

DAMPAK GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP PRODUKTIFITAS DAN KEPUASAN KERJA KARYAWAN PERUSAHAAN ASURANSI

Soeharsono
Fakultas Ilmu-Ilmu Sosial dan Politik
Universitas Islam Balitar
Jl. Mojopahit No. 12A Blitar
Email: soeharsono@gmail.com

Abstract

This study reports the difference between products of two kinds of leadership style in an insurance company in terms of productivity measured using total closing and amount of bonus obtained by the company in a two-year operation and work satisfaction factor. The study was conducted in an insurance company in Malang. Data on work satisfaction were collected using questionnaire and data were analyzed using t-test for independent sample. The study revealed that supporting leadership style is superior in terms of productivity. Attainment on total closing and bonus within two-year operation as well as work satisfaction was significantly superior. AIA is recommended to implement situational leadership style to increase productivity of agency and to find added value in terms of work satisfaction of the agencies.

Keywords: leadership, insurance, situational leadership, productivity, work satisfaction.

Abstrak

Penelitian bertujuan untuk mengetahui perbedaan yang dihasilkan oleh dua metode kepemimpinan perusahaan asuransi dari segi produktifitas yang diukur dari jumlah closing dan nilai premi yang berhasil diperoleh selama dua periode dan faktor kepuasan kerja. Penelitian dilakukan di perusahaan asuransi di Malang. Untuk mengetahui faktor kepuasan kerja karyawan data dijaring menggunakan angket dan data dianalisis menggunakan uji-t untuk sampel independen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan supporting lebih unggul dari segi produktifitas. Jumlah closing, nilai premi yang dihasilkan selama dua tahun dan kepuasan kerja lebih unggul secara signifikan. Disimpulkan, AIA dapat memanfaatkan metode kepemimpinan situational untuk meningkatkan produktifitas para agen dan memperoleh nilai tambah berupa kepuasan kerja agen.

Kata-kata kunci: asuransi, kepemimpinan, situational leadership, produktifitas, kepuasan kerja

AIA adalah perusahaan asuransi yang berpusat di Hongkong *Special Administrative Region* (SAR) dengan induk perusahaan *AIA Group Limited*. AIA merupakan sebuah perusahaan asuransi global yang memiliki kegiatan usaha di Hong Kong SAR, Taiwan, Republik Rakyat Tiongkok, Australia, New Zealand, Jepang, India, Sri Lanka, Malaysia, Macau SAR, Korea Selatan, Thailand, Filipina, Brunei Darussalam, Singapura, Vietnam dan Indonesia. Kegiatan usahanya termasuk *Philippine American Life and General Insurance* serta saham di *TATA AIA Life Insurance* dan *TATA AIG General Insurance* di India (AIA, 2015). AIA merupakan asuransi terbesar nomor 8 di Indonesia pada tahun 2014 (Media Asuransi, 2014).

Kota Malang merupakan salah satu pusat kegiatan finansial yang penting bagi AIA, oleh karena selama 2 tahun berturut-turut dari tahun 2012 hingga 2013, nilai premi terbesar di Indonesia dari AIA Financial dihasilkan di kota Malang oleh Lily Agency (AIA, 2015). Hal ini menjadikan kota Malang sebagai sentra penting dari kegiatan usaha asuransi AIA di Indonesia. Berdasarkan observasi awal terhadap *Lily Agency*, ditemukan bahwa kontribusi yang dominan berasal dari salah satu tim yaitu tim Lia Yuwono, yang sekarang telah berkembang menjadi *agency* sendiri bernama *Trust Agency*. Dalam mengembangkan *agency*, *Trust Agency* memilih metode kepemimpinan berupa *situational leadership*, yang memiliki 4 jenis gaya kepemimpinan, yaitu *directing*, dimana seorang pemimpin memiliki peran sentral sebagai penguasa otoriter yang memerintah bawahannya, metode ini dipandang ideal untuk kondisi dimana bawahan memiliki *skill* dan motivasi rendah. *Delegating* adalah gaya kepemimpinan yang sangat demokratis, di mana pemimpin hanya memfasilitasi bawahannya dan tidak banyak memberikan dukungan maupun pelatihan, dan membiarkan para bawahannya berusaha sendiri, metode ini dipandang ideal untuk bawahan dengan *skill* dan motivasi serta inisiatif yang tinggi. *Supporting* merupakan gaya kepemimpinan yang menekankan pada peran seorang pemimpin yang mendukung bawahannya dalam melakukan kegiatan usaha, namun tidak banyak memberikan pelatihan dan edukasi, metode ini dianggap cocok untuk karyawan dengan *skill* tinggi namun motivasi rendah. *Coaching* adalah pola kepemimpinan dimana seorang pemimpin akan banyak memberikan pelatihan bagi para bawahannya, namun tidak banyak mendukung, hal ini dianggap ideal untuk kondisi bawahan dengan motivasi tinggi namun *skill* rendah.

