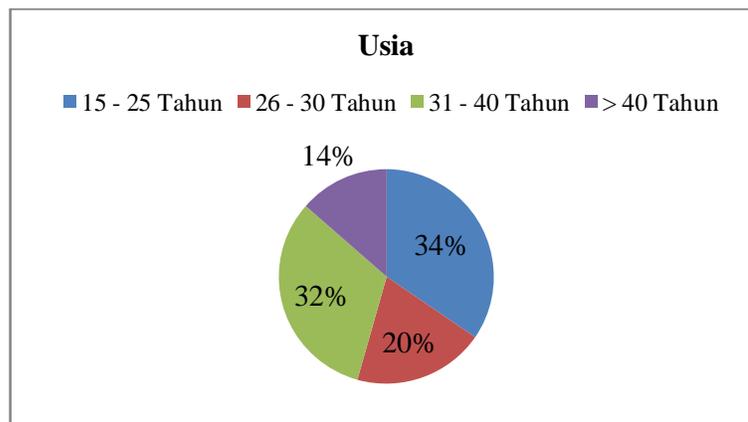
**Tabel 4.2 Identifikasi Usia**

<b>Usia</b>	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>
15 - 25 Tahun	28	34%
26 - 30 Tahun	16	20%
31 - 40 Tahun	26	32%
> 40 Tahun	11	14%
<b>Total</b>	<b>81</b>	<b>100%</b>

Sumber: Hasil olahan data primer, 2019

Berdasarkan Tabel 4.2 dapat diketahui bahwa jumlah responden divisi Platinum PT Asuransi Jiwa Manulife Surabaya berdasar usia terbanyak 15-25 tahun yaitu 34% (28 orang), diikuti usia 26-30 tahun sebanyak 20% (16 orang), usia 31-40 tahun sebanyak 32% (26 orang), sedang sisanya usia > 40 tahun sebanyak 14% (11 orang). Hal ini mengindikasikan bahwa divisi Platinum PT Asuransi Jiwa Manulife Surabaya di dalam menerima pegawai baru lebih diprioritaskan berusia antara 15-25 tahun karena usia tersebut adalah usia produktif, dimana dalam usia tersebut karyawan sudah mempunyai kemampuan dan pengalaman dalam bekerja sehingga pegawai tersebut tidak akan kesulitan lagi dalam beradaptasi dengan dunia kerja yang baru selain itu karyawan tersebut mempunyai semangat kerja yang tinggi untuk meningkatkan produktifitas perusahaan.

Untuk lebih jelasnya data karakteristik responden berdasarkan usia dapat disajikan pada gambar 4.3



**Gambar 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia**

Sumber: Mengacu pada Tabel 4.2

Berdasarkan gambar 4.2 terlihat bahwa responden divisi Platinum PT Asuransi Jiwa Manulife Surabaya berdasarkan usia yang terbanyak adalah responden berusia 15-25 tahun.

Identifikasi responden berdasarkan pendidikan pada penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 4.3

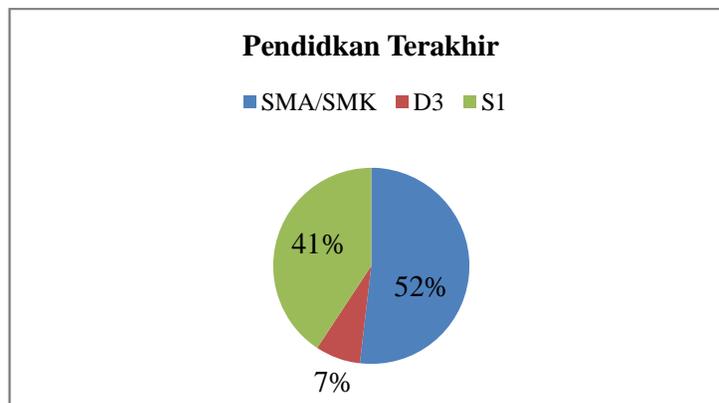
**Tabel 4.3 Identifikasi Pendidikan**

Kategori	Frequency	Percent
SMA/SMK	42	52%
D3	6	7%
S1	33	41%
<b>Total</b>	<b>81</b>	<b>100.%</b>

Sumber: Hasil olahan data primer, 2019

Berdasarkan Tabel 4.3 diketahui jumlah responden divisi Platinum PT Asuransi Jiwa Manulife Surabaya berdasarkan pendidikan terbanyak dengan pendidikan SMA/SMK sebanyak 42 orang (52%), diikuti S1 sebanyak 33 orang (41%), sedangkan D3 sebanyak 6 orang

(7%). Hal ini mengindikasikan bahwa divisi Platinum PT Asuransi Jiwa Manulife Surabaya di dalam merekrut tenaga kerja baru diprioritaskan lulusan SMA/SMK. Untuk lebih jelasnya data karakteristik responden berdasarkan pendidikan disajikan pada gambar 4.4



**Gambar 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan**

Sumber: Mengacu pada Tabel 4.3

Berdasarkan gambar 4.4 terlihat bahwa responden divisi Platinum PT Asuransi Jiwa Manulife Surabaya berdasarkan pendidikan yang terbanyak adalah responden berpendidikan SMA/SMK.

Identifikasi responden berdasarkan masa kerja pada penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 4.4

Berdasarkan Tabel 4.4 diketahui jumlah responden divisi Platinum PT Asuransi Jiwa Manulife Surabaya berdasarkan masa kerja terbanyak dengan masa kerja 1-5 tahun sebanyak 32 orang (39%), diikuti masa kerja antara 6-10 tahun sebanyak 20 orang

(25%), dan masa kerja 11-20 tahun sebanyak 20 orang (25%), sedangkan masa kerja > 20 tahun sebanyak 9 orang (11%).

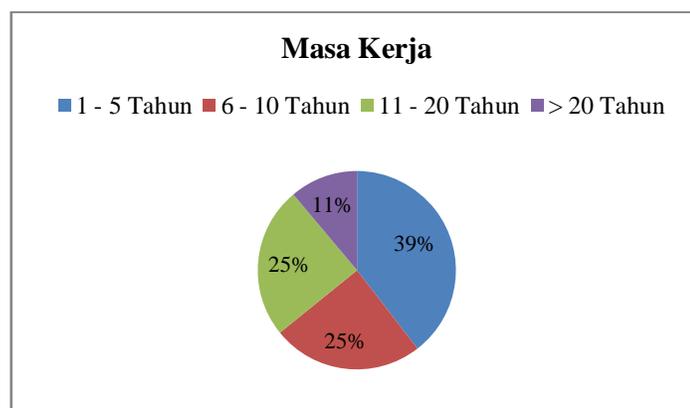
**Tabel 4.4 Identifikasi Masa Kerja**

Masa Kerja	Frequency	Percent
1 - 5 Tahun	32	39%
6 - 10 Tahun	20	25%
11 - 20 Tahun	20	25%
> 20 Tahun	9	11%
<b>Total</b>	<b>81</b>	<b>100%</b>

Sumber: Hasil olahan data primer, 2019

Hal ini menunjukkan pegawai merasa senang bekerja di divisi Platinum PT Asuransi Jiwa Manulife Surabaya. Lama masa kerja karyawan menunjukkan bahwa mereka betah bekerja di divisi Platinum PT Asuransi Jiwa Manulife Surabaya, pengalaman kerja pegawai merupakan kunci peningkatan hasil produktivitas dari tahun ke tahun.

