

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Permasalahan

Organisasi atau perusahaan, dewasa ini memiliki berbagai tantangan dan permasalahan yang lebih kompleks dalam pengoperasiannya untuk mencapai target dan tujuan. Keberadaan tenaga kerja sebagai salah satu faktor operasional sangat penting artinya bagi perusahaan baik perusahaan yang bergerak di bidang yang menghasilkan barang maupun jasa. Dalam menghadapi persaingan dunia bisnis, penentuan sukses atau gagal sebuah perusahaan dalam menjalankan operasional bisnis ditentukan oleh tingkat kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) yang dipekerjakan¹. Terlebih perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa, dimana kepuasan konsumen sangat ditentukan oleh pelayanan yang diberikan perusahaan melalui tenaga kerja atau SDM yang menjadi operatornya. Dalam pencapaian tujuan, perusahaan dituntut untuk memiliki suatu perencanaan, karena keseluruhan target dan tujuan dari banyak perusahaan adalah terlalu luas untuk hanya dikerjakan oleh satu orang dalam penyelesaiannya. Jalan keluarnya adalah perusahaan memerlukan cara yang efektif untuk menentukan sumber daya yang tepat dan dapat membantu mewujudkan target serta tujuan perusahaan dengan cara menempatkan SDM

¹ H. Hadari Nawawi, *Perencanaan SDM Untuk Organisasi Profit yang Kompetitif*, (Yogyakarta : Gadjah Mada University Press : 2001), hal. 5.

yang tepat, berkualitas, dan kompetitif yang mampu berkerja secara efektif, efisien, dan produktif².

Manusia merupakan sumber daya utama yang dimiliki sebuah perusahaan. Manusia adalah makhluk yang unik dan kompleks, dan diperlakukan dengan baik dalam berkerja di lingkungan sebuah perusahaan untuk mampu melakukan pekerjaan secara efektif, efisien, produktif, dan berkualitas serta dapat ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man in the right place*)³.

Perusahaan memerlukan suatu penanganan dalam manajemen SDM untuk mengatur dan mengelola SDM. Manajemen SDM adalah suatu rangkaian proses memperoleh, melatih, menilai, dan memberikan kompensasi kepada karyawan, memperlihatkan hubungan kerja mereka, kesehatan dan keamanan, serta masalah keadilan⁴.

Berdasarkan kutipan diatas, dalam menjalankan operasional suatu perusahaan, diperlukan SDM yang tepat dan memenuhi standar operasional perusahaan. Hal ini bertujuan agar hasil kinerja SDM yang dicapai dengan penempatan SDM yang tepat, dapat mencapai hasil berupa keuntungan (*profit*) perusahaan secara maksimal. Langkah penting yang dilakukan sebelum mengadakan penarikan tenaga kerja adalah menentukan jenis atau kualitas SDM yang diinginkan untuk masing-masing jabatan dan rincian mengenai jumlah atau kuantitas untuk masing-masing kebutuhan jabatan.

² *Ibid.*, hal. 3.

³ *Ibid.*, hal. 38.

⁴ Gary Dessler, *Manajemen Sumber Daya Manusia-Jilid I : Peran Strategis Manajemen Sumber Daya Manusia-Edisi Bahasa Indonesia*, (Jakarta : PT Indeks, Kelompok Gramedia, 2003), hal. 2.

Kegiatan pertama dalam manajemen SDM adalah proses memperoleh manusia atau karyawan untuk mengelola perusahaan⁵. Pada beberapa perusahaan besar, untuk menghemat waktu dan biaya, kegiatan yang berhubungan dengan proses memperoleh karyawan atau SDM pada umumnya dilimpahkan langsung kepada perusahaan penyedia tenaga kerja (*out sourcing*), berbeda dengan perusahaan kecil, dimana pemimpin perusahaan dapat secara langsung melakukan dan memutuskan sendiri semua proses penerimaan SDMnya.