Peneliti telah melakukan survei pendahuluan pada 2 orang pemimpin tim dalam *Trust Agency* yang memiliki jumlah agen berimbang, dan tes yang diberikan menemukan bahwa kedua pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda. Berdasarkan tes berbasis *situational leadership* yang telah diberikan oleh penulis sebelum menyusun tulisan ini, diketahui bahwa tim Minto memiliki gaya kepemimpinan *supporting* sedangkan tim Agus memiliki gaya kepemimpinan *coaching*. Peneliti kemudian tertarik untuk meneliti mana diantara kedua gaya kepemimpinan tersebut yang dinilai lebih efektif dalam mempengaruhi produktifitas bawahan pada lembaga asuransi AIA Trust Agency.

AIA merupakan perusahaan asuransi jiwa yang menjalankan usahanya dengan model tim, dimana sebuah *agency* akan memiliki beberapa tim yang merupakan kumpulan sejumlah agen. Dalam tim tersebut akan ada seorang

pemimpin yang bertanggung jawab untuk mendorong produktifitas dari para agen asuransi yang mereka bawahi (AIA, 2015). Hal ini membuat peran dari seorang pemimpin menjadi penting bagi kesuksesan sebuah tim dalam mencapai produktifitas mereka yang dinilai dari jumlah premi. Dalam melakukan kegiatan usahanya, AIA mempergunakan hirarki seperti pada gambar 2. *Agency* dimiliki oleh *agency director* dengan sejumlah tim agen yaitu *agency managers* yang dikontrol oleh *senior agency manager*. *Agency managers* sendiri bertanggung jawab secara langsung kepada para agen lapangan, dan mereka akan membentuk tim-tim dengan beberapa agen didalamnya. Agen sendiri bertanggung jawab untuk melakukan kegiatan mencari klien potensial dan melakukan *closing*.

Agency yang menjadi objek penelitian penulis adalah Trust Agency. Trust Agency pada tahun 2013 merupakan *Senior Agency Manager* pada Lily Agency Malang, yang dipimpin oleh Lia Yuwono. Beliau kemudian dipromosikan untuk menjadi *Agency Director* dan kemudian mendirikan Trust Agency pada tahun 2014, dengan membawa empat *Agency Manager* dan seluruh tim mereka ke Trust Agency. Pada Trust Agency dibawah Lia Yuwono, posisi *Senior Agency Manager* belum diisi sehingga langsung dibagi menjadi empat tim yang dikendalikan langsung oleh *Agency Manager*. Dari keempat tim tersebut, penulis memilih tim yang memiliki persamaan baik dari tahun pendirian maupun jumlah agen yang dibawah, dan dipilihlah tim Minto dan tim Agus sebagai objek penelitian. Dari keempat tim tersebut, kedua tim dibawah tim Minto dan tim Agus memiliki keunggulan dari performa mereka, mulai dari masa di bawah Lily Agency hingga mereka saat ini berada di Trust Agency.

