

## BAB III

### GAMBARAN UMUM PT ASURANSI ALLIANZ LIFE INDONESIA

Dalam bab ini akan dibahas mengenai gambaran umum perusahaan yang berhubungan dengan penelitian yang sedang diteliti.

#### A. Sejarah Singkat Allianz

##### 1. Allianz SE

Berdiri tahun 1890 di Berlin, Jerman. Saat ini Allianz merupakan salah satu perusahaan jasa keuangan terkemuka di dunia dan hadir di lebih dari 70 negara di seluruh dunia. Pada September 2006 Allianz AG berubah dari perusahaan Jerman menjadi perusahaan Eropa yaitu Allianz SE "*Societas Europaea*". Total pendapatan Allianz SE tahun 2006 sebesar 101,1 miliar *Euro*.

Bisnis inti dari Allianz terfokus di tiga bidang utama yaitu :

- a) **Protection** termasuk asuransi umum dan kerugian
- b) **Provision** termasuk asuransi jiwa dan kesehatan
- c) **Performance** termasuk manajemen aset dan perbankan

Allianz menjadi sponsor dari *event* olahraga kelas dunia seperti Formula 1, stadium Allianz Arena di Munich yang merupakan stadium sepak bola termegah di dunia dan juga kejuaraan dunia kapal layar, *America's Cup*. Sebagai wujud kepedulian sosial di Indonesia, bersama GTZ, Allianz SE membangun kembali Aceh dan Nias yang hancur akibat tsunami. Diantaranya, pembangunan

SDN 81 Allianz Tibang di Banda Aceh, sekolah di Nias, pembangunan panti asuhan, *microfinance* dan lainnya.

## **2. Allianz Asia Pasifik**

Allianz hadir di Asia Pasifik sejak tahun 1917 di pesisir Cina dengan menyediakan asuransi kebakaran dan asuransi pengangkutan. Saat ini, Allianz telah beroperasi di lebih dari 20 perusahaan yang terletak di 16 negara di Asia Pasifik. Setiap perusahaan mengembangkan keahlian khususnya melalui asuransi properti dan asuransi aneka, asuransi jiwa dan asuransi kesehatan. Kemampuan Allianz yang dengan cepat dapat memenuhi kebutuhan masyarakat setempat menjadi kunci sukses di regional ini.

Sejak tahun 1996 kantor pusat regional Asia Pasifik berada di Singapura, untuk mengkoordinasikan dan mendukung pertumbuhan kegiatan bisnis sehingga tercipta hubungan yang semakin erat dengan kantor pusat di Munich.

## **3. Allianz Life Indonesia**

Allianz hadir di Indonesia pada tahun 1981 melalui kantor representatif yang selanjutnya berdiri sebagai perusahaan asuransi kerugian *joint venture* di tahun 1989 yang dikenal sebagai PT Asuransi Allianz Utama Indonesia. Kemudian tahun 1996 Allianz mengembangkan bisnis di bidang asuransi jiwa, kesehatan dan pensiun dengan mendirikan PT Asuransi Allianz Life Indonesia. Allianz Life Indonesia mempunyai jaringan pemasaran melalui Allianz *Planner Network* yang terdiri dari Allianz *Agency* dan PT BUSS. Dengan total jumlah tenaga pemasaran lebih dari 6.000 orang yang tersebar di 88 kantor pemasaran dan *outlet* yang berlokasi di 44 kota di seluruh Indonesia, mulai Banda Aceh

sampai dengan Jayapura (Papua). Selain itu, Allianz Life Indonesia melakukan kerjasama dengan broker dan mitra perbankan yaitu Standard Chartered Bank, PermataBank, Bank Danamon dan Bank NISP melalui kerjasama *bancassurance*. Allianz Life Indonesia memiliki 4 *Customer Care Centers* terletak di Jakarta, Surabaya, Medan dan Denpasar. Pada tahun 2007, Allianz Life Indonesia mendapat penghargaan “**Service Quality Award 2007**” untuk kategori **Layanan Asuransi Jiwa** dari majalah Marketing dan Carre-CCSL.

Mulai akhir tahun 2006, bersama Allianz Utama yang bergerak di bisnis asuransi umum, Allianz mendirikan Layanan Satu Pintu atau *One Stop Solution* (OSS). Melalui OSS Allianz menyediakan produk yang sangat komprehensif bagi individu dan korporasi meliputi asuransi umum dan kerugian (asuransi harta benda, kendaraan bermotor, kecelakaan diri, tanggung gugat, transportasi, perjalanan dan asuransi *engineering*), asuransi jiwa (*unit linked*, tradisional dan asuransi syariah), asuransi kesehatan dan *employee benefits* (asuransi jiwa dan kesehatan kumpulan serta dana pensiun).

Sebagai bentuk kepedulian kami kepada masyarakat, melalui Allianz *Care Foundation*, Allianz di Indonesia melakukan berbagai kegiatan sosial dan program kesehatan, seperti Donor Darah, sumbangan korban bencana alam, program orang tua asuh dan sebagainya.

## B. Visi dan Misi PT Asuransi Allianz Life Indonesia

### 1. Visi atau *Vision* PT Asuransi Allianz Life Indonesia

Visi atau *vision* PT Asuransi Allianz Life Indonesia, dapat digambarkan pada Gambar III.1 berikut ini :



Gambar III.1

**Allianz Indonesia – Vision : “Allianz Life Indonesia is “The First Choice” for customers, business partners and employees. We built long term relationship based on mutual trust.”**

Sumber : [www.Allianz.co.id](http://www.Allianz.co.id), *Company Profile* Allianz Indonesia, diunduh tanggal 5 Mei 2008.

PT Asuransi Allianz Life Indonesia menginginkan menjadi asuransi pilihan pertama bagi masyarakat, mitra bisnis dan karyawan dan saling membangun hubungan jangka panjang yang berlandaskan kepercayaan antara PT Asuransi Allianz Life Indonesia dengan masyarakat, mitra bisnis dan karyawan, dengan visi :

- a) *Customers → Delivers Service Beyond Expectation.*
- b) *Business Patners → Strongs and Trusted Patnership*
- c) *Employees → Offers Exciting and Challenging Career*

## **2. Misi atau Goal/ PT Asuransi Allianz Life Indonesia**

Misi atau *Goal* PT Asuransi Allianz Life Indonesia, dapat di gambarkan pada Gambar III.2, berikut ini :



**Gambar III.2**

**“GOAL 2010-ONE”**

***Allianz Indonesia : The Number One Insurance Group by 2010***

Sumber : *www.Allianz.co.id, Company Profile Allianz Indonesia*, diunduh tanggal 5 Mei 2008.

PT Asuransi Allianz Life Indonesia menginginkan menjadi asuransi group nomor 1 (satu) di Indonesia sebelum tahun 2010, suatu jalan yang jelas menuju pertumbuhan yang menguntungkan. Lebih jelasnya dapat dilihat dalam Bagan III.1 berikut ini :



### Bagan III.1

#### ALLIANZ INDONESIA – GOAL

Sumber : *www.Allianz.co.id*, *Company Profile* Allianz Indonesia, diunduh tanggal 5 Mei 2008.