Salah satu tugas manajemen SDM adalah dapat mendayagunakan perencanaan SDM yang dimilikinya secara efektif. Pendayagunaan ini sering kali berarti untuk memberikan kepada perusahaan satuan tenaga kerja yang efektif untuk mencapai target dan tujuan perusahaan. Studi tentang manajemen SDM akan menunjukkan suatu cara bagaimana seharusnya perusahaan mendapatkan, mengembangkan, menggunakan, mengevaluasi dan memelihara karyawan dalam jumlah (kuantitas) dan mutu (kualitas) yang tepat, melalui proses penarikan tenaga kerja, seleksi, penempatan, orientasi, promosi dan pemindahan⁶.

Metode yang biasa digunakan untuk menentukan jenis atau kualitas tenaga kerja yang diperlukan adalah analisis jabatan (*job analysis*). Analisis jabatan memberikan fakta-fakta atau uraian jabatan (*job description*) dan menunjukkan ada yang dilakukan dan jenis pegawai yang diperlukan yang dicatat dalam persyaratan jabatan (*job specification*)⁷, sedangkan metode yang biasa digunakan untuk menentukan jumlah tenaga kerja yang diperlukan adalah

⁵ T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia-Edisi 2*, (Yogyakarta : BPFE, 1987), hal. 4-5.

⁴ Moekijat, *Analisis Jabatan*, (Bandung : CV. Mandar Maju, 1992), hal. 1.

⁷ *Ibid.*

analisis beban kerja. Analisis beban kerja perhatian dicurahkan kepada pengukuran beban kerja (*work load* atau *work content*) dan pembuatan standar jabatan atau standar hasil kerja (*job standard* atau *performance standard*)⁸.

Dalam perusahaan kecil, analisis jabatan tidak dianggap sebagai suatu yang wajib, karena SDM yang terlibat didalamnya sangat terbatas. Namun lain halnya dengan perusahaan besar yang memiliki banyak bagian atau *department* yang membutuhkan konsentrasi yang tinggi dalam melaksanakan pekerjaannya dan menuntut suatu hasil pekerjaan secara cepat dan efisien sesuai dengan tujuan pencapaian target perusahaan. Karena itu pelaksanaan analisis jabatan dapat diterapkan dengan baik sehingga pekerjaan dapat berjalan secara efektif dan efisien. Efektivitas dalam penerapan analisis jabatan tersebut berkaitan dengan cara bagaimana perusahaan dapat menentukan SDM yang tepat untuk mengisi dan bertanggung jawab terhadap suatu jabatan, termasuk kejelasan perihal batasan dan ruang lingkup suatu uraian jabatan dan persyaratan pemegang jabatan sesuai dengan tanggung jawab masing-masing jabatan. Salah satu jalan untuk mewujudkan pengelolaan SDM secara lebih efektif dan efisien yaitu dengan membuat panduan yang jelas mengenai uraian jabatan dan persyaratan jabatan masing-masing karyawan.

Berdasarkan uraian-uraian diatas, telah dikemukakan bahwa sebuah perusahaan tidak dapat lebih baik dari pada SDM yang dipekerjakannya. Dengan demikian dari perencanaan SDM yang mampu menetapkan kualifikasi SDM secara tepat, akan diperoleh SDM yang memiliki kinerja tinggi, secara bersama-sama membentuk kinerja perusahaan yang tinggi, sebaliknya dari kualifikasi

⁸ *Ibid.*

yang tidak akurat akan menghasilkan SDM dengan kinerja rendah, sehingga berdampak pada hasil kinerja perusahaan yang rendah⁹.

Persaingan akan semakin berat dan tajam dalam memasuki bisnis global berupa bisnis internasional yang berpengaruh pada bisnis lokal dan nasional, baik secara langsung maupun tidak langsung. Persaingan atau kompetisi bisnis selalu bergerak disekitar merebut atau memenangkan pasar dalam arti dapat meraih konsumen sebanyak-banyaknya, ternyata sangat tergantung pada kemampuan menghasilkan produk dan atau memberikan pelayanan (jasa) yang berkualitas. Dalam keadaan ini berarti setiap organisasi perusahaan tidak mungkin mengalahkan tantangan secara terus menerus meningkatkan kualitas pelaksanaan pekerjaan, dengan tujuan untuk dapat tetap berada atau mampu mempertahankan posisinya yang kompetitif¹⁰.