Hernez-Broome dan Hughes (2014) menyatakan bahwa pada era dimana kegiatan bisnis dan organisasi semakin kompleks, seorang pemimpin bukan hanya perlu menjadi seorang mentor ataupun seorang *trainer*, namun juga mengembangkan pengetahuan, mendorong peningkatan produktifitas dan pengembangan kemampuan bawahan. Hal ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan perlu bertumpu pada aksi dan produktifitas yang mampu dicapai oleh tim yang dimiliki oleh seorang pemimpin. Iklim kerja modern saat ini juga kian menuntut seorang pemimpin untuk bersikap adaptif dengan perkembangan, berorientasi pada hasil dan memiliki integritas kerja yang tinggi. Dalam menjalankan metode kepemimpinan yang adaptif terhadap situasi yang berkembang, maka dapat mengimplementasikan *situational leadership*, sebuah teori yang berkonsentrasi pada penyesuaian gaya kepemimpinan bergantung dengan motivasi dan produktifitas dari para bawahan, dengan 4 buah gaya kepemimpinan yaitu *coaching*, *directing*, *delegating* dan *supporting*.

Selain mampu meningkatkan produktifitas dari para agen, peran seorang pemimpin mampu meningkatkan kepuasan kerja dari bawahannya, hal ini disebabkan seorang pemimpin mampu memotivasi karyawannya dengan gaya kepemimpinan yang dimiliki. Kepuasan kerja merupakan hal penting untuk dikembangkan dalam perusahaan, oleh karena kepuasan kerja dapat menjadi refleksi dari beberapa hal antara lain pandangan bahwa seorang karyawan berhak merasa bahagia dan diperlakukan dengan baik, kepuasan kerja dapat

mempengaruhi produktifitas perusahaan secara luas dan juga mampu menjadi refleksi dari fungsi perusahaan (Spector, 1997). Salah satu langkah untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan adalah dengan motivasi yang diberikan kepada mereka melalui perlakuan yang diberikan, sebagai bagian dari seorang pemimpin dan gaya kepemimpinan yang dimiliki.

Berdasarkan latar belakang diatas, keefektifan seorang pemimpin dalam menjalankan perannya dalam sebuah organisasi dapat dinilai dari produktifitas grup yang dipimpin olehnya, dan kepuasan kerja juga menjadi aspek penting dalam organisasi, seorang pemimpin yang memiliki karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi akan lebih mampu bekerja dengan optimal.

Penelitian ini bertujuan untuk menemukan ada atau tidaknya perbedaan produktifitas agen berdasarkan gaya kepemimpinan *agency manager* antara aspek *supporting* dan *coaching*. Produktifitas dalam hal ini diindikasikan dari jumlah premi dan *closing*, serta melihat ada atau tidaknya perbedaan kepuasan kerja agen berdasarkan gaya kepemimpinan *agency manager* antara aspek *supporting* dan *coaching*, Kepuasan kerja dalam hal ini diindikasikan oleh indeks kepuasan kerja, dan diharapkan penelitian ini dapat memperkaya kajian akan pengaruh kepemimpinan terhadap produktifitas dan kepuasan kerja, khususnya dalam konteks perusahaan asuransi yang berbasis sistem kerja agensi serta dapat menjadi bahan untuk memberi masukan bagi asuransi AIA dalam mengembangkan pelatihan dan sistem kepemimpinan yang lebih efektif untuk meningkatkan produktifitas dan kepuasan kerja perusahaan.