PT Asuransi Allianz Life Indonesia untuk mencapai visi dan misi menerapkan “*Service Beyond Expectation*”, yaitu dengan memberikan pelayanan yang melebihi harapan masyarakat, mitra bisnis dan karyawan melalui memberikan produk yang berkualitas, *customer care* yang profesional dan terus membina citra perusahaan yang positif.

#### C. Produk PT Asuransi Allianz Life Indonesia

Produk yang ditawarkan oleh PT Asuransi Allianz Life Indonesia meliputi Asuransi Jiwa, *Unit Link* dan Kesehatan Individu, Asuransi Jiwa, Kesehatan dan Pensiun Kumpulan yang tergabung dalam *Employee Benefit Group* dan *Bancassurance* yang berkerja sama dengan Bank Danamon, Standard Chartered Bank, dan Bank Permata, dimana penjabaran dan penjelasan untuk masing-masing produk dapat dilihat pada lembar **Lampiran**.

#### **D. Organisasi dan Manajemen PT Asuransi Allianz Life Indonesia**

*Management* Struktur Organisasi PT Asuransi Allianz Life Indonesia Kantor Pusat Jakarta, dalam penelitian ini adalah untuk *Employee Benefit Department* dan *Employee Benefit Sales Division* dapat dilihat pada lembar **Lampiran.**

Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, bahwa pengarahannya bisnis PT Asuransi Allianz Life Indonesia diarahkan pada bisnis asuransi jiwa, kesehatan dan pensiun baik untuk individu maupun kumpulan, maka berdasarkan keputusan *Management* PT Asuransi Allianz Life Indonesia yang dikeluarkan pada tanggal 15 Mei 2008 dalam surat keputusan mengenai perubahan *management* struktur organisasi PT Asuransi Allianz Life Indonesia dengan Ref. No. 012/HR/V/2008, menerangkan bahwa struktur organisasi untuk *Employee Benefit Department* dan *Employee Benefit Sales Division* sebagai berikut :

##### **1). *Employee Benefit (EB) Division***

Divisi *Employee Benefit* dikepalai oleh seorang *Chief Operating Officer* (COO) yang tergabung dalam salah satu *Board of Director* (BOD) PT Asuransi Allianz Life Indonesia, yang masing-masing *Head* terbagi dalam susunan organisasi sebagai berikut :

a. *Head of Life Operations* yang merupakan bagian yang menangani asuransi jiwa individu, terdiri dari 7 (tujuh) bagian, sebagai berikut :

- 1) *New Business (NB) and Underwriting Agency & BUSS*
- 2) *New Business (NB) and Underwriting Bancassurance*
- 3) *Policy Administration dan Claims*
- 4) *Collections*
- 5) *BPRM Team*
- 6) *Life Operation Support*
- 7) *UAT Team*

b. *Head of Employee Benefit Operations*, menangani asuransi jiwa, kesehatan dan pensiun kumpulan, terdiri dari 4 (empat) bagian, sebagai berikut :

- 1) *Employee Business (EB) New Business & Administration*
- 2) *Claims & Medical Management*
- 3) *Group Life, DPLK & Savings*
- 4) *UAT Team*

c. *Head of Customer Relation Management (CRM)*, menangani asuransi jiwa, kesehatan, dan pensiun kumpulan khusus hubungan antar PT Asuransi Allianz Life Indonesia dengan konsumen mengenai *operational administration*, terdiri dari 2 (dua) bagian, sebagai berikut :

- 1) *CRM - Call Centres*
- 2) *CRM - AZ Centre*

d. *Head of Innovation*, khusus menangani hal-hal yang berkaitan dengan inprovisasi (ide-ide) yang berkaitan dengan tujuan kemajuan perusahaan, terdiri dari 3 (tiga) bagian, sebagai berikut :

1) *Innovation – OPEX*

2) *CFi*

3) *Innovation – i2s*

e. *Head of PMO & MIS (Management Information System)*, menangani hal-hal yang berkaitan dengan masalah PMO & MIS PT Asuransi Allianz Life Indonesia, terdiri dari 3 (tiga) bagian, sebagai berikut :

1) *MIS Team*

2) *PMO Team*

3) *Business Analyst Coordination*

## **2). *Employee Benefit (EB) Sales Division***

Divisi *Employee Benefit (EB) Sales* dikepalai oleh seorang *Head of EB Sales* yang tergabung dalam salah satu *Board of Director (BOD)* PT Asuransi Allianz Life Indonesia, yang masing-masing *Head* terbagi dalam susunan organisasi sebagai berikut :

a. *Head of Intermediary*, terdiri dari 2 (dua) bagian, sebagai berikut :

1) *Head of OSS for Health and Group Life*

2) *Broker Team*

b. *Head of Account Executives*

c. *Head of Pension / Savings and EB Alternative Distribution*

Kegiatan-kegiatan yang dijalankan oleh masing-masing divisi dimonitor sepenuhnya oleh PT Asuransi Allianz Life Indonesia melalui penyampaian laporan-laporan, sehingga dapat dilakukan pengidentifikasian dan pendataan semua masalah yang mungkin dihadapi. Untuk selanjutnya dapat diajukan suatu cara pemecahan atau perbaikan terhadap masalah tersebut dengan cara yang tepat.

Selain itu sentralisasi sangat bermanfaat untuk dapat mengidentifikasi setiap kemungkinan kesalahan prosedur, misalnya dengan mengajukan suatu sistem pencegahan awal sebelum terjadi masalah terhadap proses kerja. Pimpinan (*Head*) bertanggung jawab untuk menyetujui dan meninjau segala kebijakan serta sasaran perusahaan, menetapkan rencana menyeluruh dan meninjau strategi bisnis perusahaan dalam jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang serta bertanggung jawab terhadap segala keuntungan maupun kerugian perusahaan secara keseluruhan.

Kegiatan sosialisasi mengenai sistem manajemen perusahaan kepada seluruh karyawan, termasuk di dalamnya pedoman mutu, prosedur operasional, instruksi kerja, format standar, dan semua hal yang berhubungan dengan sistem manajemen juga dilakukan secara konsisten.

## **BAB IV**

### **ANALISIS PERSEPSI KARYAWAN ATAS PELAKSANAAN ANALISIS JABATAN PADA PT ASURANSI ALLIANZ LIFE INDONESIA**

Pada Bab Keempat ini, akan diuraikan mengenai analisis persepsi karyawan terhadap pelaksanaan analisis jabatan yang merupakan hasil pengolahan data dari kuesioner yaitu mencakup analisis identitas responden dan analisis hasil pernyataan-pernyataan dalam kuesioner.

#### **A. Analisis Identitas / Karakteristik Responden**

Untuk karakteristik responden, tabel-tabel yang tersaji meliputi jenis kelamin, usia pegawai, pendidikan terakhir, masa kerja, bidang pekerjaan, dan peringkat terakhir karyawan.