Selanjutnya untuk menjawab tantangan yang tidak ringan itu, setiap perusahaan harus mengantisipasinya dengan kegiatan yang tepat. Beberapa kegiatan tersebut adalah :

- 1) Perusahaan perlu secara terus menerus mendesain (merancang) kembali Perencanaan Bisnisnya, untuk disesuaikan dan dikembangkan sesuai dengan lingkungan/iklim bisnis yang cenderung terus menerus berubah.
- 2) Perusahaan perlu mendesain (merancang) kembali prinsip fundamental jabatan/pekerjaan yang sudah ada atau yang baru, untuk menghasilkan jaringan kerja (*net work*) yang unggul dalam mewujudkan Strategi Bisnis melalui kerjasama yang efektif dan efisien.
- 3) Perusahaan perlu menambah dan meningkatkan ketrampilan atau kemampuan kerja SDM dalam memenuhi tuntutan-tuntutan baru, dan mampu mewujudkan eksistensinya yang kompetitif¹¹.

⁹ H. Hadari Nawawi, *Op. Cit.*, hal. 19.

¹⁰ _____, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis yang Kompetitif*, (Yogyakarta : Gajah Mada University Press, 1996), hal. 102.

¹¹ *Ibid.*, hal. 102-103.

Berdasarkan kutipan diatas, dapat diartikan bahwa dalam kondisi lingkungan bisnis, setiap organisasi berskala besar (khususnya diukur dari jumlah SDM yang dimilikinya)¹², diperlukan kegiatan tahapan awal yang sangat penting bagi perusahaan dalam menghadapi persaingan bisnis melalui perencanaan SDM sebagai salah satu kegiatan manajemen SDM yang terkait dengan kegiatan analisis jabatan. Keberhasilan dalam memprediksi jumlah (kuantitas) dan kualifikasi (kualitas) SDM yang dibutuhkan perusahaan yang ditetapkan berdasarkan jenis, sifat, volume dan beban kerja (*work load analysis*) setiap unit kerja dimana keseluruhan informasi tersebut terdapat di dalam hasil pelaksanaan analisis jabatan¹³.

Hasil analisis jabatan yang pertama adalah uraian jabatan yang berisi tentang uraian tugas-tugas/pekerjaan yang dapat dipergunakan untuk memprediksi jumlah SDM yang dibutuhkan. Sedangkan wewenang dan tanggung jawab berdasarkan jenjang jabatan yang terdapat di dalam uraian jabatan, dapat dipergunakan untuk memprediksi tingkat ketrampilan/keahlian atau pendidikan dan pengalaman SDM sebagai kualifikasi masing-masing. Hasil analisis jabatan yang kedua adalah spesifikasi jabatan yang berisi tentang karakteristik (sifat-sifat) SDM yang dapat melaksanakan suatu pekerjaan secara efektif dan efisien, dimana informasi dalam spesifikasi jabatan dapat dipergunakan untuk memprediksi karakteristik yang dimiliki SDM sebagai kualifikasi SDM yang dibutuhkan untuk mengisi suatu jabatan di lingkungan perusahaan. Hasil analisis jabatan yang ketiga adalah standar jabatan (*job standard*) yang berisi informasi tentang kriteria yang dapat dipergunakan untuk menilai tingkat efektivitas dan efisiensi SDM dalam melaksanakan suatu pekerjaan setelah berkerja selama

¹² *Ibid.*, hal. 103.