Lekka dan Healey (2013) menemukan bahwa peran seorang pemimpin memiliki peran sentral dalam performa sebuah perusahaan, dapat meningkatkan kapabilitas perusahaan dalam bekerja. Dalam penelitian tersebut dianalisa penggunaan *transformational leadership*, yaitu penggunaan kepemimpinan dengan mempergunakan seorang pemimpin sebagai contoh ideal untuk dapat ditiru oleh para bawahan. *Transactional leadership*, yaitu penggunaan kepemimpinan dengan menekankan pada aspek-aspek positif yang dapat dilakukan dalam perusahaan. *Passive leadership* merupakan metode kepemimpinan yang tidak menghiraukan hal-hal *trivial* yang terjadi di dalam perusahaan. Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa peran aktif seorang pemimpin terhadap para bawahan akan memberikan kontribusi besar pada kesuksesan perusahaan dan bagaimana bawahan akan bekerja. Seorang pemimpin yang proaktif terhadap para bawahannya dan mendukung kinerja mereka akan mampu memiliki tim yang mampu bekerja dengan lebih produktif dibandingkan dengan tim yang tidak memiliki hubungan baik dengan pemimpin mereka.

Griffin dan Parker (2010) menyatakan bahwa peran seorang pemimpin adalah kemampuannya untuk memotivasi karyawan untuk dapat lebih proaktif dan adaptif dengan pandangan yang jelas untuk masa depan, yang dapat diperoleh dengan meningkatkan kemampuan adaptasi dan individualistik dari pemimpin tersebut untuk meningkatkan sikap proaktif. Pemimpin sebaiknya mampu memberikan visi yang kuat, arah yang jelas dan membuat sistem yang mendukung kegiatan para bawahan, namun bila seorang pemimpin tidak adaptif dengan situasi dan karyawan yang ada, maka bawahannya justru akan mengalami hubungan yang bersifat negatif dan

mengakibatkan karyawan tidak puas dengan kondisi kerja mereka dan mengakibatkan penurunan produktifitas. Deal *et al* (2014) menyatakan pentingnya seorang pemimpin untuk dapat memperhatikan aspek humanistik dan kebutuhan yang ada di dalam tim yang dimilikinya, dibandingkan menjalankan otoritasnya dengan sebuah otoritas yang kaku.

Terdapat banyak teori terkait kepemimpinan, dengan masing-masing teori memiliki karakteristik dan menekankan pada aspek yang berbeda pada *leadership*. Untuk pembahasan terkait dengan produktifitas dalam grup dan komparatif, maka teori yang menekankan pada gaya kepemimpinan dalam *situational leadership* akan dipergunakan. Reddin *3D Management Style Theory* dalam Blanchard *et al* (2014) menyebutkan bahwa tidak ada metode kepemimpinan yang lebih baik dibandingkan dengan yang lainnya, hal ini membuat Blanchard melakukan penelitian atas sejumlah teori kepemimpinan yang telah ada sebelumnya, yaitu Lewin, Lippitt dan White yang membagi kepemimpinan menjadi 3 yaitu *autocratic*, *democratic* dan *laissez-faire*. Teori dari Lewin, Lippitt dan White dipopulerkan oleh Tannenbaum dan Schmidt dalam *Harvard Business Review*, namun Blanchard beranggapan bahwa konsep tersebut kurang mampu merepresentasikan kepemimpinan secara ideal oleh karena seorang pemimpin dibagi dengan metode yang simpel, jika ia tidak *autocratic* ataupun *democratic*, maka akan masuk kategori *laissez-faire*. Blanchard merumuskan teori baru yaitu *situational leadership* yang merupakan pengembangan dari Reddin *3D Management Style Theory* dengan mempergunakan dasar 3 dimensi dalam penilaian karakter seorang pemimpin, yaitu *relationship*, *task concern* dan *effectiveness*. Dengan melihat kemampuan dan motivasi sebagai *task concern*, hubungan pemimpin kepada bawahan sebagai *relationship* dan produktifitas yang dihasilkan dalam *effectiveness*, semuanya dirumuskan dalam teori *Situational Leadership*.