##### **1. Berdasarkan Jenis Kelamin**

Karakteristik yang pertama adalah berdasarkan jenis kelamin. Dalam hal ini responden dibagi menjadi 2 (dua) yaitu pria dan wanita. Sampel dalam penelitian ini terdiri dari 45 orang responden yang merupakan karyawan PT Asuransi Allianz Life Indonesia. Berdasarkan hasil pengolahan kuesioner didapatkan data bahwa responden yang berjenis kelamin pria lebih banyak dibandingkan dengan responden yang berjenis kelamin wanita. Gambaran jenis kelamin untuk masing-masing karakteristik disajikan dalam Tabel IV.1 berikut ini :

Tabel IV.1.

**KARAKTERISTIK RESPONDEN BERDASARKAN  
JENIS KELAMIN  
n = 45**

Karakteristik	Jumlah Responden	Persentase (%)
Pria	25	55,55
Wanita	20	44,45
<b>TOTAL</b>	<b>45</b>	<b>100</b>

Sumber : Hasil Olahan Peneliti, Juni 2008.

Responden yang berjenis kelamin pria berjumlah 25 orang atau sebesar 55,55% dari jumlah keseluruhan responden. Adapun responden yang berjenis kelamin wanita berjumlah 20 orang atau sebesar 44,45% dari jumlah keseluruhan responden. Pada kenyataannya di lapangan, untuk kebutuhan penyelesaian pekerjaan baik pria maupun wanita mempunyai kedudukan dan kualitas yang sama dalam hal penyelesaian pekerjaan.

## 2. Berdasarkan Usia

Karakteristik berikutnya dari responden adalah usia. Hal ini dimaksudkan untuk mengelompokkan usia responden, seperti tertuang dalam Tabel 4.2. berikut :

Tabel IV.2.

**KARAKTERISTIK RESPONDEN BERDASARKAN  
USIA  
n = 45**

Karakteristik	Jumlah Responden	Persentase (%)
20 – 24 Tahun	9	20
25 – 29 Tahun	15	33,33
30 – 34 Tahun	10	22,22
> 35 Tahun	5	11,11
<b>TOTAL</b>	<b>45</b>	<b>100</b>

Sumber : Hasil Olahan Peneliti, Juni 2008.

Dari tabel diatas, diketahui bahwa mayoritas responden berada pada kelompok usia 25 – 30 tahun, yaitu sebanyak 15 responden atau 33,33% dari total responden. Sedangkan urutan kedua adalah responden yang berusia 30 – 34 tahun yaitu sebanyak 10 responden atau sebesar 22,22% dari total responden. Dapat dilihat bahwa PT Asuransi Allianz Life Indonesia mayoritas lebih banyak menggunakan tenaga kerja dalam usia produktif. Hal ini menandakan bahwa pada usia produktif tersebut, semangat tinggi dalam menyelesaikan pekerjaan dapat berjalan secara maksimal sehingga diperoleh hasil kerja yang terbaik untuk mencapai tujuan perusahaan.

### 3. Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Karakteristik ketiga dari responden adalah pendidikan terakhir. Hal ini dimaksudkan untuk mengelompokkan karyawan dari segi pendidikan terakhir yang diperoleh karyawan, seperti yang tertuang dalam Tabel IV.3. berikut :

Tabel IV.3.

**KARAKTERISTIK RESPONDEN BERDASARKAN  
PENDIDIKAN TERAKHIR  
n = 45**

<b>Karakteristik</b>	<b>Jumlah Responden</b>	<b>Persentase (%)</b>
SMU / sederajat	7	15,56
D3	15	33,33
S1	16	35,55
S2	7	15,56
<b>TOTAL</b>	<b>45</b>	<b>100</b>

Sumber : Hasil Olahan Peneliti, Juni 2008.

Berdasarkan Tabel 4.3. tersebut, jumlah responden berpendidikan terakhir S1 adalah sebanyak 16 orang atau sebesar 35,55%, diikuti oleh responden yang berpendidikan terakhir Diploma (D3) sebanyak 15 orang atau

sebesar 33,33%, menandakan bahwa PT Asuransi Allianz Life Indonesia sangat memperhatikan jenjang pendidikan terakhir sebagai salah satu persyaratan pemenuhan kualitas dalam proses awal penerimaan karyawan baru. Hal ini seperti tercantum pada Peraturan Perusahaan atau *Employee Hand Book* tahun 2008 PT Asuransi Allianz Life Indonesia yang mengatur mengenai **Penerimaan dan Pengangkatan Karyawan**, yang tersebut dalam **Pasal 3, butir ke-4**, sebagai berikut :

Seorang pelamar dapat dipekerjakan sebagai calon Karyawan jika memenuhi persyaratan sebagai berikut :

- a. Memiliki kualifikasi pendidikan atau pengalaman sebagaimana disyaratkan untuk mengisi posisi atau jabatan yang diperlukan;
- b. Berkelakuan baik dan tidak pernah dihukum karena melakukan kejahatan;
- c. Memiliki Kartu Tanda Penduduk yang sah dan surat keterangan berkelakuan baik dari polisi setempat (jika diperlukan); dan
- d. Lulus tes yang telah ditentukan dan disyaratkan oleh Perusahaan.<sup>62</sup>

Berdasarkan kutipan mengenai Penerimaan dan Pengangkatan Karyawan pada PT Asuransi Allianz Life Indonesia diatas yang tertuang pada Peraturan Perusahaan atau *Employee Hand Book* tahun 2008, dapat dilihat bahwa dalam melaksanakan penerimaan dan pengangkatan karyawan, standar pendidikan yang termasuk dalam salah satu unsur dari persyaratan jabatan sangat menentukan kualitas dari karyawannya itu sendiri. Hal ini diterapkan oleh perusahaan sebagai salah satu cara untuk mencapai *Goal 2010 One*.

---

<sup>62</sup> [www.IntranetAllianz.co.id](http://www.IntranetAllianz.co.id), "Employee Hand Book 2008", diunduh 5 Mei 2008.

#### 4. Berdasarkan Masa Kerja

Karakteristik berikutnya adalah berdasarkan masa kerja. Hal ini bertujuan untuk melihat berapa lama karyawan telah berkerja pada PT Asuransi Allianz Life Indonesia. Hasil pengolahan data dengan karakteristik berdasarkan masa kerja dapat dilihat dalam Tabel IV.4. berikut :

Tabel IV.4.

**KARAKTERISTIK RESPONDEN BERDASARKAN  
MASA KERJA  
n = 45**

<b>Karakteristik</b>	<b>Jumlah Responden</b>	<b>Persentase (%)</b>
< 3 tahun	18	40
3 – 5 tahun	14	31,11
6 – 8 tahun	11	24,44
> 8 tahun	2	4,44
<b>TOTAL</b>	<b>45</b>	<b>100</b>

Sumber : Hasil Olahan Peneliti, Juni 2008.

Berdasarkan data tersebut diatas, maka terlihat bahwa responden lebih banyak yang berkerja dengan masa kerja dibawah 3 tahun yaitu sejumlah 18 orang atau sebanyak 40% dari total responden. Hal ini dikarenakan baru-baru ini PT Asuransi Allianz Life Indonesia banyak menerima karyawan baru, baik untuk posisi operasional maupun penjualan (*sales*). Dimana tujuan dari penambahan tenaga kerja tersebut adalah pencapaian hasil kerja maksimal untuk mencapai *Goal 2010 One* seperti pernah disebutkan pada BAB III sebelumnya.