Untuk lebih jelasnya data karakteristik responden berdasarkan masa kerja disajikan pada gambar 4.5



**Gambar 4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja**

Sumber: Mengacu pada Tabel 4.4

Berdasarkan gambar 4.5 terlihat bahwa responden divisi Platinum PT Asuransi Jiwa Manulife Surabaya berdasarkan masa kerja yang terbanyak adalah responden dengan masa kerja 1-5 tahun.

Identifikasi responden berdasarkan pengeluaran rata-rata perbulan pada penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 4.5

**Tabel 4.5 Identifikasi Pengeluaran Perbulan**

<b>Pengeluaran Perbulan</b>	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>
< Rp 1.000.000,-	11	14%
Rp 1.000.000,- s/d Rp 3.000.000,-	22	27%
Rp 3.000.000,- s/d Rp 5.000.000,-	22	27%
Rp 5.000.000,- s/d Rp 10.000.000,-	19	23%
> Rp 10.000.000,-	7	9%
<b>Total</b>	<b>81</b>	<b>100%</b>

Sumber: Hasil olahan data primer, 2019

Berdasarkan Tabel 4.5 diketahui jumlah responden divisi Platinum PT Asuransi Jiwa Manulife Surabaya berdasarkan rata-rata pengeluaran perbulannya terbanyak dengan rata-rata pengeluaran perbulan antara Rp 1.000.000,- s/d Rp 3.000.000,- dan Rp 3.000.000,- s/d Rp 5.000.000,- dengan angka yang sama yaitu sebanyak 22 orang (27%), diikuti dengan pengeluaran perbulan Rp 5.000.000,- s/d Rp 10.000.000,- sebanyak 19 orang (23%), dan pengeluaran perbulan < Rp 1.000.000,- sebanyak 11 orang (14%), sedangkan pengeluaran perbulan dengan nominal > Rp 10.000.000,- sebanyak 7 orang (9%). Hal ini menunjukkan bahwa gaya hidup karyawan di divisi Platinum PT Asuransi Jiwa Manulife Surabaya adalah sangat tinggi dan ini juga

menunjukkan bahwa penghasilan yang didapatpun lebih tinggi dari gaya hidup tersebut, yang mengharuskan setiap agennya dapat meningkatkan hasil produktivitasnya agar mendapatkan bonus / komisi dari atasan. Untuk lebih jelasnya data karakteristik responden berdasarkan pengeluaran perbulan disajikan pada gambar 4.6 Berdasarkan gambar 4.6 terlihat bahwa responden divisi Platinum PT Asuransi Jiwa Manulife Surabaya berdasarkan pengeluaran perbulan yang terbanyak adalah responden dengan pengeluaran perbulan Rp 1.000.000,- s/d Rp 3.000.000,- dan Rp 3.000.000,- s/d Rp 5.000.000,-.



**Gambar 4.6 Karakteristik Responden Berdasarkan Pengeluaran Perbulan**

Sumber: Mengacu pada Tabel 4.5

#### 4.2.2 Deskripsi Variabel Penelitian

##### 1. Deskripsi Tanggapan Responden Berdasarkan Kepemimpinan Situasional

Setelah dilakukan penyebaran kuesioner terhadap agen divisi Platinum PT Asuransi Jiwa Manulife Surabaya, data tentang jawaban responden yang menyangkut kepemimpinan situasional dapat dijelaskan sebagai berikut.

**Tabel 4.6 Distribusi Frekuensi Berdasarkan Kepemimpinan Situasional**

No	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
<b>Gaya Instruksi</b>						
1	Atasan selama ini memberikan instruksi yang jelas dan detail kepada bawahan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan	22	53	6	0	0
2	Atasan memberitahukan dengan jelas dan detail mengenai apa yang harus dikerjakan dan diselesaikan dengan segera oleh bawahan	20	55	6	0	0
3	Atasan melakukan pengawasan yang ketat terhadap bawahan dalam melakukan tugas dan pekerjaan	2	24	53	2	0
4	Atasan dalam berkomunikasi menerapkan pola komunikasi satu arah terhadap bawahan	10	9	59	3	0
5	Atasan dalam membuat keputusan atau pemecahan masalah hanya berdasarkan atas informasi yang dimilikinya tanpa mau meminta saran dan pendapat dari bawahannya	8	13	54	5	1
<b>Gaya Konsultasi</b>						
6	Atasan memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mendiskusikan masalah yang terkait dengan pekerjaan	30	50	1	0	0
7	Atasan mau menerima dan mendengarkan pendapat bawahan sehubungan dengan keputusan dan kebijakan yang akan diambil	28	49	4	0	0
8	Atasan lebih banyak menjelaskan (mengarahkan) daripada menginstruksikan tentang cara melaksanakan pekerjaan yang baik dan mendapatkan hasil yang optimal	6	66	9	0	0
9	Atasan menerapkan pola komunikasi dua arah (atasan mau saling bertukar pendapat dengan bawahan namun atasan masih tetap yang dominan dalam pengambilan keputusan)	18	59	9	0	0
<b>Gaya Partisipasi</b>						
10	Atasan dan bawahan saling berbagi ide (berdiskusi) dalam membuat suatu keputusan, sehingga dibutuhkan waktu yang lebih lama dalam membuat keputusan tersebut	55	20	6	0	0
11	Atasan memberikan kelonggaran kepada bawahan dalam menentukan cara atau teknis pelaksanaan pekerjaan	47	29	4	1	0
12	Atasan mau ikut berpartisipasi bersama bawahan dalam upaya menyelesaikan pekerjaan	49	18	14	0	0
13	Atasan sepenuhnya melakukan pola komunikasi dua arah dengan bawahan (dalam hal ini atasan lebih banyak mendengarkan bawahan)	33	35	12	1	0

14	Atasan dan bawahan sama-sama bertanggung jawab dalam membuat keputusan dan pelaksanaan pekerjaan)	50	28	3	0	0
<b>Gaya Delegasi</b>						
15	Atasan menyerahkan semua keputusan dan kebijakan menyangkut pekerjaan kepada bawahan	13	34	29	5	0
16	Atasan melimpahkan sepenuhnya tanggung jawab mengenai pekerjaan kepada bawahan bila mada dibutuhkan	11	36	27	7	0
17	Atasan tidak banyak melakukan komunikasi dengan bawahan mengenai pekerjaan, kecuali dalam hal-hal tertentu saja yang dianggap penting	4	41	31	5	0
18	Atasan memberi kebebasan kepada bawahan untuk menentukan sendiri mengenai cara atau teknik pelaksanaan pekerjaan yang baik	17	50	13	1	0
19	Atasan memberikan semua pekerjaan dan tanggung jawab untuk dilaksanakan bawahannya	19	22	38	2	0

Sumber : data diolah SPSS

Berdasarkan pada Tabel 4.6, maka dapat diketahui tanggapan/jawaban agen terhadap kepemimpinan situasional yang paling banyak menjawab setuju di lihat dari item no. 8 “Atasan lebih banyak menjelaskan (mengarahkan) daripada menginstruksikan tentang cara melaksanakan pekerjaan yang baik dan mendapatkan hasil yang optimal” menjawab setuju sebanyak 66 responden, dan selanjutnya dari item no. 9 “Atasan menerapkan pola komunikasi dua arah (atasan mau saling bertukar pendapat dengan bawahan namun atasan masih tetap yang dominan dalam pengambilan keputusan)” menjawab setuju sebanyak 59 responden, sedangkan tanggapan yang paling sedikit diberikan oleh responden dalam menjawab setuju adalah pada item no. 4 “Atasan dalam berkomunikasi menerapkan pola komunikasi satu arah terhadap bawahan” dengan menjawab setuju sebanyak 9 responden.