Terdapat 4 gaya kepemimpinan yang dapat dipilih sesuai dengan situasi yang diperlukan (*situational leadership*) yaitu *directing*, *coaching*, *supporting* dan *delegating*. Keempat gaya kepemimpinan ini diharapkan dapat membuat produktifitas karyawan menjadi efektif dan efisien, dengan menjalankan kepemimpinan berdasarkan pada tingkat motivasi dan tingkat kemampuan kerja karyawan, dengan detail sebagai berikut:

Directing

Merupakan tipe *leadership* yang cocok pemimpin yang memiliki bawahan dengan kemampuan dan motivasi rendah. Pada tipe ini seorang pemimpin akan menjalankan peran sebagai seorang yang memberi perintah secara absolut dengan inisiatif dari bawahan secara minimal. Metode ini cocok untuk situasi dimana peran seorang pemimpin menjadi krusial dalam pengambilan keputusan yang akan dilaksanakan dan para bawahan yang memiliki sikap konservatif dan kurang inovatif.

Coaching

Ini merupakan langkah pilihan paling ideal bagi seorang pemimpin yang menghadapi situasi dimana bawahannya memiliki motivasi kerja yang tinggi namun

kemampuan yang rendah. Pada tipe ini, seorang pemimpin akan menjalankan peran sebagai pelatih yang meningkatkan kemampuan pekerja dan membimbing mereka. Gaya kepemimpinan ini serupa dengan gaya kepemimpinan *directing* namun dengan komunikasi 2 arah yang ditingkatkan sehingga menjaga motivasi para pekerja dapat tetap tinggi.

Supporting

Langkah yang cocok untuk pemimpin yang menghadapi situasi dimana bawahan memiliki motivasi yang rendah meskipun mereka memiliki kemampuan yang tinggi. Dalam tipe ini seorang pemimpin akan menjalankan peran sebagai pendukung bawahan agar termotivasi untuk bekerja tanpa perlu memberikan pengarahan teknis. Tipe kepemimpinan ini berpusat pada kemampuan dari pemimpin untuk memberikan pengakuan atas produktifitas para bawahan, sehingga akan meningkatkan *self esteem* dan motivasi mereka, yang akan membuat produktifitas mereka meningkat sebagai hasilnya.

Delegating

Dalam tipe ini seorang pemimpin hanya perlu mengarahkan bawahan yang dimilikinya, oleh karena para bawahan telah memiliki motivasi dan kemampuan yang tinggi untuk meraih tujuan bersama. Merupakan tipe *leadership* yang lebih bersifat akomodatif atas kemampuan dan motivasi karyawan dibanding memberikan perintah. Dalam tipe ini para bawahan akan memiliki kebebasan bekerja yang luas, dan mereka hanya memerlukan pembuatan laporan pada pemimpin.

METODE

Penelitian yang dilakukan adalah *descriptive quantitative* untuk meneliti dampak dari gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja serta hasil premi dan *closing* dari dua tim pada *AIA Trust Agency* Malang yang berlokasi di Jalan Letjen S. Parman 17 Malang dan dilaksanakan pada bulan Maret 2015. Penelitian deskriptif merupakan bentuk penelitian yang bertujuan untuk menggambarkan suatu fenomena secara detail mengenai apa yang terjadi (Bailey, 2008). Sehingga dapat disimpulkan bahwa penelitian ini bertujuan untuk memberikan gambaran tentang perbedaan dari *coaching* dan *supporting leadership styles* terhadap produktifitas agen dan kepuasan kerja agen.

Untuk mengukur kepuasan kerja karyawan dipergunakan sejumlah indikator, antara lain *authority*, *supervision*, *policies and facilities*, *work*, *interpersonal*, *commitment*, *salary* dan *workload* yang dimasukkan dalam poin-poin kuesioner.

- a. *authority*, yaitu otoritas dan sikap yang diberikan oleh *Agency Manager* kepada para agen di *Trust Agency*.
- b. *supervision*, berupa pengawasan yang diberikan kepada para agen, baik dalam bentuk *punishment* maupun dukungan.
- c. *policies and facilities*, peraturan dan fasilitas yang telah diberikan oleh AIA kepada para agen di *Trust Agency*.
- d. *work*, pekerjaan yang dilakukan oleh para agen dalam kegiatan usaha mereka sehari-hari, yaitu mencari klien untuk dapat melakukan *closing*.