#### 5. Berdasarkan Bidang Pekerjaan

Karakteristik kelima dari responden adalah berdasarkan bidang pekerjaan. Hal ini dimaksudkan untuk mengelompokkan karyawan dari segi

bidang pekerjaan tempat karyawan berada, seperti termuat dalam Tabel IV.5.

berikut ini :

Tabel IV.5.  
**KARAKTERISTIK RESPONDEN BERDASARKAN  
BIDANG PEKERJAAN**  
n = 45

Karakteristik	Jumlah Responden	Persentase (%)
<i>Group Life</i>	10	22,22
<i>Pension</i>	8	17,77
<i>Savings</i>	4	8,88
<i>Sales</i>	23	51,11
<b>TOTAL</b>	<b>45</b>	<b>100</b>

Sumber : Hasil Olahan Peneliti, Juni 2008.

Tabel 4.5. di atas menunjukkan bahwa sebagian besar responden berkerja pada Bidang *Sales* atau penjualan, yaitu sebesar 23 responden atau sebesar 51,11%. Sedangkan Bidang *Savings* menunjukkan jumlah responden terkecil yaitu sebesar 4 responden atau sebesar 8,88% dari total responden. Hal ini seperti diungkapkan salah satu pegawai bahwa :

Tenaga *Sales* tiap tahun memang terjadi penambahan yang cukup *significant*, karena tiap *Sales* harus mempunyai target penjualan yang sifatnya dilaporkan tiap kuartal, apabila ternyata tidak mencapai target penjualan pada kuartal tersebut, maka otomatis kuartal berikutnya mau tidak mau harus mendapatkan target 2 kali lipat kalau mau tetap bertahan, jadi semua *Sales* harus punya jiwa semangat jual yang tinggi<sup>63</sup>.

## **B. Analisis Pernyataan-pernyataan Dalam Kuesioner**

Kuesioner yang merupakan salah satu instrumen yang digunakan dalam penelitian ini berisi keseluruhan 15 (lima belas) pernyataan, yang dibagi ke dalam 2 (dua) kelompok variabel analisis jabatan, yaitu uraian jabatan dan

---

<sup>63</sup> Wawancara dengan salah satu responden bidang Penjualan (*Sales*) pada tanggal 1 Juni 2008.

persyaratan jabatan. Uraian jabatan mencakup beberapa dimensi mencakup beberapa indikator-indikator, yaitu dimensi tugas-tugas, tanggung jawab karyawan, kondisi pekerjaan, fasilitas kerja, serta standar hasil kerja. Sedangkan persyaratan jabatan mencakup dimensi pendidikan dan pelatihan, serta ketrampilan dan keahlian (*skills*).

### 1. Uraian Jabatan (*Job Description*)

Uraian jabatan mencakup 5 (lima) dimensi yang didalamnya terdapat indikator-indikator seperti yang tertuang dalam tabel-tabel di bawah ini :

#### 1.1. Dimensi Tugas-tugas

Indikator atau pernyataan dari dimensi tugas-tugas adalah kejelasan definisi dan struktur tugas. Tugas-tugas yang terdefinisikan dan terstruktur dengan jelas dapat membantu karyawan dalam melaksanakan pekerjaan, karena dengan definisi yang jelas, karyawan dapat memahami hal-hal yang menjadi tugasnya. Adapun analisis datanya dapat dilihat dalam Tabel IV.6. berikut ini :

Tabel IV.6.

#### KEJELASAN DEFISINI DAN STRUKTUR TUGAS n = 45

No.	Pernyataan	Jawaban Responden	Jumlah Responden	Persentase (%)
1.	Tugas atau pekerjaan yang dijalankan telah dapat terdefinisikan dengan jelas.	Sangat Setuju	9	20
		Setuju	15	33,33
		Ragu-ragu	21	46,6
		Tidak Setuju	0	0
		Sangat Tidak Setuju	0	0
<b>TOTAL</b>			<b>45</b>	<b>100</b>

Sumber : Hasil Olahan Peneliti, Juni 2008.

Tabel IV.6. tersebut menggambarkan bahwa sebagian besar responden yaitu sebesar 21 responden atau sebesar 46,47% menyatakan ragu-ragu terhadap kejelasan definisi dan struktur tugas. Namun sebesar 15 responden atau sebesar 33,33% menyetujui bahwa tugas-tugas yang diberikan kepada karyawan telah terdefiniskan dan terstruktur dengan jelas. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas karyawan belum dapat secara penuh memahami definisi dari tugas dan belum juga memahami struktur tugas. Berdasarkan pernyataan salah satu responden, uraian dan tugas yang ada dalam uraian jabatan harus terdefiniskan dengan menggunakan bahasa yang mudah dipahami oleh seluruh karyawan sehingga dapat lebih mudah dimengerti maksud dan tujuannya serta tidak membingungkan<sup>64</sup>.

Indikator kedua dari dimensi tugas-tugas adalah tidak adanya *overlapping* atau tumpang tindih tugas dengan karyawan pada *department* lain. Hal ini penting agar terjadi efektivitas dan efisiensi dalam pelaksanaan pekerjaan. Tabel IV.7. menunjukkan hasil analisis datanya sebagai berikut :

Tabel IV.7.  
**TUGAS TIDAK OVERLAPPING**  
**n = 45**

No.	Pernyataan	Jawaban Responden	Jumlah Responden	Persentase (%)
2.	Tugas atau pekerjaan yang dijalankan tidak <i>overlapping</i> dengan departement lainnya.	Sangat Setuju	6	13,33
		Setuju	19	42,22
		Ragu-ragu	5	11,11
		Tidak Setuju	15	33,33
		Sangat Tidak Setuju	0	0
<b>TOTAL</b>			<b>45</b>	<b>100</b>

Sumber : Hasil Olahan Peneliti, Juni 2008.

<sup>64</sup> Wawancara dengan salah satu responden jabatan *staff* pada tanggal 1 Juni 2008.

Berdasarkan tabel tersebut di atas, sebanyak 19 responden atau sebesar 42,22% setuju bahwa tidak ada tumpang tindih tugas dengan karyawan pada *department* lainnya. Sedangkan yang menyatakan tidak setuju terhadap pernyataan tersebut adalah sebesar 15 responden atau sebesar 33,33% dari total keseluruhan jumlah responden. Jumlah kedua pendapat yang saling bertolak belakang ini menunjukkan bahwa pada beberapa tugas-tugas masih terdapat tumpang tindih antar *department*. Hal tersebut dapat mengakibatkan kesimpangsiuran dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas dan penyelesaian pekerjaan sehingga koordinasi antar *department* terkait perlu dilakukan dengan sebaik-baiknya.

Indikator berikutnya dari dimensi tugas-tugas adalah masih sesuainya tugas untuk dilaksanakan. Hal ini sehubungan dengan tujuan pencapaian *Goal 2010 One*. Hasil analisis data dapat di lihat dalam Tabel IV.8. berikut ini :

Tabel IV.8.