Dari gambaran tersebut menunjukkan bahwa agen divisi Platinum PT Asuransi Jiwa Manulife Surabaya yang merasa setuju dengan kepemimpinan situasional lebih banyak memilih pada kepemimpinan “Gaya Konsultasi” dan tidak banyak yang setuju dengan kepemimpinan “Gaya Instruksi”. Dimana gaya konsultasi/*selling* ini adalah gaya yang cenderung untuk menjelaskan keputusan yang telah pemimpin buat dan memberi kesempatan bawahan untuk mengerti (menjajakan). Dalam hal ini pemimpin masih mengarahkan dan mengawasi bawahan dalam menyelesaikan tugas yang sangat disetujui oleh para agen, sedangkan pada gaya instruksi/*telling* adalah gaya kepemimpinan cenderung memberikan banyak perintah kerja (instruksi) yang spesifik dan melakukan penyeliaan pekerjaan bawahan dengan seksama yang membuat para agen tidak setuju. Karena dalam melaksanakan aktivitas kegiatannya para pemimpin mempunyai gaya tersendiri dalam proses memotivasi dan mengarahkan pegawainya, sehingga nantinya pegawai tersebut mau bersama-sama berusaha mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Karena masalah-masalah yang dihadapi perusahaan bervariasi, maka para pemimpin dituntut untuk menerapkan gaya kepemimpinan yang bervariasi pula sesuai dengan tujuan yang dicapai. Oleh karena itu pemimpin akan berusaha seefektif mungkin dalam mengkoordinir bawahannya agar dapat mencapai sasaran yang ingin dicapai perusahaan secara maksimal.

Gaya Kepemimpinan yang dipraktekkan oleh atasan dan yang dinilai oleh bawahan dalam penelitian ini didominasi oleh gaya

kepemimpinan *Participating* (G3=Partisipasi) sebanyak 62 responden atau 77% dan gaya kepemimpinan *Delegating* (G4=Delegasi) sebanyak 10 responden atau 12% dan berikutnya gaya kepemimpinan *Telling* (G1=Instruksi) sebanyak 7 orang atau 9% serta selanjutnya gaya kepemimpinan *Selling* (G2=Menjajakan) sebanyak 2 orang atau 2%, seperti terlihat dalam tabel 4.7

**Tabel 4.7 Gaya Kepemimpinan Yang Dipraktekkan**

<b>Gaya Kepemimpinan</b>	<b>Jumlah Responden</b>	<b>Persentase</b>
G1 = Telling (Instruksi)	7	9%
G2 = Selling (Menjajakan)	2	2%
G3 = Participating	62	77%
G4 = Delegating	10	12%
<b>Jumlah</b>	<b>81</b>	<b>100%</b>

Sumber : Pengolahan Kuesioner

Hal ini berarti bahwa menurut responden, para *manager* yang merupakan atasan langsungnya, rata-rata menerapkan gaya kepemimpinan partisipasi. Pemimpin dalam hal ini adalah *manager* yang cenderung memberi kesempatan bawahan untuk saling bertukar pendapat dan ikut serta dalam pengambilan keputusan. Pemimpin juga turut memberi dorongan karyawan dalam penyelesaian tugas, karena pada dasarnya agen adalah pekerjaan yang bersifat individual meskipun dibentuk dalam grup-grup marketing. Dalam hal ini agen yang bertidak aktif dalam menyelesaikan tugasnya dan atasan hanya memberi masukan dan dorongan dalam penyelesaian tugas tersebut.

Tingkat Kematangan Bawahan yang dinilai dari masa kerja penelitian ini didominasi oleh tingkat kematangan yang rendah (M1) sebanyak 32 responden atau 39% dan berturut-turut tingkat kematangan rendah ke sedang (M2) sebanyak 20 responden atau 25%, kemudian tingkat kematangan kematangan sedang ke tinggi (M3) sebanyak 20 orang atau 25% dan terakhir tingkat kematangan tinggi (M4) sebanyak 9 orang atau 11%, seperti terlihat dalam tabel 4.8

**Tabel 4.8 Tingkat Kematangan Bawahan**

<b>Tingkat Kematangan Bawahan</b>	<b>Jumlah Responden</b>	<b>Persentase</b>
M1 = Rendah	32	39%
M2 = Rendah ke sedang	20	25%
M3 = Sedang ke tinggi	20	25%
M4 = Tinggi	9	11%
<b>Jumlah</b>	<b>81</b>	<b>100%</b>

Sumber : Pengolahan Kuesioner

Pemimpin *manager* di PT. Asuransi Jiwa Manulife Surabaya, menganggap bahwa kebanyakan karyawannya berada pada tingkat kematangan rendah dan rendah ke sedang. Kematangan karyawan yang rendah ini ditunjukkan oleh rendahnya kemampuan agen dalam melakukan dan menyelesaikan pekerjaannya dan rendahnya kemauan agen dalam menyelesaikan pekerjaan. Tipe karyawan dengan kematangan rendah ini biasanya dipengaruhi oleh latar karakteristik individual karyawan. Bagi karyawan yang mempunyai ciri-ciri seperti: mempunyai masa kerja rendah

(kurang dari 3 tahun), dan berusia muda (kurang dari 30 tahun) mempunyai kecenderungan untuk berperilaku sebagai agen dengan tingkat kematangan rendah. Ternyata profil mayoritas responden menunjukkan karakteristik karyawan dengan tingkat kematangan rendah dan rendah ke sedang. Karyawan dengan masa kerja mereka belum lama (39% mempunyai masa kerja kurang dari 3 tahun). Sementara itu usia responden kebanyakan (54%) berada di bawah 30 tahun.

Kepemimpinan menjadi Efektif manakala Gaya Kepemimpinan (selanjutnya diberi notasi G) yang dipraktekkan oleh atasan dan dinilai oleh bawahan sesuai dengan tingkat kematangan bawahan (selanjutnya diberi notasi M) berdasarkan masa kerja. Kriteria penentuan ke efektifan kepemimpinan merujuk pada tabel Hersey-Blanchard (2002: 75).

Kepemimpinan yang paling efektif (warna kuning) terjadi manakala bertemu M1 G1, M2 G2, M3 G3, M4 G4, sedangkan kepemimpinan efektif (warna oranye) terjadi manakala bertemu M1 G2, M2 G1, M2 G3, M3 G2, M3 G4, dan M4 G3. Sementara itu, kepemimpinan menjadi cukup efektif (warna hijau) manakala bertemu M1 G3, dan M4 G2. Dan akhirnya, kepemimpinan menjadi tidak efektif (warna biru) manakala bertemu M1 G4, M2 G4, M3 G1, dan M4 G1.