- e. *interpersonal*, yaitu hubungan antara agen dengan sesama agen dan juga supervisor mereka dalam kegiatan mereka bekerja di AIA Trust Agency.
- f. *commitment*, merupakan komitmen dan loyalitas mereka terhadap AIA Trust Agency
- g. *salary*, jumlah gaji atau untuk AIA Trust Agency berupa komisi yang mereka peroleh dari setiap *closing* yang berhasil dilakukan.
- h. *workload*, berupa beban kerja yang ada di AIA Trust Agency untuk mengejar *closing* yang dapat diperoleh dan nilai premi yang ditargetkan.

HASIL DAN BAHASAN

Hasil uji statistik dengan *independent t-test* menunjukkan bahwa para agen dari *Coaching* justru memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih rendah dibandingkan *Supporting*, meski dengan selisih yang sedikit. Hal ini mengindikasikan para agen anggota *Supporting* tidak merasa tertekan dengan pekerjaan mereka dan merasa puas dengan keadaan mereka saat ini, dibandingkan dengan Agus yang meski memiliki gaya kepemimpinan *coaching* yang lebih menekankan pada pelatihan kemampuan agen, ternyata tidak mampu memberikan kepuasan kerja sebaik yang dilakukan oleh Minto.

Dari hasil olah data tersebut, dapat diambil kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan berdasarkan teori *Situational Leadership*, yaitu *Coaching* yang bertujuan kepada pelatihan kemampuan agen dan *Supporting* yang bertujuan kepada mendukung dan meningkatkan agen dapat memberikan kontribusi pada kepuasan kerja agen yang dibawahi mereka secara signifikan, dan dalam penelitian ini, gaya kepemimpinan *supporting* lebih efektif dalam memberikan kepuasan kerja kepada para agen dibandingkan dengan gaya kepemimpinan *coaching*, dan mampu memberikan perbedaan signifikan dibandingkan dengan implementasi dari gaya kepemimpinan *coaching*.

Dari data yang diperoleh, diketahui bahwa premi yang dihasilkan oleh Minto berhasil melebihi tim yang dipimpin oleh Agus, baik di tahun 2013-2014. Meski mengalami penurunan jumlah premi hingga 19% pada tahun 2014 dari Rp 2.778.491.610 ke Rp 2.244.025.350, Minto masih unggul dibandingkan Agus yang juga mengalami penurunan hingga 20% dari Rp 851.809.769 ke Rp 684.430.237, sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa dari nilai premi, tim yang dipimpin oleh Minto yang memiliki gaya kepemimpinan *supporting* lebih unggul dibandingkan Agus yang memiliki gaya kepemimpinan *coaching*, baik dari jumlah premi maupun kemampuan untuk mempertahankan persentase pertumbuhan premi.

Dari data yang diperoleh, diketahui bahwa jumlah klien yang melakukan *closing* yang diperoleh oleh *Supporting* berhasil melebihi tim yang dipimpin oleh Agus, baik di tahun 2013-2014. Minto mengalami penurunan jumlah *closing* hingga 20% pada tahun 2014 dari 162 ke 115 klien, dibandingkan Agus yang juga mengalami penurunan namun hanya sebesar 14% dari 69 ke 59 klien, sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa dari jumlah *closing*, secara keseluruhan tim yang dipimpin oleh Minto yang memiliki gaya kepemimpinan *supporting* lebih unggul

dibandingkan Agus yang memiliki gaya kepemimpinan *coaching*, meski kalah dalam mempertahankan persentase pertumbuhan jumlah klien.

SIMPULAN

Penelitian ini menemukan bahwa gaya kepemimpinan *supporting* mampu secara lebih efektif meningkatkan kepuasan kerja dan produktifitas dari agen yang dimiliki didalam *supporting*, berkontribusi kepada kesuksesan timnya untuk *outperforming* Agus dalam produktifitas dan juga kepuasan kerja dari para agennya.

