

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Manusia merupakan unsur manajemen yang sangat dominan terhadap segala aktivitas dalam perusahaan, karena manusia menjadi perencana, pelaku dan penentu terwujudnya tujuan perusahaan. Tujuan perusahaan tidak akan terwujud tanpa adanya peran aktif manusia. Mengatur karyawan adalah hal yang sulit dan kompleks karena karyawan memiliki latar belakang yang berbeda seperti pikiran, perasaan, dan keinginan. Hal ini pulalah yang menyebabkan kepuasan karyawan berbeda-beda. Menurunnya kepuasan karyawan inilah yang dapat menyebabkan terhambatnya usaha ke arah pencapaian tujuan perusahaan. Seperti pernyataan Hasibuan (2003 : 203) "Kepuasan kerja karyawan merupakan kunci pendorong moral, kedisiplinan, dan prestasi kerja karyawan dalam mendukung terwujudnya tujuan perusahaan."

Karyawan dalam perusahaan sebagai sumber daya manusia memerlukan perhatian yang lebih dari perusahaan, begitu juga karyawan harus memberikan perhatian yang lebih juga bagi perusahaan tempat bekerjanya. Kedua hal tersebut memerlukan keharmonisan yang berarti bahwa karyawan harus merasa puas dengan apa yang diperoleh dari perusahaan, dan sebaliknya perusahaan dapat menggunakan sumber daya manusia secara optimal, walaupun dalam kenyataan seringkali keduanya berjalan kurang harmonis.

Keberhasilan sebuah perusahaan dalam mencapai tujuan ditentukan oleh kemampuan karyawan untuk meningkatkan prestasi kerja. Karyawan yang berprestasi tinggi akan memberikan kontribusi yang besar terhadap maju, tumbuh dan berkembangnya sebuah perusahaan. Pengelolaan sumber daya manusia yang baik dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Untuk mencapai hal itu, perlu ditunjang oleh kemampuan, keterampilan dan sikap karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan fungsi dan tanggung jawabnya, sehingga dapat tercapai hasil kerja yang diharapkan oleh perusahaan. Hal itu tercermin dalam prestasi kerja yang dicapai oleh karyawan. Seperti pernyataan Hasibuan (2003 : 94), bahwa "Prestasi kerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya, dengan didasarkan pada kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu."

Namun masalah yang sering muncul di perusahaan adalah tidak semua karyawan mampu berprestasi secara optimal. Ada hal-hal tertentu yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan yang berakibat pada penurunan tingkat prestasi kerja karyawan diantaranya adalah kurangnya kesadaran yang tertanam dalam diri karyawan menyangkut sikap dan perilaku terhadap tugas dan pekerjaan. Rendahnya prestasi kerja karyawan dapat terlihat dari tanggung jawab, disiplin, kemampuan kerja dan hasil yang dicapai, kurang mendukung pencapaian tujuan perusahaan.

Fenomena asuransi di negeri ini semakin menarik untuk dicermati, dengan masuknya Perusahaan-perusahaan multinasional semakin menambah ketatnya

persaingan memperebutkan pasar. Sebagai salah satu Negara dengan populasi penduduk terbesar di dunia, tentu saja Indonesia menjadi pasar yang potensial bagi perkembangan bisnis asuransi. Apalagi daya serap pasar asuransi di negeri ini masih sangat kecil, dimana persentase nasabah asuransi dengan total populasi jumlah penduduk sangat kecil.

Sejumlah praktisi asuransi melihat berbagai peristiwa bencana alam serta sejumlah kecelakaan yang menimpa sarana transportasi belakangan ini dapat memicu pertumbuhan industri asuransi jiwa (sumber: <http://www.majalahtrust.com/ekonomi/keuangan/1191.php>). Keberadaan asuransi jiwa di Indonesia rupanya belum mendapatkan porsi perhatian yang serius dari masyarakat ditinjau dari segi manfaatnya, lain halnya dengan negara-negara Barat, asuransi jiwa sudah merupakan sebahagian dari kehidupan mereka. Jika dilihat dari jumlah penduduk dan tingkat kesejahteraannya yang semakin meningkat, merupakan pasar yang potensial bagi perusahaan asuransi jiwa. Keadaan pasar ini memberikan peluang yang sangat besar apabila perusahaan asuransi jiwa mampu memanfaatkan sebaik-baiknya.

PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) atau yang lebih dikenal dengan Jiwasraya merupakan perusahaan asuransi jiwa yang pertama kali berdiri di Indonesia dan sekarang telah menjadi BUMN. Walaupun Jiwasraya masuk dalam lima besar perusahaan penguasa pasar di asuransi jiwa (Berdasarkan Data Litbang Investor, sumber: Http://www.klaimasuransi.com/fullnews.php?id_berita=66), tidak menutup kemungkinan banyaknya problematika dalam diri perusahaan.

Permasalahan yang kerap kali muncul dan berdampak besar salah satunya adalah prestasi kerja karyawan.

Dalam upaya mengembangkan potensi asuransi yang begitu besar, industri asuransi jiwa di Indonesia masih menghadapi tantangan-tantangan. Kondisi sumber daya manusia (SDM) yang ada terutama agen asuransi jiwa merupakan tantangan yang harus dihadapi. Pada umumnya para agen asuransi jiwa belum memiliki kualifikasi seperti yang diharapkan. Hal ini ditandai dengan tingginya tingkat *drop-out* agen.

Dalam hal ini karyawan dinas luar (agen) yang menjadi ujung tombak dalam meningkatkan keuntungan perusahaan. Seperti yang diungkapkan dalam Artikel “Profesionalisme Agen Asuransi di Indonesia” (<http://www.solusihukum.com/artikel.php?id=54>) yaitu :

“Agen/*Broker* Asuransi adalah *fron-line* atau ujung tombak bagi perusahaan asuransi. Biasanya sebagian besar Agen tersebut merupakan mitra bagi perusahaan asuransi, artinya mereka bukan merupakan pegawai tetap yang setiap bulan harus digaji oleh perusahaan, pendapatan mereka berdasarkan angka penjualan yang mereka peroleh. Untuk perekrutan agen biasanya tidak dipatok berdasarkan pendidikan, biasanya lebih kepada mereka yang memiliki pergaulan yang luas.”

Pencapaian target yang dalam realisasinya belum mencapai maksimal akan mengurangi *point* atau nilai yang besar bagi karyawan dan perusahaan.

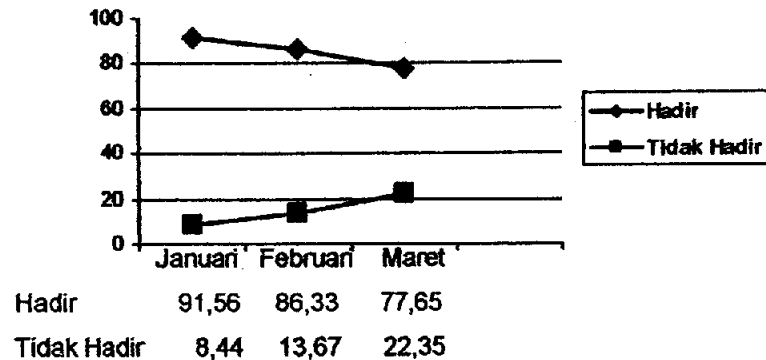
Tujuan yang belum tercapai bisa diakibatkan karena sikap kerja yang tidak mendukung dalam pencapaian tujuan, seperti kedisiplinan dan kepuasan kerja. Seperti yang dikemukakan oleh As’ad (2002 : 104) yaitu :

“Kepuasan kerja dapat dikatakan sebagai hasil dari berbagai sikap pekerja terhadap pekerjaannya, faktor-faktor yang berhubungan dengan hal tersebut, antara lain: bagaimana seorang karyawan melakukan reaksi terhadap lingkungan kerjanya, kesesuaian antara diri individu dengan

orang lain, kesesuaian diri individu dengan kondisi pekerjaan. Kepuasan kerja tidak bisa dilepaskan dari prosedur pemilihan kerja sebelumnya, artinya untuk meningkatkan kepuasan kerja diperlukan adanya kesesuaian kerja dengan tingkat intelegensi, keterampilan yang memadai dan kepribadian.”