**TUGAS MASIH SESUAI UNTUK DILAKSANAKAN**  
n = 45

No.	Pernyataan	Jawaban Responden	Jumlah Responden	Persentase (%)
3.	Tugas atau pekerjaan yang dijalankan merupakan implementasi atau perwujudan dari hasil analisis jabatan ( <i>job analysis</i> ), masih sesuai/memadai untuk dilaksanakan dengan tujuan untuk mencapai <i>Goal 2010 One</i> .	Sangat Setuju	9	20
		Setuju	34	75,56
		Ragu-ragu	2	4,44
		Tidak Setuju	0	0
		Sangat Tidak Setuju	0	0
<b>TOTAL</b>			<b>45</b>	<b>100</b>

Sumber : Hasil Olahan Peneliti, Juni 2008.

Tabel diatas menunjukkan hampir seluruh responden yaitu sebanyak 34 responden atau sebesar 75,56% responden setuju bahwa tugas yang dijalankan masih sesuai untuk dilaksanakan. Bahkan 9 responden atau sebesar 20% menyatakan sangat setuju dan hanya 2 responden atau sebesar 4,44% ragu-ragu terhadap pernyataan tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa tugas atau pekerjaan yang diberikan kepada karyawan masih sesuai untuk dilaksanakan sesuai dengan tingkat jabatan karyawan pada perusahaan.

## 1.2. Dimensi Tanggung Jawab

Dimensi tanggung jawab mencakup 2 (dua) indikator. Indikator pertama dalam dimensi tanggung jawab adalah tanggung jawab secara penuh terhadap keberhasilan penyelesaian pekerjaan sehubungan dengan pencapaian target perusahaan yaitu *Goal 2010 One*. Tabel IV.9. menggambarkan hasil analisisnya sebagai berikut :

Tabel IV.9.

### TANGGUNG JAWAB KARYAWAN TERHADAP PENCAPAIAN TARGET n = 45

No.	Pernyataan	Jawaban Responden	Jumlah Responden	Persentase (%)
4.	Karyawan bertanggung jawab atas hasil pencapaian target yang telah ditetapkan perusahaan sesuai dengan tanggung jawab dari tuntutan pekerjaan atau tingkat jabatan masing-masing bidangnya.	Sangat Setuju	5	1,11
		Setuju	35	77,78
		Ragu-ragu	4	8,89
		Tidak Setuju	1	2,22
		Sangat Tidak Setuju	0	0
<b>TOTAL</b>			<b>45</b>	<b>100</b>

Sumber : Hasil Olahan Peneliti, Juni 2008.

Tabel diatas menunjukkan bahwa responden setuju sebanyak 35 responden atau sebesar 77,78%. Sedangkan 11,11% responden atau sebanyak 5 responden sangat setuju terhadap tanggung jawab karyawan dalam hal pencapaian target perusahaan dan sebesar 8,89% atau sebanyak 8 responden menyatakan ragu-ragu. Hanya 1 responden atau sebesar 2,22% responden menyatakan tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa tanggung jawab karyawan dalam pencapaian target masih dapat dicapai oleh karyawan dalam menjalankan tugas atau pekerjaan.

Indikator kedua dari dimensi tanggung jawab adalah karyawan mengetahui dengan jelas kemana jalur dan arah pertanggungjawaban dari hasil pekerjaannya. Arah pertanggungjawaban harus dapat dipahami oleh setiap karyawan. Karyawan harus mengetahui kepada siapa karyawan dapat melaporkan hasil pekerjaannya, kepada siapa karyawan dapat memberikan perintah, dan juga memahami alur pertanggungjawaban tersebut. Hasil analisis mengenai jalur dan arah pertanggungjawaban dapat dilihat pada Tabel IV.10. sebagai berikut :

Tabel IV.10.

**JALUR DAN ARAH PERTANGGUNGJAWABAN**  
n = 45

No.	Pernyataan	Jawaban Responden	Jumlah Responden	Persentase (%)
5.	Karyawan mengetahui dengan jelas kemana jalur dan arah pertanggungjawaban hasil pekerjaannya.	Sangat Setuju	23	51,11
		Setuju	17	37,78
		Ragu-ragu	5	11,11
		Tidak Setuju	0	0
		Sangat Tidak Setuju	0	0
<b>TOTAL</b>			<b>45</b>	<b>100</b>

Sumber : Hasil Olahan Peneliti, Juni 2008.

Tabel tersebut menunjukkan bahwa 23 responden atau sebesar 51,11% menyatakan sangat setuju terhadap jalur dan arah pertanggungjawaban tugas dan sebesar 37,78% responden menyatakan setuju. Sedangkan sebesar 11,11% responden menyatakan ragu-ragu terhadap kejelasan jalur dan arah pertanggungjawaban tugas. Dengan demikian, sebagian besar karyawan mengetahui jalur dan arah pertanggungjawaban tugas mengenai siapa yang seharusnya memberikan instruksi dan kepada siapa karyawan dapat memberikan instruksi selanjutnya.

#### 1.4. Dimensi Kondisi Pekerjaan

Dimensi kondisi kerja mencakup 2 (dua) indikator. Pertama adalah indikator sifat peraturan atau kebijaksanaan fleksibel. Peraturan atau kebijaksanaan perusahaan sebaiknya bersifat fleksibel, sehingga dapat diterima oleh seluruh karyawan dan dapat dijalankan dengan sebaik-baiknya dan tidak mengganggu proses penyelesaian tugas atau pekerjaan. Hasil analisisnya dapat dilihat dalam Tabel IV.11. sebagai berikut :

Tabel IV.11.

#### SIFAT PERATURAN ATAU KEBIJAKSANAAN n = 45

No.	Pernyataan	Jawaban Responden	Jumlah Responden	Persentase (%)
6.	Perusahaan fleksibel dalam menerapkan peraturan atau kebijaksanaan kepada karyawan.	Sangat Setuju	7	15,56
		Setuju	36	80
		Ragu-ragu	1	2,22
		Tidak Setuju	1	2,22
		Sangat Tidak Setuju	0	0
<b>TOTAL</b>			<b>45</b>	<b>100</b>

Sumber : Hasil Olahan Peneliti, Juni 2008.

Peraturan atau kebijaksanaan bersifat fleksibel dan adaptif disetujui sebanyak 36 responden atau sebesar 80% responden. Bahkan sebanyak 15,56% responden menyatakan sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan telah menerapkan peraturan dan kebijaksanaan yang bersifat fleksibel dan adaptif.

Berikutnya adalah indikator yang menyatakan karyawan dapat menerima peraturan dan sanksi yang diterapkan perusahaan. Hasil analisisnya adalah sebagai berikut :

Tabel IV.12.

**PERATURAN DAN SANKSI**  
n = 45

No.	Pernyataan	Jawaban Responden	Jumlah Responden	Persentase (%)
7.	Peraturan dan sanksi pekerjaan yang telah diterapkan perusahaan dapat diterima oleh karyawan.	Sangat Setuju	5	11,11
		Setuju	27	60
		Ragu-ragu	13	28,89
		Tidak Setuju	0	0
		Sangat Tidak Setuju	0	0
<b>TOTAL</b>			<b>45</b>	<b>100</b>

Sumber : Hasil Olahan Peneliti, Juni 2008.