Berdasarkan penelitian ini, maka dapat diambil kesimpulan bahwa kegiatan usaha asuransi pada AIA di Malang dapat mempertimbangkan untuk mengimplementasikan gaya kepemimpinan *supporting*, karena telah terbukti lebih mampu meningkatkan kepuasan kerja para agen dan juga membuat produktifitas yang lebih baik. Hal ini dapat dicapai karena *supporting* merupakan gaya kepemimpinan yang memiliki hubungan yang kuat antara pemimpin dan bawahan, sehingga akan memungkinkan relasi yang lebih kuat yang akan berdampak kepada produktifitas yang lebih baik.

DAFTAR PUSTAKA

- AIA. 2013. *Annual Report 2012: Creating a Sustainable Value*. AIA Group Limited. retrieved from: www.aia-financial.co.id
- AIA 2015. *Factsheet 2015*. AIA Group Limited. retrieved from: www.aia-financial.co.id
- Ali, A.Y.S., Ali A.A. and Adan A.A. 2013. Working conditions and employees productivity in manufacturing companies in Sub-saharan African context: Case of Somalia. *Educational Research International*.
- Aristovnik, A., Jaklic, K. 2013. Job Satisfaction of Older Workers as a Factor of Promoting Labour Market Participation in the EU: The Case of Slovenia. *Revsocpolit*.
- Bailey, K.D. 2008. *Methods of Social Research* 4th ed. New York: Free Press.
- Bass, B.M. 2008. *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research & Managerial Applications* 4th ed.. New York: Free Press.
- Blanchard K.H., Zigarmi D. and Nelson R. B. 2014. Situational Leadership After 25 Years : A Retrospective. *Journal of Leadership of Organizational Studies*. Sage Publications
- Blaxter, L., Hughes, C., Tight, M., 2001. *How To Research*. Maidenhead: Open University Press.
- Bornstein, D. 2007. *How to Change the World: Social Entrepreneurs and the Power of New Ideas*. Oxford University Press.
- Dawes, J. 2008. Do Data Characteristics Change According to the Number of Scale Points Used? An Experiment Using 5-point, 7-point and 10-point scales." *International Journal of Market Research*.
- Deal, J., Stawinski, S., Wilson, M. and Cullen K. 2014. What makes an Effective Leader? Generations in India weigh in. *Center for Creative Leadership*.
- Fisher, C.D. 2003. Why do lay people believe that satisfaction and performance are correlated? possible sources of a commonsense theory. *Journal of Organizational Behavior*.

- Ghozali, I. 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan program SPSS*. Semarang, Indonesia: Universitas Diponegoro Semarang.
- Griffin, M. A., Parker, S. K., & Mason, C. M. 2010. "Leader vision and the development of adaptive and proactive performance: A longitudinal study", *Journal of Applied Psychology*.
- Hameed, A. and Amjad, S. 2009. Impact of office design on employees productivity: A case study of banking organizations of Abbottabad, Pakistan. *Journal of Public Affairs, Administration and Management vol 3*.
- Harnett, D.L. and Soni A.K. 1991. *Statistical Methods for Business and Economics*. 4th ed. Indiana: Addison-Wesley Publishing Company.
- Hernez-Broome, G. and Hughes, R.L., 2014. *Leadership Development: Past, Present and Future*. Sage Publishing.
- Hersey, P. and Blanchard, K.H. 2014. *Situational Leadership: After 25 Years, a Retrospective*. Sage Publications.
- Hulin, C.L. Judge T.A. and Dalal R.S. 2012. *Job Satisfaction and Job Affect*. Oxford Handbooks.
- International Association of Administrative Professionals 2009. *Leadership Theories and Styles*. Missouri: 2009 Administrative and Professional Week Event.
- Kaifi, B.A., Noor, A.O., Nguyen N.L., Aslami W. and Khanfar N.M. 2013. The Importance of Situational Leadership in the Workforce: A Study Based on Gender, Place of Birth and Generational Affiliation. *Journal of Contemporary Management*.
- Killingsworth, M.A., and Gilbert, D.T. 2010. A wandering mind is an unhappy mind. *Science* 330:
- Kupper, L.L., Karon, J.M., Kleinbaum D.G., Morgenstern, H., Lewis, D.K., 1981. Matching in Epidemiologic Studies: Validity and Efficiency Considerations. *International Biometrics Society*.
- Kvanli, A.H., Guynes and C.S., Pavur, R.J. 1995. *Introduction to Business Statistics: A Computer Integrated, Data Analysis Approach*. 4th ed. St Paul Minneapolis: West Publishing Company.
- Leblebici, D. 2012. Impact of Workplace Quality on Employee's Productivity: Case Study of a Bank in Turkey. *Journal of Business, Economics and Finance*.
- Lumsden, G., Lumsden, D., & Wiethoff, C. 2010. *Communicating In Groups and Teams: Sharing leadership* 5th ed. Boston, MA: Wadsworth Cengage.
- Lynch, B.M., McCormack B. and McCance T. 2011. Development of a model of situational leadership in residential care for older people. *Journal of Nursing Management*.
- McCleskey, J.A. 2014. Situational, Transformational and Transactional Leadership Development. *Journal of Business Studies Quarterly*.
- Mubarok, Abdul 2014. *Aspek Hukum Asuransi di Indonesia*. Surabaya: Universitas Airlangga.
- Mwai, Esther 2011. *Creating Effective Leaders Through Situational Leadership Approach*. Jyväskylä Ammattikorkeakoulu.