Berdasarkan hasil wawancara pada tanggal 22 Maret 2007 dengan Yadh Rachadian N, SE selaku Instruktur Junior Agen di PT. Asuransi Jiwasraya (persero) Bandung Barat *Branch Office* mengungkapkan bahwa faktor yang dapat menunjukkan menurunnya tingkat kepuasan adalah lingkungan kerja, penempatan, hubungan kerja atau komunikasi antar karyawan, sistem kompensasi, serta ketidakhadiran karyawan. Sistem kompensasi pada agen lebih ditekankan pada banyaknya polis yang terjual dan tidak ada gaji tetap yang bisa ia peroleh setiap bulan. Dengan tidak adanya kepastian maka hal tersebut dapat menurunkan kepuasan kerja bagi karyawan. Karena kebutuhan hidup yang harus dipenuhi menuntut karyawan untuk selalu mendapatkan penghasilan setiap bulannya. Penempatan yang tidak sesuai dengan keterampilan karyawan dapat juga menjadi faktor menurunnya tingkat kepuasan kerja. Selain itu lingkungan kerja yang kurang kondusif serta komunikasi yang tidak efektif dapat menyebabkan kepuasan kerja karyawan menurun. Dari data absensi dapat memperlihatkan menurunnya tingkat kepuasan kerja karyawan. Berikut data absensi karyawan dinas luar (agen) pada PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Bandung Barat *Branch Office* periode Januari hingga Maret 2007.

Gambar 1.1
Rekapitulasi Absensi Periode Januari – Maret 2007
Karyawan Dinas Luar (Agen)
PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Bandung Barat Branch Office



Sumber : Arsip Instruktur Junior Agen PT. Asuransi Jiwasraya (Persero)
 Bandung Barat *Branch Office*, tahun 2007

Berdasarkan data di atas diketahui bahwa tingkat ketidakhadiran atau absensi karyawan dinas luar (agen) bulan Januari 2007 sebesar 8,44 %, bulan Februari 2007 sebesar 13,67 %, dan bulan Maret 2007 sebesar 22,35 %. Dari data di atas dapat disimpulkan bahwa terjadi kenaikan ketidakhadiran karyawan dari bulan Januari sampai dengan bulan Maret sebesar 13,91 %.

Menjadi agen asuransi merupakan pekerjaan yang tidak mudah karena aktivitas penjualannya berupa kepercayaan. Sehingga setiap agen harus bisa memberikan keyakinan kepada calon nasabah untuk tetap loyal kepada produk yang ditawarkan. Manfaat dari menggunakan asuransi juga tidak dapat dirasakan langsung oleh konsumen. Untuk itu peran agen sangat penting untuk tetap memelihara kepercayaan dan hubungan baik dengan pemegang polis. Dengan berbekal pengalaman dan kedisiplinan, para agen akan semakin handal dalam menjalankan aktivitas penjualannya. Salah satu bentuk yang dapat mewujudkan hal tersebut yaitu dengan mengevaluasi hasil kerja karyawan atau Evaluasi

Agency Business Plan yang telah dibuat oleh agen itu sendiri. Maka dari itu prestasi kerja agen harus selalu ditingkatkan agar kinerja perusahaan juga meningkat.