Setelah dipertemukan antara hasil kuesioner Gaya Kepemimpinan yang dipraktekkan yang diisi oleh bawahan sebagai responden dengan

Tingkat Kematangan Bawahan berdasarkan masa kerja, maka didapat tingkat KeEfektifan Kepemimpinan.

Tabel 4.9 Matriks Keefektifan Kepemimpinan

Kematangan Bawahan	Gaya Kepemimpinan				Total
	G1	G2	G3	G4	
M1	3 3,8%	2 2%	22 27,3%	5 6%	32 39%
M2	2 2,6%	0 0%	17 21,1%	1 1,2%	20 25%
M3	2 2,6%	0 0%	17 21,1%	1 1,2%	20 25%
M4	0 0%	0 0%	6 7,5%	3 3,6%	9 11%
<b>Total</b>	7 9%	2 2%	62 77%	10 12%	81 100%

Sumber : Pengolahan Kuesioner dari Teori Hersey Blanchard (1988)

Keterangan :

Paling Efektif	=	M1 G1, M2 G2, M3 G3, M4 G4
Efektif	=	M1 G2, M2 G1, M2 G3, M3 G2, M3 G4, M4 G3
Cukup Efektif	=	M1 G3, M4 G2
Tidak Efektif	=	M1 G4, M2 G4, M3 G1, M4 G1

Selengkapnya terlihat dalam Tabel 4.9. Mencermati Tabel 4.9 dan setelah di nilai, didapat hasil bahwa 23% Kepemimpinan *manager* di PT. Asuransi Jiwa Manulife Surabaya Paling Efektif, 28% Efektif, 22% Cukup Efektif, dan sisanya 8% Tidak Efektif. Selengkapnya seperti dalam Tabel 4.10 di bawah ini:

**Tabel 4.10 Nilai Keefektifan Kepemimpinan**

	Tidak Efektif	Cukup Efektif	Efektif	Paling Efektif	Total
<b>Jumlah</b>	8	22	28	23	81
<b>Persentase</b>	9,8%	27,3%	34,4%	28,5%	100%

Sumber : Pengolahan Kuesioner

## 2. Deskripsi Tanggapan Responden Berdasarkan Motivasi Kerja

Setelah dilakukan penyebaran kuesioner terhadap agen divisi Platinum PT Asuransi Jiwa Manulife Surabaya, data tentang jawaban responden yang menyangkut motivasi kerja dapat dijelaskan sebagai berikut.

**Tabel 4.11 Distribusi Frekuensi Berdasarkan Motivasi Kerja**

No	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
<b>Need for Achievement</b>						
1	Saudara selalu mendapatkan penghargaan dari pimpinan atau rekan kerja atas prestasi kerja yang saudara capai	22	49	7	3	0
2	Pemberian penghargaan bagi karyawan yang berprestasi akan memberikan motivasi kerja bagi karyawan untuk meningkatkan prestasi kerjanya	39	38	2	2	0
3	Saudara giat bekerja dikarenakan adanya kesempatan yang diberikan untuk menduduki posisi tertentu	27	44	6	4	0
4	Saudara memiliki peluang dan kesempatan untuk mengembangkan keterampilan dan kemampuan saudara yang terkait dengan tugas-tugas kerja	21	56	4	0	0
5	Saudara menikmati dalam menyelesaikan tugas pekerjaan yang sukar sesuai dengan tanggung jawab saudara	32	42	7	0	0
<b>Need for Affiliation</b>						
6	Saudara memiliki hubungan yang baik dengan sesama rekan kerja di lingkungan perusahaan	30	50	1	0	0
7	Saudara lebih menyukai menyelesaikan pekerjaan secara team work dengan sesama rekan kerja	28	36	15	2	0

8	Atasan selalu menyediakan waktu untuk membantubawahan dalam menyelesaikan permasalahan-permasalahan pekerjaan	21	46	14	0	0
9	Saudara selalu diikutsertakan dalam kegiatan-kegiatan penting di perusahaan	11	51	15	4	0
10	Hubungan dengan atasan diusahakan berlangsung dengan baik tanpa ada masalah yang berarti	24	54	3	0	0
<b>Need for Power</b>						
11	Saudara sering dilibatkan dalam proses pembuatan keputusan oleh atasan saudara	23	40	10	8	0
12	Kekuasaan yang saudara raih dapat menambah semangat dalam bekerja	31	41	6	3	0
13	Saudara sering memberikan saran dan masukan kepada rekan kerja terkait tugas-tugas pekerjaan yang menumpuk dan belum dapat diselesaikan	29	41	9	2	0
14	Dengan kekuasaan yang saudara miliki, saudara dapat lebih dihormati oleh rekan kerja kantor	22	50	7	2	0
15	Saudara mampu menjadi teladan bagi para rekan kerja di lingkungan perusahaan	25	46	8	2	0

Sumber : data diolah SPSS

Berdasarkan pada Tabel 4.11, maka dapat diketahui tanggapan/jawaban agen terhadap motivasi kerja yang paling banyak menjawab setuju di lihat dari item no. 4 “Saudara memiliki peluang dan kesempatan untuk mengembangkan keterampilan dan kemampuan saudara yang terkait dengan tugas-tugas kerja” menjawab setuju sebanyak 56 responden, dan selanjutnya dari item no. 10 “Hubungan dengan atasan diusahakan berlangsung dengan baik tanpa ada masalah yang berarti” menjawab setuju sebanyak 54 responden, sedangkan tanggapan yang paling sedikit diberikan oleh responden dalam menjawab setuju adalah pada item no. 7 “Saudara lebih menyukai menyelesaikan pekerjaan secara team work dengan sesama rekan kerja” dengan menjawab setuju sebanyak 36 responden.

Dari gambaran tersebut menunjukkan bahwa agen divisi Platinum PT Asuransi Jiwa Manulife Surabaya yang merasa setuju dengan motivasi kerja lebih banyak memilih untuk memiliki peluang dan kesempatan dalam mengembangkan keterampilan dan kemampuan yang terkait dengan tugas-tugas kerja, karena pada bisnis asuransi para agen dituntut untuk dapat mengembangkan kemampuannya dalam mencari nasabah dan bersosialisasi dengan baik dengan calon nasabahnya. Sedangkan pilihan yang tidak banyak dipilih oleh responden adalah dalam hal menyelesaikan pekerjaan secara team work dengan sesama rekan kerja, karena meskipun para agen dipertemukan dalam satu *branch*, tapi pada dasarnya para agen lebih suka berkerja secara individu.

### 3. Deskripsi Tanggapan Responden Berdasarkan Kinerja Karyawan

Setelah dilakukan penyebaran kuesioner terhadap agen divisi Platinum PT Asuransi Jiwa Manulife Surabaya, data tentang jawaban responden yang menyangkut kinerja karyawan dapat dijelaskan sebagai berikut.