¹³ H. Hadari Nawawi, *Op. Cit.*, hal. 54.

periode tertentu dan hasilnya dapat dijadikan umpan balik (*feed back*) dalam mengoreksi atau menilai tingkat keakuratan SDM dalam memprediksi dalam menetapkan kualifikasi SDMnya, untuk menghindari kemungkinan pengulangan kesalahan yang sama pada masa mendatang¹⁴.

Sebagai perusahaan jasa yang bergerak dalam bidang asuransi, PT Asuransi Allianz Life Indonesia, merupakan salah satu perusahaan asuransi tingkat internasional, dengan fokus utama bisnisnya pada asuransi umum, jiwa, kesehatan dan pensiun, manajemen *asset* dan perbankan. Allianz Group adalah penyedia jasa asuransi dan jasa finansial terkemuka, melayani lebih dari 75 juta pelanggan dari lebih 70 negara di seluruh dunia¹⁵, terus berupaya memberikan pelayanan terbaik bagi pelanggan dengan tujuan untuk dapat terus bertahan tanpa rasa takut kalah oleh pesaing pada perusahaan jasa sejenis.

Allianz Indonesia adalah salah satu grup perusahaan asuransi terdepan yang telah dipercaya untuk melayani lebih dari 680.000 pemegang polis yang terdiri dari nasabah individu dan korporasi. PT Asuransi Allianz Life Indonesia didukung oleh hampir 8.000 *financial consultant* dengan total jumlah karyawan sebanyak lebih dari 700 orang terletak pada kantor pusat serta memiliki jaringan pelayanan luas dengan lebih dari 80 kantor di lebih dari 44 lokasi diseluruh Indonesia. Nasabah grup Allianz Indonesia bertambah lebih dari 120.000 nasabah baru. Di akhir tahun 2007, nasabah perusahaan Allianz Indonesia meningkat menjadi 680.000 nasabah tersebar di seluruh Indonesia.

¹⁴ *Ibid.*, hal. 54-55.

¹⁵ Siaran Pers, "Allianz di Indonesia melaporkan pertumbuhan yang luar biasa di tahun 2007.", Jakarta, 04 Maret 2008.

Allianz Life Indonesia melaporkan pertumbuhan luar biasa dalam GWP (*Gross Written Premium*), yaitu lebih dari 2 (dua) kali lipat, dari Rp. 1,305 Triliun menjadi Rp. 2,732 Triliun, jauh melampaui targetnya. Pertumbuhan ini merupakan hasil dari seluruh jalur distribusi antara lain *Allianz Financial Planner Network*, *Bancassurance* dan *Employee Benefits*. Dari sisi produk, Asuransi jiwa *unit linked* menjadi kontributor premi utama dengan total 85.3% dari seluruh GWP sedangkan Asuransi kesehatan, Asuransi jiwa kumpulan, serta program pensiun melalui produk Dana Pensiun Lembaga Keuangan (DPLK Allianz) dan *Savings Plan*, melengkapi seluruh portofolio, yang termuat pada Tabel 1.1 di bawah ini :

Tabel I.1.

DATA KEUANGAN PT ASURANSI ALLIANZ LIFE INDONESIA

	2007	2006
Gross Written Premium (dalam miliar Rp)	2.733	1.305
GWP per bidang usaha (dalam miliar Rp)		
Asuransi Jiwa Individu	2.332	837
Group Life dan Pensiun	250	299
Asuransi Kesehatan	151	170
Total aset yang dikelola (dalam miliar Rp)	4.725	2.608
Total polis		
Asuransi Jiwa Individu	182.324	145.562
Peserta Asuransi Kesehatan	277.456	230.894
Polis Group Life, Savings dan Pensiun	702	616
Peserta dari Group Life, Savings & Pensiun	120.286	80.173
Risk Based Capital (RBC)	255 %	196 %
Laba sebelum pajak (dalam miliar Rp)	90.7	37.1

Sumber : Intranet PT Asuransi Allianz Life Indonesia-Marketing, *Company Profile Allianz Indonesia*, diunduh tanggal 5 Mei 2008.