Yadhi Rachadian N, SE selaku Instruktur Junior Agen di PT. Asuransi Jiwasraya (persero) Bandung Barat *Branch Office* menuturkan bahwa Evaluasi prestasi karyawan dinas luar (agen) di PT. Asuransi Jiwasraya (persero) Bandung Barat *Branch Office* dilakukan dalam waktu tiga bulanan (triwulan) atau biasa disebut Evaluasi Triwulanan dan berkaitan langsung dengan kompensasi (*reward*). Selain itu digunakan pula sebagai penilaian kuantitatif untuk jenjang karir agen.

Penilaian prestasi kerja karyawan didasarkan atas unsur penilaian kuantitatif dan kualitatif. Untuk penilaian prestasi kerja agen lebih diutamakan pada unsur kuantitatifnya, yaitu realisasi terhadap pencapaian target yang ditetapkan. Sedangkan penilaian kualitatifnya lebih kepada sikap atau perilaku dari setiap individu karyawan. Penilaian prestasi kerja di PT. Asuransi Jiwasraya dilakukan oleh instruktur Junior dengan dibantu oleh Kasi Operasional baik secara formal maupun informal. Sistem penilaian prestasi kerja masih dilakukan secara sederhana dengan tidak melibatkan pihak ketiga seperti pihak ekstern perusahaan dan hanya dilakukan sebagai tolak ukur untuk menetapkan besarnya kompensasi yang akan diberikan, tidak pada aspek lain seperti jenjang karir.

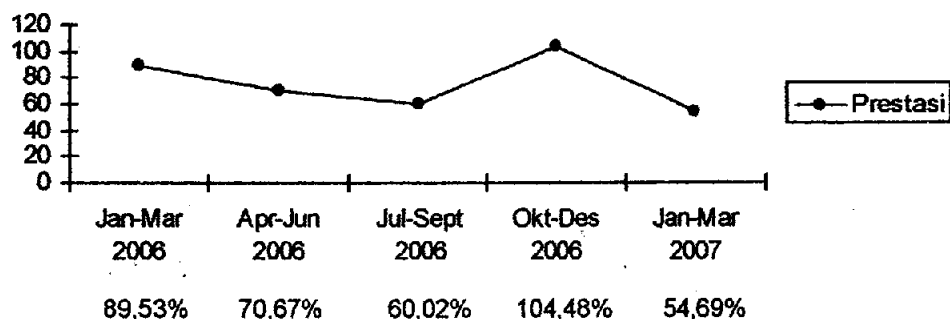
Penilaian prestasi kerja juga merupakan media yang tepat dan bermanfaat untuk mengevaluasi pekerjaan, mengembangkan, memotivasi karyawan dan dapat meningkatkan kualitas pekerjaan bagi kelangsungan aktivitas perusahaan di

dalamnya. Penilaian prestasi kerja yang efektif akan menimbulkan kepuasan kerja karyawan. Seperti yang diungkapkan oleh Simamora (2004 : 342) bahwa: “Semakin para karyawan memahami proses penilaian kinerja, dan semakin penilaian kinerja dipakai sebagai peluang pengembangan ketimbang kejadian pengkritikan, maka kebutuhan aktualisasi diri bakal kian terpenuhi. Gaya kepemimpinan dan iklim organisasional berpengaruh kuat atas hasil motivasional dan kepuasan proses penilaian kinerja.”

Werther dan Davis dalam Sirait (2006 : 131), mengungkapkan ada beberapa syarat-syarat agar penilaian prestasi efektif diantaranya *job related criteria, practicality, performance standard, performance measures*. Kriteria penilaian prestasi kerja lainnya menurut Simamora (2004 : 405) adalah komunikasi terbuka dan akses karyawan terhadap hasil penilaian, yang dapat disimpulkan dalam kriteria transparansi. Sedangkan Hollenbeck dan Wright (2003 : 332 – 335), menambahkan kriteria lainnya yaitu *strategic congruence* yang dapat mencakup pada bagian perencanaan.

Berikut data Evaluasi prestasi kerja karyawan dinas luar (agen) pada PT. Asuransi Jiwasraya (persero) Bandung Barat *Branch Office* periode Januari – Maret 2006 sampai dengan Januari – Maret 2007.