**Tabel 4.12 Distribusi Frekuensi Berdasarkan Kinerja Karyawan**

No	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
<b>Keefektivan</b>						
1	Saya percaya bahwa pemimpin menekankan pada keefektifan pekerjaan	16	58	7	0	0
2	Saya percaya bahwa pemimpin dengan kebijakan yang diambil akan baik bagi pencapaian tujuan organisasi	14	62	5	0	0
3	Saya merasa aman bila bersama dengan pimpinan	16	43	22	0	0
<b>Usaha lebih</b>						
4	Saya menganggap bahwa pimpinan telah melakukan ikhtiar melebihi kewajibannya	4	52	25	0	0

5	Saya sangat menghargai sikap dan perilaku pemimpin sebagai pimpinan karena dedikasinya	13	61	7	0	0
6	Saya melihat bahwa pemimpin telah menggunakan segala sumber daya yang dimiliki organisasi melebihi kepatutan	6	54	21	0	0
<b>Kepuasan kerja</b>						
7	Saya dapat mengatasi kebosanan dalam pekerjaan	19	47	14	1	0
8	Saya mempunyai Kesempatan menikmati pekerjaan	20	54	7	0	0
9	Saya mampu mengerjakan sesuatu yang berbeda dari waktu ke waktu	26	41	14	0	0
10	Saya menemukan diri saya sendiri di lingkungan kerja	23	51	7	0	0
11	Saya merasa puas dengan cara pimpinan saya memimpin bawahannya	20	44	15	2	0
12	Pimpinan saya sangat bijak dalam mengambil keputusan	19	53	8	1	0
13	Saya memandang tugas yang diberikan kepada saya merupakan amanah yang harus saya tunaikan dengan sebaik-baiknya	43	35	3	0	0
14	Saya merasa sesuai dengan pekerjaan yang saya jalani saat ini	23	50	8	0	0
15	Saya merasa berguna bagi orang lain melalui pekerjaan saya ini	32	44	3	2	0
16	Saya bisa menularkan kebaikan kepada orang lain melalui pekerjaan saya ini	36	38	7	0	0
17	Kemampuan saya dihargai di lingkungan kerja saya	23	51	7	0	0
18	Kebijaksanaan organisasi membantu saya untuk berkembang	17	57	7	0	0
19	Gaji saya sesuai dengan beban pekerjaan yang menjadi tanggung jawab saya	42	28	11	0	0
20	Saya mampu mengembangkan diri pada pekerjaan ini	17	56	8	0	0
21	Saya memiliki kebebasan untuk berkreasi	16	58	7	0	0
22	Saya mempunyai kesempatan yang luas untuk mencoba metode saya sendiri dalam mengerjakan tugas	22	54	5	0	0
23	Lingkungan kerja saya menyenangkan	15	62	4	0	0
24	Rekan kerja saya mampu membuat saya bergairah untuk bekerja	16	59	6	0	0
25	Penghargaan / pujian saya peroleh, jika saya melakukan tugas dengan baik	35	39	5	2	0
26	Saya merasa puas, jika mencapai sesuatu dari pekerjaan saya	34	45	2	0	0
<b>Upaya</b>						
27	Saya percaya bahwa pimpinan tidak akan mengambil keuntungan berlebih atas kinerja saya	7	44	25	5	0

28	Saya percaya dengan kebijakan yang diambil akan menghasilkan kinerja yang baik bagi perusahaan	12	61	6	2	0
29	Saya merasa tidak dieksploitasi pimpinan atas kinerja kami	6	48	26	1	0
<b>Produktivitas</b>						
30	Saya merasa motivasi kerja dari pimpinan bisa meningkatkan produktivitas kami	46	28	7	0	0
31	Saya senang atas kebijakan pimpinan yang dapat meningkatkan kinerja kami meskipun dengan penggunaan sumber daya yang tetap	18	56	7	0	0
32	Saya senang dengan keputusan pimpinan yang menghasilkan pertambahan kinerja lebih besar daripada pertambahan pemakaian sumber daya	17	54	10	0	0
<b>Loyalitas / Komitmen</b>						
33	Kebijakan pimpinan membuat kami loyal	21	53	5	2	0
34	Keputusan pimpinan meningkatkan komitmen kerja kami	24	45	12	0	0
35	Pemimpin mencontohkan semangat kerja yang menumbuhkan loyalitas dan komitmen	34	38	9	0	0

Sumber : data diolah SPSS

Berdasarkan pada Tabel 4.12, maka dapat diketahui tanggapan/jawaban agen terhadap kinerja karyawan yang paling banyak menjawab setuju di lihat dari item no. 2 dan 23 “Saya percaya bahwa pemimpin dengan kebijakan yang diambil akan baik bagi pencapaian tujuan organisasi” dan “Lingkungan kerja saya menyenangkan” sama-sama menjawab setuju sebanyak 62 responden, dan selanjutnya dari item no. 10 “Hubungan dengan atasan diusahakan berlangsung dengan baik tanpa ada masalah yang berarti” menjawab setuju sebanyak 54 responden, sedangkan tanggapan yang paling sedikit diberikan oleh responden dalam menjawab setuju adalah pada item no. 19 “Gaji saya sesuai dengan beban pekerjaan yang menjadi tanggung jawab saya” dengan menjawab setuju sebanyak 28 responden.

Dari gambaran tersebut menunjukkan bahwa agen divisi Platinum PT Asuransi Jiwa Manulife Surabaya yang merasa setuju dengan kinerja karyawan lebih banyak memilih untuk percaya bahwa pemimpin dengan kebijakan yang diambil akan baik bagi pencapaian tujuan organisasi dan lingkungan kerja menyenangkan, karena pemimpin atau *manager* di divisi Platinum diwajibkan untuk dapat meningkatkan produktivitas para agennya dengan pemberian kebijakan seperti target, pemberian reward dan komisi diluar kebijakan perusahaan. Perusahaan manulife sendiri memberikan fasilitas yang *excellent* untuk para agennya, dengan pemberian gedung dengan fasilitas mewah, fasilitas kesehatan karyawan dan lain sebagainya yang membuat para karyawan menjadi nyaman dan senang. Sedangkan pilihan yang tidak banyak dipilih oleh responden adalah gaji sesuai dengan beban pekerjaan yang menjadi tanggung jawab, karena untuk para agen baru memanglah tidak mendapatkan komisi/gaji yang sesuai harapan dan harus dibutuhkan usaha yang lebih untuk bisa mendapatkan komisi yang banyak dengan cara mendapatkan polis-polis dari nasabahnya.

#### **4.2.3 Deskriptif Statistik Sampel Penelitian**

Statistik deskriptif merupakan suatu metode dalam mengorganisir dan menganalisis data kuantitatif, sehingga diperoleh gambaran atau deskripsi data. Ukuran yang digunakan dalam deskripsi penelitian ini antara lain, jumlah data penelitian, nilai minimum dan nilai maksimum,

nilai rata-rata (mean), dan standar deviasi masing-masing variabel. Berikut disajikan hasil data deskriptif:

Berdasarkan tabel 4.14 dapat diketahui *descriptive statistics* dari masing-masing variabel. Dari 81 sampel ini variabel Kepemimpinan Situasional (X) memiliki standar deviasi sebesar 5,806 masih lebih kecil dibandingkan dengan nilai rata-rata (mean) sebesar 75,96. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa simpangan data pada variabel Kepemimpinan Situasional baik.

**Tabel 4.13** *Descriptive Statistics*

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Kepemimpinan Situasional	81	56	95	75.96	5.806
Motivasi	81	36	75	62.56	5.960
Kinerja Karyawan	81	101	175	144.62	11.003
Valid N (listwise)	81				

Sumber: Hasil Olahan Data Primer, 2019

Untuk variabel Kinerja Karyawan (Y) diperoleh rata-rata (mean) 144,62 dan memiliki standar deviasi 11,003 yang nilainya lebih kecil dari pada nilai rata-ratanya. Ini menunjukkan bahwa data pada variabel Y baik.