Berdasarkan data pada Tabel 1.1, dapat diartikan bahwa keuntungan bersih Allianz Life tumbuh lebih dari 140%, sebesar Rp. 90.7 miliar, sedangkan total asset yang dikelola meningkat 87%, sebesar Rp. 4.5 triliun, sehingga menjadikan Allianz Life Indonesia sebagai salah satu pengelola asset terbesar di Indonesia. Rasio RBC (*Risk-based Capital*) perusahaan di tahun 2007 sebesar 255% merupakan suatu tolak ukur dari kinerja keuangan tahunan yang luar biasa.

Melihat kenyataan dan tantangan kondisi PT Asuransi Allianz Life Indonesia saat ini, disyaratkan memiliki SDM dengan kualitas dan kuantitas dengan spesifikasi terbaik yang sanggup menghasilkan hasil kerja memuaskan, dibuktikan dengan hasil melampaui semua target pada tahun 2007. Seluruh perkembangan dari segi produk-produk baru dan jaringan layanan Allianz akan memberikan jangkauan yang lebih baik untuk melayani nasabah dan mitra kerjanya. Hal ini akan dapat menumbuhkan rasa kepercayaan masyarakat terhadap perusahaan, akan pentingnya asuransi. Berdasarkan atas kenyataan-kenyataan tersebutlah, yang menjadi dasar pedoman alasan ketertarikan penulis untuk mengambil PT Asuransi Allianz Life Indonesia sebagai *site* untuk melakukan penelitian.

Allianz di Indonesia telah menetapkan target yang optimistik, yaitu sebesar Rp. 4,5 triliun di tahun 2008, untuk menindak lanjuti momentum demi pencapaian *Goal 2010 One*, yaitu menjadi grup asuransi nomor satu di Indonesia pada tahun 2010. Dengan jaringan multi distribusi dari Allianz *Financial Planner Network, Bancassurance*, institusi keuangan lainnya, Broker dan bisnis langsung, Allianz siap mempercepat laju usahanya untuk mencapai target ini. Dan dengan hadirnya konsep *One Stop Solution (OSS)*, dengan menyediakan produk dan

layanan asuransi dibawah satu nama yang kuat, Allianz bertekad untuk meningkatkan rasio *cross-selling*.

Sehubungan dengan peningkatan profit perusahaan tersebut, membawa dampak timbulnya permasalahan baru yang berimplikasi pada bertambahnya beban kerja, sehingga uraian jabatan yang lama dapat dikatakan sudah tidak lagi sesuai, khususnya yang terjadi pada *Employee Benefit Department*, dengan data total pemegang polis sampai dengan bulan Juni 2008 yang hampir mencapai 1.000 *company*. Dengan tenaga operasional yang berkerjasama dengan tenaga penjualan (*sales*), apakah mampu untuk tetap melayani dan memenuhi permintaan para nasabahnya yang ingin dilayani secara serba cepat. Sehingga sangat diperlukan suatu proses pengelolaan SDM secara efektif dan efisien, sesuai dengan tuntutan pekerjaan dan tanggung jawab pada masing-masing personilnya, semua ini dilakukan dengan tujuan pencapaian *Goal 2010 One*.

Hasil dari pelaksanaan analisis jabatan, akan didapati suatu pedoman berupa hasil pengelolaan uraian jabatan yang baru, termasuk mendapatkan orang yang tepat dan sesuai deskripsi jabatannya untuk dapat berkerja dan mewujudkan *Goal 2010 One*. Atas dasar tersebutlah, yang mendasari penulis untuk memutuskan pemilihan topik penelitian mengenai, **"Persepsi Karyawan Atas Pelaksanaan Analisis Jabatan Pada *Employee Benefit Department* PT Asuransi Allianz Life Indonesia Kantor Pusat Jakarta"**.