Gambar 1.2
Persentase Evaluasi Prestasi Kerja (Pencapaian Target)
Karyawan Dinas Luar (Agen)
PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Bandung Barat Branch Office
Periode Januari – Maret 2006 sampai dengan Januari – Maret 2007



Sumber : Arsip Instruktur Junior Agen PT. Asuransi Jiwasraya (Persero)
 Bandung Barat Branch Office, tahun 2006 – 2007

Berdasarkan keterangan di atas bahwa hasil evaluasi prestasi kerja karyawan mengalami penurunan. Jelas sekali terlihat fluktuasi yang cukup signifikan antara periode Oktober – Desember 2006 sampai dengan periode Januari – Maret 2007 sebesar 49,79 %. Hal ini terjadi diakibatkan karena ditingkatkannya jumlah target pada tahun 2007 dibandingkan tahun 2006. sehingga pada triwulan pertama para agen menjadi sangat kewalahan.

Pencapaian target yang ditetapkan oleh perusahaan belum dicapai dengan maksimal oleh sebagian besar karyawan dinas luar (agen). Untuk mencegah prestasi kerja yang belum maksimal, salah satu yang dapat dilakukan oleh perusahaan adalah meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Kepuasan kerja pada diri karyawan perlu diperhatikan, sebab pada dasarnya karyawan selalu menginginkan sesuatu hal yang lebih baik dari karier dan kehidupannya. Ketika pertama kali karyawan bergabung dengan sebuah

perusahaan atau organisasi, mereka membawa sejumlah kebutuhan dan memiliki harapan bahwa kebutuhannya itu dapat terpenuhi. Apabila harapannya dapat terpenuhi maka karyawan akan beranggapan bahwa pekerjaannya itu menyenangkan. Sebaliknya, bila hal tersebut tidak dapat diberikan oleh perusahaan, maka akan menimbulkan berbagai sikap negatif yang akan merugikan perusahaan.

Memberikan penghargaan pada karyawan yang berprestasi merupakan keharusan bagi perusahaan yang ingin maju dan berkembang. Hal ini sama artinya dengan memberikan kepuasan kerja yang tinggi pada anggota organisasi.

Berkenaan dengan masalah yang muncul, Penulis merasa tertarik untuk mengkaji lebih lanjut mengenai kepuasan kerja karyawan dan prestasi kerja karyawan. Untuk mencapai tujuan tersebut, maka Penulis bermaksud melakukan penelitian dengan mengambil judul **“Pengaruh Efektivitas Penilaian Prestasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Dinas Luar (Agen) Pada PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Bandung Barat *Branch Office*.”**

1.2 Identifikasi dan Perumusan Masalah

Setiap perusahaan memiliki tujuan-tujuan yang ingin dicapai. Untuk mencapai tujuan tersebut didukung oleh sumber daya yang dimilikinya. Salah satu alat atau sumber daya yang menunjang pencapaian tujuan tersebut adalah manusia yang berperan sebagai penggerak dan pengelola sumber daya lainnya. Agar dapat memenuhi target perusahaan, maka dalam pelaksanaannya perlu ditunjang oleh

prestasi kerja karyawan yang memadai serta sikap kerja setiap individu yang menjadi bagian dari perusahaan.

Sikap seseorang dalam bekerja akan sangat dipengaruhi oleh kondisi lingkungan baik di dalam maupun di luar pekerjaannya. Salah satu cara untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan adalah mengupayakan berbagai kondisi kerja yang dapat menciptakan kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja dapat tercapai apabila karyawan menemukan suatu keadaan yang sesuai dengan apa yang mereka harapkan menyangkut banyak hal yang dapat mempengaruhi kepuasan kerjanya.

Kepuasan kerja sangatlah penting bagi setiap karyawan, karena hal tersebut akan berhubungan dengan prestasi kerja karyawan di dalam perusahaan tersebut, dan pada akhirnya diharapkan karyawan tersebut akan merasa puas, dan akan mendukung terhadap pencapaian tujuan perusahaan.