Variabel Motivasi Kerja (Z) memiliki standar deviasi 5,960 yang lebih kecil dari nilai rata-rata yaitu 62,56 yang menunjukkan bahwa data pada variabel (Z) baik.

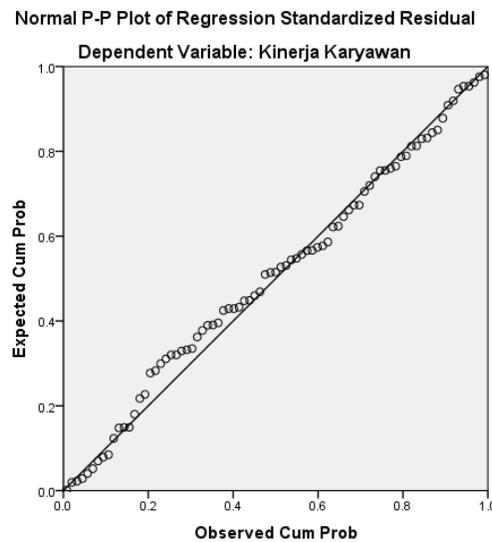
Berdasarkan hasil uji statistik dekriptif terhadap variabel penelitian diperoleh standar deviasi yang jauh lebih kecil dari nilai rata-rata variabel,

sehingga dapat disimpulkan tidak terdapat data yang outlier.

#### 4.2.4 Hasil Uji Asumsi Klasik

##### 1) Uji Normalitas

Dalam pengujian ini menggunakan pendekatan grafik, yaitu grafik *Normal P-P Plot of regression standard*, dengan pengujian ini disyaratkan bahwa distribusi data penelitian harus mengikuti garis diagonal antara 0 dan pertemuan sumbu X dan Y. Grafik tersebut disajikan dalam gambar 4.7 berikut:



Gambar 4.7 Hasil Perhitungan Uji Normalitas

Sumber: Hasil Olahan Data SPSS, 2019

Menurut Ghozali (2011:214) jika penyebaran data (titik) di sekitar sumbu diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi Normalitas. Dari grafik di atas dapat diketahui bahwa distribusi data mengikuti garis diagonal antara 0 (nol) dengan pertemuan sumbu Y (*Expected Cum. Prob.*) dengan sumbu X (*Observed Cum*

*Prob.*) Hal ini menunjukkan bahwa data dalam penelitian ini berdistribusi normal.

## 2) Uji Multikolinieritas

Multikolinieritas dapat diukur dengan menggunakan *Variance Inflation Faktor* (VIF) tidak boleh melebihi 5 dan nilai tolerance harus berkisar mendekati 1. Nilai VIF dan *tolerance* dilihat pada Tabel 4.15 di bawah ini.

**Tabel 4.14 Uji Multikolinieritas**

Model	Coefficients <sup>a</sup>				
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta	Tolerance	VIF
(Constant)	25.632	8.288			
1					
Kepemimpinan Situasional	.593	.135	.313	.616	1.622
Motivasi	1.182	.131	.640	.616	1.622

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

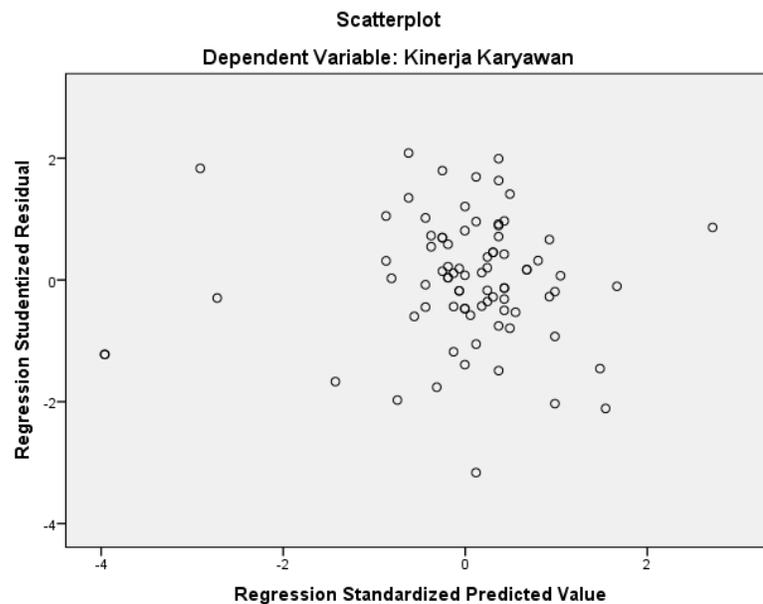
Sumber: Hasil Olahan Data SPSS, 2019

Berdasarkan hasil Tabel 4.15 variabel kepemimpinan situasional menunjukkan nilai toleransi 0,616 dan variabel motivasi kerja memiliki nilai toleransi sebesar 0,616. Kedua variabel tersebut memiliki nilai toleransi diatas 0,10 yang menunjukkan lulus untuk uji multikolinieritas.

Variabel kepemimpinan situasional menunjukkan nilai VIF 1,622 dan variabel motivasi kerja menunjukkan nilai VIF sebesar 1,622. Kedua variabel tersebut menunjukkan nilai VIF diatas 10, yang menunjukkan bahwa data yang diolah lulus dari uji multikolinieritas.

### 3) Uji Heteroskedastisitas

Pendeteksian adanya heteroskedastisitas dengan menggunakan dua pendekatan dengan bantuan SPSS 20. Menurut Santoso (2002:210) jika sebaran titik-titik berada di atas dan di bawah angka nol pada sumbu Y dan tidak membentuk pola yang jelas, maka tidak terjadi heteroskedastisitas. Grafik pengujian Heteroskedastisitas dapat dijelaskan pada gambar berikut ini:



**Gambar 4.8 Hasil Uji Heteroskedastisitas**

Sumber: Hasil Olahan Data SPSS, 2019

Berdasarkan gambar 4.8 dapat diketahui bahwa sebaran titik-titik berada di atas dan di bawah angka nol pada sumbu Y dan tidak membentuk pola yang jelas, maka dapat disimpulkan tidak ada gejala heteroskedastisitas.

#### 4.2.5 Uji Analisis Path

Analisis jalur dilakukan dengan metode regresi berganda melalui program SPSS versi 20 untuk melihat pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen.

a) Pengaruh Kepemimpinan Situasional (X) terhadap Motivasi (Z)

Dalam Tabel 4.16 dibawah ini terlihat hasil analisis regresi atas pengaruh kepemimpinan situasional (X) terhadap motivasi (Z).

**Tabel 4.15 Hasil Analisis Regresi Pengaruh X terhadap Z**

Coefficients <sup>a</sup>						
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	14.259	6.908		2.064	.042
	Kepemimpinan Situasional	.636	.091	.619	7.012	.000

a. Dependent Variable: Motivasi  
 R Square ( $R^2$ ) = 0,384  
 $S_e$  = 4,709

Sumber: Hasil Olahan Data SPSS, 2019

Dari Tabel 4.16 diatas, maka dapat diperoleh model persamaan pertama sebagai berikut:

$$\text{Motivasi} = 0,619 \text{ Kepemimpinan Situasional} + e$$

$R^2 = 0,384$  berarti 38,4% variasi motivasi bisa dijelaskan oleh variabel kepemimpinan situasional. Dilihat dari Tabel 4.16 bahwa variabel kepemimpinan situasional dengan nilai signifikansi dibawah 0,05,

sehingga variabel kepemimpinan situasional berpengaruh secara langsung atau signifikan terhadap motivasi kerja.