Tabel IV.12. menunjukkan 27 responden atau sebesar 60% setuju dan dapat menerima peraturan dan sanksi yang diterapkan perusahaan. Sedangkan sebesar 13 responden atau 28,89% responden ragu-ragu terhadap pernyataan ini. Hal ini menunjukkan ada beberapa karyawan yang enggan menerima peraturan dan sanksi yang ditetapkan perusahaan.

#### 1.4. Dimensi Fasilitas Kerja

Fasilitas kerja mencakup 2 (dua) indikator, yaitu yang pertama adalah kelengkapan fasilitas untuk mendukung kelancaran pekerjaan. Tabel IV.11. akan menunjukkan hasil analisis data sebagai berikut :

Tabel IV.13.

**KELENGKAPAN FASILITAS Mendukung Kelancaran Tugas**  
**n = 45**

No.	Pernyataan	Jawaban Responden	Jumlah Responden	Persentase (%)
8.	Perusahaan menyediakan fasilitas kerja Inkap yang dapat menunjang kemudahan jalur komunikasi antara sesama karyawan atau dengan <i>customer</i> .	Sangat Setuju	22	48,89
		Setuju	20	44,44
		Ragu-ragu	3	6,67
		Tidak Setuju	0	0
		Sangat Tidak Setuju	0	0
<b>TOTAL</b>			<b>45</b>	<b>100</b>

Sumber : Hasil Olahan Peneliti, Juni 2008.

Berdasarkan tabel diatas, maka sebanyak 22 responden atau sebesar 48,89% responden menyatakan sangat setuju terhadap kelengkapan fasilitas yang mendukung pekerjaan. Selain itu sebesar 20 responden atau sebesar 44,44% responden setuju terhadap pernyataan tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan dalam memberikan fasilitas yang mendukung pekerjaan sangat dapat didapatkan dengan mudah oleh karyawan.

Selain kebutuhan terhadap fasilitas, dibutuhkan pula kemudahan dalam mengakses fasilitas, hasil analisis indikator ini dapat ditunjukkan dalam Tabel IV.13 berikut ini :

Tabel IV.14.

**KEMUDAHAN MENGAKSES FASILITAS**  
n = 45

No.	Pernyataan	Jawaban Responden	Jumlah Responden	Persentase (%)
9.	Fasilitas kerja yang ada di perusahaan dapat di akses dengan mudah, cepat, dan terkomputerisasi dengan baik oleh karyawan.	Sangat Setuju	22	48,89
		Setuju	20	44,44
		Ragu-ragu	3	6,67
		Tidak Setuju	0	0
		Sangat Tidak Setuju	0	0
<b>TOTAL</b>			<b>45</b>	<b>100</b>

Sumber : Hasil Olahan Peneliti, Juni 2008.

Berdasarkan tabel di atas, jumlah responden yang menyatakan setuju dan sangat setuju terhadap pernyataan ini adalah sama dengan indikator sebelumnya. Hal ini menunjukkan bahwa akses kepada fasilitas kerja benar-benar diperlukan karyawan dan dapat dengan mudah diperoleh karyawan. Seperti yang iungkapkan salah satu karyawan yang menjadi responden bahwa :

Saya merasakan cukup terhadap ketersediaan dan kemudahan mengakses fasilitas yang diberikan perusahaan untuk dapat memperlancar pekerjaan yang saya lakukan. Pekerjaan yang saya hasilkan dapat menjadi lebih maksimal dan saya yakin *Goal 2010 One* akan dapat terealisasi. Ini merupakan salah satu cara mewujudkannya dengan *Service Beyond Expectation*<sup>65</sup>.

### 1.5. Dimensi Standar Hasil Kerja

Indikator atau pernyataan pertama dari dimensi standar hasil kerja adalah standar hasil kerja dapat dicapai dengan baik oleh karyawan. Melalui indikator ini

<sup>65</sup> Wawancara dengan salah satu responden jabatan *Manager* pada tanggal 1 Juni 2008.

dapat diketahui apakah karyawan dapat mencapai standar hasil kerja dengan baik. Analisis jawaban responden dapat dilihat dalam Tabel IV.15. berikut ini :

Tabel IV.15.

**PENCAPAIAN HASIL KERJA**  
n = 45

No.	Pernyataan	Jawaban Responden	Jumlah Responden	Persentase (%)
10.	Standar hasil kerja dapat dicapai karyawan sesuai dengan prosedur dan target yang direncanakan oleh perusahaan.	Sangat Setuju	11	24,44
		Setuju	29	64,44
		Ragu-ragu	5	11,11
		Tidak Setuju	0	0
		Sangat Tidak Setuju	0	0
<b>TOTAL</b>			<b>45</b>	<b>100</b>

Sumber : Hasil Olahan Peneliti, Juni 2008.

Berdasarkan Tabel IV.15. di atas, sebanyak 29 responden atau sebesar 64,44% responden setuju bahwa responden telah mencapai standar hasil kerja dengan baik. Selain itu sebesar 11 responden atau sebesar 24,44% responden menyatakan sangat setuju. Hal ini berarti karyawan telah melaksanakan pekerjaan secara maksimal sehingga dapat mencapai standar hasil kerja dengan baik.

Indikator berikutnya dalam dimensi standar hasil kerja adalah hasil pencapaian kerja sesuai dengan tuntutan pekerjaan atau tingkat jabatan karyawan, akan ditampilkan dalam Tabel IV.16. sebagai berikut :

Tabel IV.16.

**PENCAPAIAN HASIL KERJA SESUAI DENGAN TINGKAT JABATAN**  
n = 45

No.	Pernyataan	Jawaban Responden	Jumlah Responden	Persentase (%)
11.	Hasil kerja yang dicapai sesuai dengan tuntutan pekerjaan atau tingkat jabatan karyawan.	Sangat Setuju	8	17,78
		Setuju	35	77,78
		Ragu-ragu	2	4,44
		Tidak Setuju	0	0
		Sangat Tidak Setuju	0	0
<b>TOTAL</b>			<b>45</b>	<b>100</b>

Sumber : Hasil Olahan Peneliti, Juni 2008.

Berdasarkan Tabel IV.16. di atas menunjukkan mayoritas responden yaitu sebesar 35 responden atau sebesar 77,78% responden setuju bahwa hasil kerja dapat dicapai sesuai dengan tuntutan pekerjaan dan tingkat jabatan karyawan. Hal ini berarti tuntutan pekerjaan dan tingkat jabatan yang ada telah sesuai dengan pencapaian hasil kerja dan telah berjalan dengan baik.

## 2. Persyaratan Jabatan (*Job Specification*)

Persyaratan jabatan mencakup 2 (dua) dimensi, yaitu pendidikan dan pelatihan serta ketrampilan dan keahlian (*skills*), yang di dalamnya mencakup beberapa indikator, seperti yang tertuang dalam tabel-tabel sebagai berikut :

### 2.1. Pendidikan dan Pelatihan

Dimensi pendidikan dan pelatihan mencakup 2 (dua) indikator. Indikator yang pertama adalah mengenai kesesuaian tanggung jawab pekerjaan dengan latar belakang pendidikan dan pengalaman kerja sebelumnya, analisis berkaitan dengan pernyataan tersebut akan ditampilkan pada Tabel IV.17. berikut ini :

Tabel IV.17.