- Northouse, P.G., 2013. *Leadership: Theory and Practice* 6th ed.. Thousand Oaks, California: SAGE.
- Oswald, A.J., Proto, E. and Sgroi, D. 2014. Happiness and Productivity. *University of Warwick*.
- Papworth, M.A., Milne D. and Boak G. 2007. An Exploratory Content Analysis of Situational Leadership. *Journal of Management Development*.
- Priadana, S., Muis, S. 2009. *Metodologi Penelitian Ekonomi dan Bisnis*. Yogyakarta, Indonesia: Graha Ilmu.
- Rejda, G.E. 2008. *Principles of Risk Management and Insurance*. Boston: Pearson.
- Rost, J.C. 1993. Leadership development in the new millennium. *The Journal of Leadership Studies*.
- Salanova, A. and Kirmanen, S. 2010. Employee Satisfaction and Work Motivation. *Mikkelin Ammattikorkeakoulu*.
- Sekaran, U. 2006. *Metodologi Penelitian Untuk Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Setiawan, Sigit 2013. *Prospek dan Daya Saing Sektor Peransuransian Indonesia di Tengah Tantangan Integrasi Jasa Keuangan ASEAN*. Naga Media: Jakarta.
- Silalahi, U. 2006. *Metode Penelitian Sosial*. Bandung: Unpar Press.
- Singh, K. 2007. *Quantitative Social Research Methods*. New Delhi, India: Sage Publications India Pvt Ltd.
- Sitanggang, I.S. 2012. Enhancing Transparency and Monitoring of Insurance Market: Indonesian Case. *Kementrian Keuangan Republik Indonesia*.
- Spector, P.E. 1997. *Job Satisfaction: Application, Assessment, Cause and Consequences*. USA: Sage Publications Inc.
- Stojkovic, S., Kalinich, D. and Klofas, J. 2014. *Criminal Justice Organizations: Administration and Management*.
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif*. Bandung, Indonesia: Alfabeta.
- Tourangeau, A., Hall, L.M., Doran D. and Petch T. 2006. Measurement of nurse job satisfaction using the McClosky/Mueller satisfaction scale. *Toronto: Lawrence S. Bloomberg University of Nursing*.
- Undang - Undang Republik Indonesia Nomor 40 tahun 2014 tentang Perasuransian*. Jakarta.
- Yukl, G. 2011. *Contingency Theories of Effective Leadership*. The Sage Handbook of Leadership. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Zaccaro, S.J. 2007. Trait Based Perspectives of Leadership. *American Psychologist*.