B. Pokok Permasalahan

Berdasarkan latar belakang permasalahan yang telah diuraikan sebelumnya, dengan melihat pentingnya suatu pelaksanaan analisis jabatan pada perusahaan, terutama apabila dikaitkan dengan *Goal 2010 One*, maka yang menjadi pokok permasalahan dalam penelitian ini adalah :

Bagaimana persepsi karyawan atas pelaksanaan analisis jabatan pada *Employee Benefit Department* PT Asuransi Allianz Life Indonesia Kantor Pusat Jakarta ?

C. Tujuan dan Signifikansi Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Penelitian ini mencoba untuk memberikan gambaran mengenai pentingnya pelaksanaan analisis jabatan sebagai pedoman karyawan dalam melaksanakan tanggung jawab pekerjaan di perusahaan.

Tujuan penelitian ini adalah :

Untuk mengetahui penerapan analisis jabatan pada *Employee Benefit Department* PT Asuransi Allianz Life Indonesia Kantor Pusat Jakarta berdasarkan persepsi karyawan.

2. Signifikansi Penelitian

Ditinjau dari segi signifikasinya, maka penelitian ini dapat di lihat dari 2 (dua) sisi, yaitu :

a. Signifikansi Akademis

Jawaban dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan masukan kepada pihak-pihak yang berkepentingan di dalam perusahaan,

sehingga dapat melakukan evaluasi terhadap baik atau buruknya pelaksanaan analisis jabatan untuk selanjutnya dapat diambil langkah-langkah menuju perbaikan dan peningkatan hasil.

b. Signifikasi Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat langsung untuk tujuan dan kepentingan praktis sebagai pemecahan masalah yang dihadapi dalam pelaksanaan analisis jabatan di perusahaan.

D. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan skripsi dengan judul "**Persepsi Karyawan Atas Pelaksanaan Analisis Jabatan Pada *Employee Benefit Department* PT Asuransi Allianz Life Indonesia Kantor Pusat Jakarta**", dimaksudkan untuk lebih memudahkan para pembaca dalam memahami secara keseluruhan mengenai isi dan permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian ini, secara keseluruhan terdiri dari 5 (lima) bab dan setiap bab terdiri atas beberapa sub bab. Uraian sistematika penulisan ini adalah sebagai berikut :

BAB I PENDAHULUAN

Pada Bab ini akan diuraikan beberapa sub bab yaitu latar belakang permasalahan, pokok permasalahan, tujuan dan signifikasi penelitian, serta sistematika penulisan.

BAB II KERANGKA TEORI DAN METODE PENELITIAN

Bab kedua ini akan menjelaskan mengenai tinjauan pustaka/kepustakaan, konstruksi model teoritis, operasionalisasi konsep, dan metode penelitian yang mencakup pendekatan penelitian,

jenis/tipe penelitian, teknik pengumpulan data, populasi dan sampel, serta teknik analisis data.

BAB III GAMBARAN UMUM PT ASURANSI ALLIANZ LIFE INDONESIA

Pada bab ketiga ini akan menjelaskan mengenai gambaran umum perusahaan secara lebih rinci, yang berisikan mengenai sejarah, visi dan misi, tujuan, serta hal-hal lainnya mengenai PT Asuransi Allianz Life Indonesia.

BAB IV ANALISIS PERSEPSI KARYAWAN ATAS PELAKSANAAN ANALISIS JABATAN PADA *EMPLOYEE BENEFIT DEPARTMENT* PT ASURANSI ALLIANZ LIFE INDONESIA KANTOR PUSAT JAKARTA

Bab ini menguraikan penyajian dan analisis data dari hasil penelitian dalam bentuk kuesioner dan wawancara yang telah dilakukan secara relevan dengan landasan teori yang telah dikemukakan sebelumnya.

BAB V SIMPULAN DAN REKOMENDASI

Bab terakhir ini, hasil penelitian akan ditampilkan dalam bentuk simpulan dan rekomendasi yang diharapkan dapat bermanfaat dan dapat dijadikan jalan keluar sebagai pemecahan masalah yang dihadapi oleh perusahaan.