**KESESUAIAN TANGGUNG JAWAB PEKERJAAN DENGAN  
LATAR BELAKANG PENDIDIKAN  
n = 45**

No.	Pernyataan	Jawaban Responden	Jumlah Responden	Persentase (%)
12.	Tanggung jawab pekerjaan atau jabatan sesuai dengan persyaratan latar belakang pendidikan dan lama pengalaman kerja yang dapat menunjang pekerjaan secara efektif.	Sangat Setuju	8	17,78
		Setuju	31	68,89
		Ragu-ragu	6	13,33
		Tidak Setuju	0	0
		Sangat Tidak Setuju	0	0
<b>TOTAL</b>			<b>45</b>	<b>100</b>

Sumber : Hasil Olahan Peneliti, Juni 2008.

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa sebesar 31 responden atau sebesar 68,89% responden setuju bahwa pekerjaan saat ini telah sesuai dengan latar belakang pendidikan. Sisanya, yaitu sebesar 6 responden atau sebesar 13,33% responden menyatakan ragu-ragu terhadap pernyataan tersebut. Salah satu responden menyatakan bahwa :

Pendidikan saya memang hanya tamat SMA, namun sesuai dengan pekerjaan saya saat ini di Bidang Distribusi Surat Menyurat<sup>66</sup>.

Hal ini menunjukkan bahwa karyawan telah ditempatkan pada posisi yang sesuai dengan latar belakang pendidikan karyawan dan lama pengalaman kerja, sehingga pekerjaan dapat dikerjakan dengan lebih mudah karena sesuai dengan kompetensi karyawan.

<sup>66</sup> Wawancara dengan salah satu responden jabatan *staff* pada tanggal 5 Juni 2008.

Indikator kedua dari dimensi pendidikan dan pelatihan adalah indikator pelatihan yang diberikan menunjang pekerjaan, analisis berkaitan dengan pernyataan tersebut akan ditampilkan pada Tabel IV.18. berikut ini :

Tabel IV.18.

**PENDIDIKAN DAN PELATIHAN MENUNJANG PEKERJAAN**  
**n = 45**

No.	Pernyataan	Jawaban Responden	Jumlah Responden	Persentase (%)
13.	Pendidikan dan pelatihan ( <i>training</i> ) diberikan perusahaan sesuai dengan kebutuhan tingkat jabatan atau tuntutan jabatan yang dapat menunjang pekerjaan.	Sangat Setuju	11	24,44
		Setuju	29	64,44
		Ragu-ragu	5	11,11
		Tidak Setuju	0	0
		Sangat Tidak Setuju	0	0
<b>TOTAL</b>			<b>45</b>	<b>100</b>

Sumber : Hasil Olahan Peneliti, Juni 2008.

Berdasarkan Tabel IV.18. di atas, sebanyak 29 responden atau sebesar 64,44% responden setuju bahwa pelatihan yang diberikan perusahaan dapat menunjang pekerjaan. Selain itu sebesar 11 responden atau sebesar 24,44% responden menyatakan sangat setuju. Hal ini berarti perusahaan telah memberikan pelatihan (*training*) yang berguna untuk karyawan dengan tujuan pencapaian target perusahaan berjalan efektif.

## 2.2. Ketrampilan dan Keahlian (*Skills*)

Dimensi ketrampilan dan keahlian (*skills*) mencakup 2 (dua) indikator. Indikator yang pertama adalah mengenai ketrampilan dan keahlian yang dimiliki sesuai dengan tuntutan jabatan atau pekerjaan, analisis berkaitan dengan pernyataan tersebut akan ditampilkan pada Tabel IV.19. berikut ini :

Tabel IV.19.

**KESESUAIAN JABATAN DENGAN KETRAMPILAN DAN KEAHLIAN**  
n = 45

No.	Pernyataan	Jawaban Responden	Jumlah Responden	Persentase (%)
14.	Ketrampilan dan keahlian yang dimiliki sesuai dengan tuntutan jabatan atau pekerjaan	Sangat Setuju	8	17,78
		Setuju	35	77,78
		Ragu-ragu	2	4,44
		Tidak Setuju	0	0
		Sangat Tidak Setuju	0	0
<b>TOTAL</b>			<b>45</b>	<b>100</b>

Sumber : Hasil Olahan Peneliti, Juni 2008.

Berdasarkan Tabel IV.19. di atas menunjukkan mayoritas responden yaitu sebesar 35 responden atau sebesar 77,78% responden setuju bahwa ketrampilan dan keahlian sesuai dengan tuntutan pekerjaan dan tingkat jabatan karyawan. Hal ini berarti tingkat jabatan yang ada telah sesuai dengan tingkat ketrampilan dan keahlian yang dimiliki karyawan.

Indikator kedua dari dimensi ketrampilan dan keahlian adalah indikator ketrampilan dan keahlian yang dimiliki menunjang pekerjaan secara efektif, analisis berkaitan dengan pernyataan tersebut termuat sebagai berikut :

Tabel IV.20.

**KETRAMPILAN DAN KEAHLIAN MENUNJANG PEKERJAAN**  
n = 45

No.	Pernyataan	Jawaban Responden	Jumlah Responden	Persentase (%)
15.	Ketrampilan dan keahlian yang dimiliki dapat menunjang pekerjaan secara efektif.	Sangat Setuju	11	24,44
		Setuju	29	64,44
		Ragu-ragu	5	11,11
		Tidak Setuju	0	0
		Sangat Tidak Setuju	0	0
<b>TOTAL</b>			<b>45</b>	<b>100</b>

Sumber : Hasil Olahan Peneliti, Juni 2008.

Berdasarkan Tabel IV.20. di atas, sebanyak 29 responden atau sebesar 64,44% responden setuju bahwa ketrampilan dan keahlian yang dimiliki dapat menunjang pekerjaan. Selain itu sebesar 11 responden atau sebesar 24,44% responden menyatakan sangat setuju. Hal ini berarti karyawan dengan ketrampilan dan keahlian yang dimiliki karyawan berguna dalam menunjang pekerjaan dengan tujuan pencapaian target perusahaan berjalan efektif.

### 3. Perhitungan Skor Penilaian Hasil Penelitian Dengan Menggunakan Rentang Skala (RS)

Menentukan Rentang Skala (RS) didapatkan dengan menggunakan rumus :

$$\text{Rentang Skala (RS)} = \frac{n ( m-1 )}{m}$$

Dimana :

n = Jumlah Sampel

m = Jumlah alternatif jawaban tiap item

Yaitu :

n = 45 responden

m = 5

Maka :

$$\text{Rentang Skala (RS)} = \frac{45 ( 5 - 1 )}{5} = 36$$

Skor Terendah adalah 45, (Jumlah sampel x Bobot Terendah, yaitu 45 x 1)

Skor Tertinggi adalah 225, (Jumlah sampel x Bobot Tertinggi, yaitu 45 x 5)

**Rentang Skala (RS) :**

$$45 + 36 = 81$$

$$81 + 36 = 117$$

$$117 + 36 = 153$$

$$153 + 36 = 189$$

$$189 + 36 = 225$$

**Kategori Persepsi :**

$$45 - 81 = \text{Sangat Tidak Baik}$$

$$82 - 117 = \text{Tidak Baik}$$

$$118 - 153 = \text{Cukup Baik}$$

$$154 - 189 = \text{Baik}$$

$$190 - 225 = \text{Sangat Baik}$$

Setelah disajikan hasil analisis per indikator dan cara perhitungan skor dengan menggunakan Rentang Skala (RS), berikut ini akan ditampilkan hasil rekapitulasi jawaban responden berdasarkan analisis per indikator yang termuat dalam Tabel Skor serta Rentang Skala (RS) kategori persepsi responden berdasarkan hasil analisis dari seluruh indikator yang ada dalam kuesioner. Hasil analisisnya dapat di lihat dalam Tabel IV.21. sebagai berikut :

Tabel IV.21.