- b) Pengaruh Kepemimpinan Situasional (X) dan Motivasi (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Dalam Tabel 4.13 dibawah ini terlihat hasil analisis regresi atas pengaruh kepemimpinan situasional (X) dan motivasi (Z) terhadap kinerja karyawan (Y)

**Tabel 4.16 Hasil Analisis Regresi Pengaruh X dan Z terhadap Y**

Coefficients <sup>a</sup>						
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	25.632	8.288		3.093	.003
	Kepemimpinan Situasional	.593	.135	.313	4.392	.000
	Motivasi	1.182	.131	.640	8.991	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

**R Square (R<sup>2</sup>) = 0,756**

**S<sub>e</sub> = 5,503**

Sumber: Hasil Olahan Data SPSS, 2019

Dari Tabel 4.17 diatas, maka dapat diperoleh model persamaan kedua sebagai berikut:

$$\text{Kinerja Karyawan} = 0,313 \text{ Kepemimpinan Situasional} + 0,640 \text{ Motivasi} + e$$

R<sup>2</sup> = 0,756 berarti 75,6% variasi motivasi bisa dijelaskan oleh variabel kepemimpinan situasional dan motivasi. Dilihat dari Tabel 4.17 bahwa keseluruhan variabel independen dengan nilai signifikansi

dibawah 0,05, sehingga variabel kepemimpinan situasional dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan model-model pengaruh diatas, maka dapat disusun model lintasan pengaruh yang disebut analisis path. Pengaruh error pada persamaan pertama dan kedua adalah sebagai berikut:

$$e = \sqrt{1 - R^2}$$

$$e_1 = \sqrt{1 - 0.384} = 0,784$$

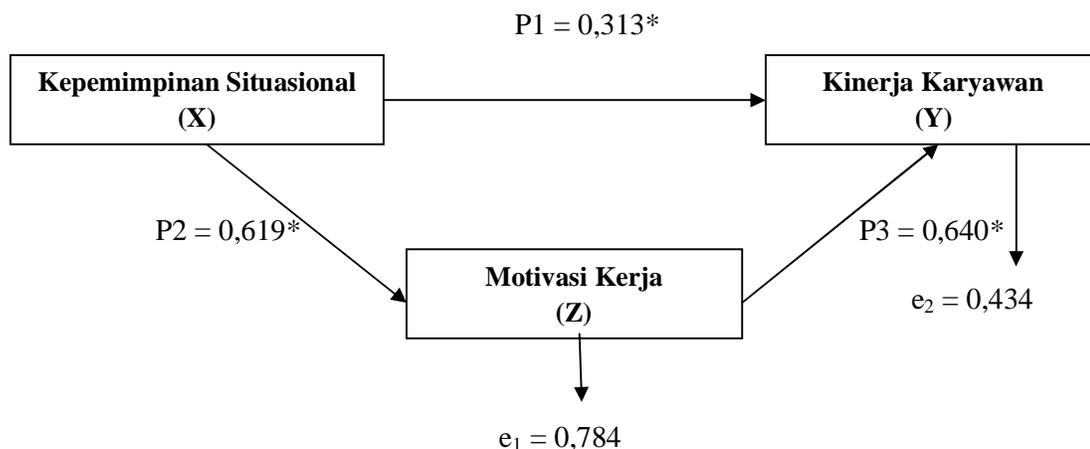
$$e_2 = \sqrt{1 - 0.756} = 0,434$$

$$\begin{aligned} Rm^2 &= 1 - e_1^2 - e_2^2 \\ &= 1 - (0,784)^2 - (0,434)^2 \\ &= 0,884 \end{aligned}$$

Pemeriksaan validitas model melalui koefisien determinasi total ( $Rm^2$ ) menunjukkan nilai sebesar 88,4%. Jadi, total keragaman data yang dapat dijelaskan oleh model adalah sebesar 88,4%.

- c) Pengaruh langsung dan tidak langsung kepemimpinan situasional (X) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui motivasi (Z)

Dari hasil perhitungan regresi di atas dapat dihitung pengaruh langsung dan tidak langsung kepemimpinan situasional (X) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui motivasi (Z). Untuk koefisien jalurnya dapat dilihat pada gambar 4.9 dibawah ini:



**Gambar 4.9 Model Lintasan Pengaruh**

Sumber: Hasil Olahan Data SPSS, 2019

- \* Signifikan dibawah 0,01
- \*\* Signifikansi dibawah 0,05
- \*\*\* Signifikansi dibawah 0,1

**Tabel 4.17 Tabel Temuan Penelitian**

Hipotesis	Uraian	Temuan	Hasil
1	Terdapat pengaruh positif dan signifikan secara langsung model kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan marketing pada PT. Asuransi Jiwa Manulife Surabaya	Positif 0,313 Signifikan 0,000	Diterima
2	Terdapat pengaruh positif dan signifikan terhadap model kepemimpinan situasional dan kinerja karyawan marketing melalui motivasi sebagai mediasi pada PT. Asuransi Jiwa Manulife Surabaya.	Positif 0,396 Signifikan 0,000	Diterima

Berdasarkan Gambar 4.9 di atas, untuk mencari pengaruh langsung dan

tidak langsung adalah sebagai berikut:

- (a) Besarnya pengaruh langsung adalah  $P1 = 0,313$
- (b) Sedangkan besarnya pengaruh tidak langsung adalah  
 $P2 \times P3 = 0,619 \times 0,640 = 0,396$
- (c) Total pengaruh X terhadap Y =  $0,313 + 0,396 = 0,709$

Hasil analisis menunjukkan bahwa X dapat berpengaruh langsung terhadap Y dan dapat juga dapat berpengaruh tidak langsung melalui Z sebagai mediasi.

### 4.3 Pengujian Hipotesis

#### 1) Persamaan Pertama (Menguji Hipotesis 1)

Untuk menguji signifikansi konstanta dari setiap variabel independen dengan menggunakan uji t maka digunakan hipotesis sebagai berikut:

$H_a$  = koefisien regresi signifikan

$H_o$  = koefisien regresi tidak signifikan

Untuk pengambilan keputusannya adalah sebagai berikut:

- (a) Jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , nilai signifikansi  $t < 0,05$  maka  $H_o$  ditolak dan  $H_a$  diterima
- (b) Jika  $t_{hitung} < t_{tabel}$  nilai signifikansi  $t > 0,05$  maka  $H_o$  diterima dan  $H_a$  ditolak

Adapun hasil analisis regresi berdasarkan uji t adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.18 Hasil Uji t: Pengaruh X terhadap Y**

Model		Coefficients <sup>a</sup>			t	Sig.
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	42.488	11.447		3.712	.000
	Kepemimpinan Situasional	1.344	.150	.709	8.948	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Hasil Olahan Data SPSS, 2019

Berdasarkan Tabel 4.18 diatas, maka diketahui nilai signifikan untuk pengaruh X terhadap Y adalah sebesar  $0,000 < 0,05$  dan nilai  $t_{hitung} = 8,948 > t_{tabel} = 1,991$ , sehingga dapat disimpulkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima yang berarti terdapat pengaruh positif dan signifikan secara langsung variabel X terhadap Y.