Dengan pencapaian prestasi secara optimal akan membawa konsekuensi terhadap pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Hal tersebut disebabkan oleh beberapa masalah yang dapat diidentifikasi dari latar belakang masalah, diantaranya adalah kurangnya disiplin kerja karyawan dalam hal ketaatan terhadap prosedur yang berlaku dan sikap kerja karyawan terhadap tugas dan pekerjaan yang seolah merasa terbebani, sehingga produktivitas kerja menurun dan pada akhirnya hasil kerja tidak tercapai sesuai target.

Demikian jelaslah bahwa prestasi kerja pegawai akan dipengaruhi oleh kepuasan kerja, artinya bahwa kepuasan yang dimiliki seorang pegawai akan sangat berdampak sekali terhadap prestasi kerja pegawai yang bersangkutan. Di

mana dengan kepuasan kerja tinggi maka pegawai cenderung melakukan produktivitas yang memiliki kualitas dan kuantitas yang baik.

Dari identifikasi yang dikemukakan di atas, tampak bahwa kepuasan kerja berpengaruh pada pencapaian prestasi kerja karyawan. Dalam penelitian ini Penulis mencoba melihat permasalahan dari efektivitas penilaian prestasi kerja karyawan, yang menjadi objek penelitian ini adalah karyawan Dinas Luar (Agen) PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Bandung Barat *Branch Office*.

Adapun perumusan masalah penelitian dapat diidentifikasi sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran mengenai efektivitas penilaian prestasi kerja pada karyawan Dinas Luar (Agen) PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Bandung Barat *Branch Office*?
2. Bagaimana gambaran mengenai kepuasan kerja pada karyawan Dinas Luar (Agen) PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Bandung Barat *Branch Office*?
3. Bagaimana pengaruh efektivitas penilaian prestasi kerja terhadap kepuasan kerja pada karyawan Dinas Luar (Agen) PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Bandung Barat *Branch Office* ?

1.3 Tujuan Penelitian dan Kegunaan Hasil Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan perumusan masalah, tujuan dilakukannya penelitian ini adalah untuk memperoleh atau mengetahui :

1. Gambaran efektivitas penilaian prestasi kerja karyawan Dinas Luar (Agen) PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Bandung Barat *Branch Office*.
2. Gambaran kepuasan kerja karyawan Dinas Luar (Agen) PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Bandung Barat *Branch Office*.
3. Bagaimana pengaruh efektivitas penilaian prestasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan Dinas Luar (Agen) PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Bandung Barat *Branch Office*.

1.3.1 Kegunaan Hasil Penelitian

Setelah perumusan tujuan dapat tercapai, maka penelitian ini dapat memberikan manfaat teoritis maupun manfaat praktis. Beberapa manfaat yang diharapkan dapat diperoleh dari penelitian ini adalah :

1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran ilmu pengetahuan khususnya dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai bahan kajian dalam pengembangan lebih lanjut mengenai perlunya efektivitas penilaian prestasi kerja dalam menunjang kepuasan kerja karyawan dan dapat dijadikan dasar bagi peneliti lainnya yang merasa tertarik untuk meneliti permasalahan yang sama.

2. Manfaat Praktis

- a) Bagi perusahaan, dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam meningkatkan efektivitas penilaian prestasi kerja kaitannya dengan kepuasan kerja karyawan. Sehingga diperoleh cara yang efektif untuk meminimalkan

dampak negatif dari kepuasan dan memaksimalkan dampak positifnya, agar tercipta kondisi yang kondusif untuk menjaga kestabilan hidup perusahaan.

- b) Bagi peneliti, dapat mengaplikasikan teori yang dimiliki untuk mencoba menganalisa fakta, gejala dan peristiwa yang terjadi untuk dapat ditarik suatu kesimpulan yang dapat dipertanggungjawabkan secara objektif dan ilmiah dalam kehidupan praktis.