**TABEL SKOR DAN RENTANG SKALA**

No	Pernyataan	Jml Res.	Pernyataan					Sk or	Ket.
			SS	S	R	TS	STS		
1	Tugas atau pekerjaan yang dijalankan telah dapat terdefiniskan dengan jelas.	45	45	60	63	0	0	168	Baik
2	Tugas atau pekerjaan yang dijalankan tidak overlapping dengan departemen lainnya.	45	30	76	15	30	0	151	Cukup Baik
3	Tugas atau pekerjaan yang dijalankan merupakan implementasi atau perwujudan dari hasil analisis jabatan (job analysis), masih sesuai/memadai untuk dilaksanakan dengan tujuan untuk mencapai Goal 2010 One.	45	45	136	6	0	0	187	Baik
4	Karyawan bertanggung jawab atas hasil pencapaian target yang telah ditetapkan perusahaan sesuai dengan tanggung jawab dari tuntutan pekerjaan atau tingkat jabatan masing-masing bidangnya.	45	25	140	12	2	0	179	Baik
5	Karyawan mengetahui dengan jelas kemana jalur dan arah pertanggungjawaban hasil pekerjaannya.	45	115	68	15	0	0	198	Sangat Baik
6	Perusahaan fleksibel dalam menerapkan peraturan atau kebijaksanaan kepada karyawan.	45	35	144	3	0	0	182	Baik
7	Peraturan dan sanksi pekerjaan yang telah diterapkan perusahaan dapat diterima oleh karyawan.	45	25	108	39	0	0	172	Baik

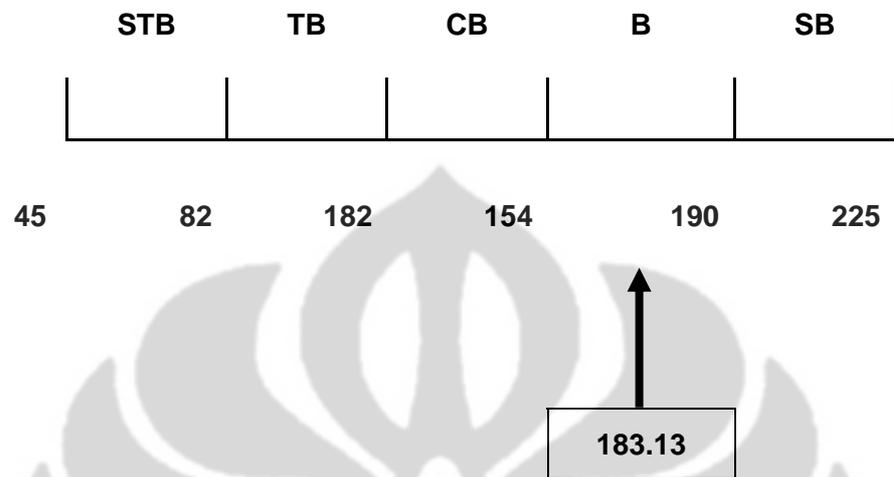
No	Pernyataan	Jml Res.	Pernyataan					Sk or	Ket.
			SS	S	R	TS	STS		
8	Perusahaan menyediakan fasilitas kerja lengkap yang dapat menunjang kemudahan jalur komunikasi antara sesama karyawan atau dengan customer, seperti : e-mail, telepon, mesin fax, mesin fotocopy, komputer, internet, dan sebagainya.	45	110	80	9	0	0	199	Sangat Baik
9	Fasilitas kerja yang ada di perusahaan dapat di akses dengan mudah, cepat, dan terkomputerisasi dengan baik oleh karyawan.	45	110	80	9	0	0	199	Sangat Baik
10	Standar hasil kerja dapat dicapai karyawan sesuai dengan prosedur dan target yang direncanakan oleh perusahaan.	45	55	116	15	0	0	186	Baik
11	Hasil kerja yang dicapai sesuai dengan tuntutan pekerjaan atau tingkat jabatan karyawan.	45	40	140	6	0	0	186	Baik
12	Tanggung jawab pekerjaan atau jabatan sesuai dengan persyaratan latar belakang pendidikan dan lama pengalaman kerja yang dapat menunjang pekerjaan secara efektif, seperti : persyaratan latar belakang pendidikan minimal S2 untuk jabatan tingkat Manager.	45	40	124	18	0	0	182	Baik
13	Pelatihan (training) diberikan perusahaan sesuai dengan kebutuhan tingkat jabatan atau tuntutan jabatan yang dapat menunjang pekerjaan.	45	55	116	15	0	0	186	Baik

No	Pernyataan	Jml Res.	Pernyataan					Sk or	Ket.
			SS	S	R	TS	STS		
14	Ketrampilan dan keahlian yang dimiliki sesuai dengan tuntutan jabatan atau pekerjaan, seperti : Kemampuan komunikasi dengan benar dan negosiasi untuk karyawan pada bagian Marketing atau pemasaran, menguasai komputer untuk karyawan pada bagian data entry,	45	40	140	6	0	0	186	Baik
15	Ketrampilan dan keahlian yang dimiliki dapat menunjang pekerjaan secara efektif.	45	55	116	15	0	0	186	Baik
<b>Total Skor</b>								<b>2747</b>	<b>Baik</b>
<b>Rata - rata skor (2747 / 15 ) indikator</b>								<b>183.13</b>	

Sumber : Hasil Olahan Peneliti, Juli 2008.

Tabel IV.21. di atas menunjukkan bahwa dari keseluruhan indikator, yaitu 15 (lima belas) indikator hanya 1 (satu) yang menunjukkan hasil dengan kategori cukup baik, selebihnya menunjukkan hasil dengan kategori persepsi baik dan bahkan kategori persepsi sangat baik.

Penggambaran kategori persepsi karyawan dapat dilihat pada Bagan IV.1. sebagai berikut :



Bagan IV.1.

#### **KATEGORI PERSEPSI BERDASARKAN RENTANG SKALA**

Sumber : Hasil Olahan Peneliti, Juli 2008.

Adapun nilai yang didapat dari keseluruhan 15 indikator menunjukkan dengan hasil baik. Artinya persepsi karyawan *Employee Benefit Department* PT Asuransi Allianz Life Indonesia Kantor Pusat, atas penerapan analisis jabatan menunjukkan hasil yang baik karena berada pada skor 183,13.