## 2) Analisis Jalur (Menguji Hipotesis 2)

### (1) Pengaruh Jalur

Pengaruh kepemimpinan situasional dan kinerja karyawan melalui motivasi sebagai mediasi dapat dijelaskan sebagai berikut:

#### a) Analisis Jalur $P^1$

Jalur X ke Y adalah jalur  $P^1$  dengan nilai  $\beta = 0,313$  dan dengan tingkat signifikan  $0,000$  (lebih kecil dari  $0,05$ ). Hal tersebut dapat diartikan bahwa variabel X berpengaruh secara signifikan positif terhadap variabel Y sebesar  $0,313$ .

#### b) Analisis Jalur $P^2$

Jalur X ke Z adalah jalur  $P^2$  dengan tingkat  $\beta = 0,619$  dan tingkat signifikan  $0,000$  (lebih kecil dari  $0,05$ ). Hal tersebut dapat diartikan bahwa variabel X berpengaruh secara signifikan terhadap Z.

#### c) Analisis Jalur $P^3$

Jalur Z ke Y adalah jalur  $P^3$  dengan nilai  $\beta = 0,640$  dan dengan tingkat signifikan  $0,000$  (lebih kecil dari  $0,05$ ). Hal tersebut dapat

diartikan bahwa variabel Z berpengaruh secara signifikan terhadap Y.

## (2) Pengaruh Tidak Langsung

Berdasarkan analisis jalur yang signifikan dapat diketahui pengaruh tidak langsung antara variabel bebas terhadap variabel Y dan Z sebagai berikut:

Pengaruh tidak langsung variabel X terhadap Y diperoleh dengan cara mengalihkan koefisien path pengaruh langsung variabel X terhadap Z ( $P^2$ ) dengan koefisien path pengaruh variabel Z terhadap Y ( $P^3$ ) yaitu  $0,619 \times 0,640 = 0,396$ .

Hal ini berarti terdapat pengaruh positif secara tidak langsung variabel X terhadap Y melalui Z sebesar 0,396.

Pengaruh mediasi yang ditunjukkan oleh perkalian ( $P^2 \times P^3$ ) = 0,396 signifikan atau tidak, diuji dengan sobel tes sebagai berikut:

Hitung standar error dari koefisien indirect effect ( $Sp^2p^3$ ):

$$\begin{aligned}
 Sp^2p^3 &= \sqrt{p3^2Sp2^2 + p2^2Sp3^2 + Sp2^2Sp3^2} \\
 &= \sqrt{(0,640)^2(0,091)^2 + (0,619)^2(0,131)^2 + (0,091)^2(0,131)^2} \\
 &= \sqrt{(0,409)(0,008) + (0,383)(0,017) + (0,008)(0,017)} \\
 &= \sqrt{0,003 + 0,007 + 0,00014} \\
 &= \sqrt{0,01014} \\
 &= 0,101
 \end{aligned}$$

Dari hasil  $Sp^2p^3$  di atas, dapat dihitung nilai t statistik pengaruh mediasi dengan rumus sebagai berikut:

$$t_{hitung} = \frac{P^2 \times P^3}{Sp^2 p^3}$$

$$= \frac{0,752}{0,101} = 7,445$$

$$t_{tabel} = 1,664 \text{ (signifikansi 0,05)}$$

$t_{hitung} > t_{tabel}$  maka dapat disimpulkan bahwa koefisien mediasi 0,396 signifikan dan artinya terdapat pengaruh mediasi. Dari penjelasan di atas, maka hipotesis kedua dari penelitian ini diterima dengan asumsi bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan terhadap model kepemimpinan situasional dan kinerja karyawan melalui motivasi sebagai mediasi.

#### 4.4 Pembahasan

##### 1. Pengaruh Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Karyawan

Hipotesis pertama dalam penelitian ini adalah ada pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan situasional (X) terhadap kinerja karyawan (Y) secara langsung di PT. Asuransi Jiwa Manulife Surabaya, maka antara kepemimpinan situasional dan kinerja karyawan terdapat pengaruh yang tidak bisa diabaikan (signifikan). Hipotesis ini dapat dibuktikan dengan temuan seperti pada Tabel 4.17 model persamaan kedua, menunjukkan besarnya nilai signifikan 0,000. Perhitungan tersebut menunjukkan bahwa

kepemimpinan situasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan karena memiliki nilai signifikan dibawah 0,05. Perhitungan tersebut memenuhi syarat bahwa  $\text{sig } t < \text{Sig } \alpha$  yaitu  $0,000 < 0,05$ . Sehingga dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan secara langsung di PT. Asuransi Jiwa Manulife Surabaya, hasil penelitian ini merupakan hasil yang sesuai untuk agen asuransi yang status kepegawaiannya adalah *freelance* dimana suatu pekerjaan dilakukan oleh seseorang secara mandiri, tidak terikat kontrak atau perjanjian jangka panjang dengan perusahaan. Hasil ini mendukung penelitian sebelumnya oleh Muh Addin Syah (2017) yang menguji pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan hasil analisis yaitu gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

## **2. Pengaruh Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi sebagai Mediasi**

Hipotesis kedua dalam penelitian ini adalah ada pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan situasional (X) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui motivasi kerja (Z) sebagai mediasi di PT. Asuransi Jiwa Manulife Surabaya, maka variabel kepemimpinan situasional dan kinerja karyawan terdapat pengaruh dengan motivasi sebagai mediasi yang tidak bisa diabaikan (signifikan). Hipotesis ini dapat dibuktikan dengan temuan seperti pada Gambar 4.9 model lintasan pengaruh, menunjukkan bahwa

motivasi kerja terbukti sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kepemimpinan situasional dan kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan dengan besarnya pengaruh tidak langsung adalah  $P2 \times P3 = 0,640 \times 0,619 = 0,396$ . Hitung standar error dari koefisien indirect effect ( $Sp^2p^3$ ) adalah sebesar 0,101 dan dihitung nilai t statistik pengaruh mediasi dengan hasil  $t_{hitung} 7,445$  serta  $t_{tabel} 1,664$ .  $t_{hitung} > t_{tabel}$  maka dapat disimpulkan bahwa koefisien mediasi 0,396 signifikan dan artinya terdapat pengaruh mediasi. Dari penjelasan di atas, maka hipotesis kedua dari penelitian ini diterima dengan asumsi bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan terhadap model kepemimpinan situasional dan kinerja karyawan melalui motivasi sebagai mediasi di PT. Asuransi Jiwa Manulife Surabaya, hasil penelitian ini merupakan hasil yang sesuai untuk agen asuransi yang status kepegawaiannya adalah *freelance* dimana suatu pekerjaan dilakukan oleh seseorang secara mandiri, tidak terikat kontrak atau perjanjian jangka panjang dengan perusahaan. Hasil ini mendukung penelitian sebelumnya oleh Wahyu Budi Priyanto (2016) motivasi memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Dari hasil analisis dalam penelitian ini menunjukkan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi, dalam arti bahwa motivasi dapat memediasi gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.