

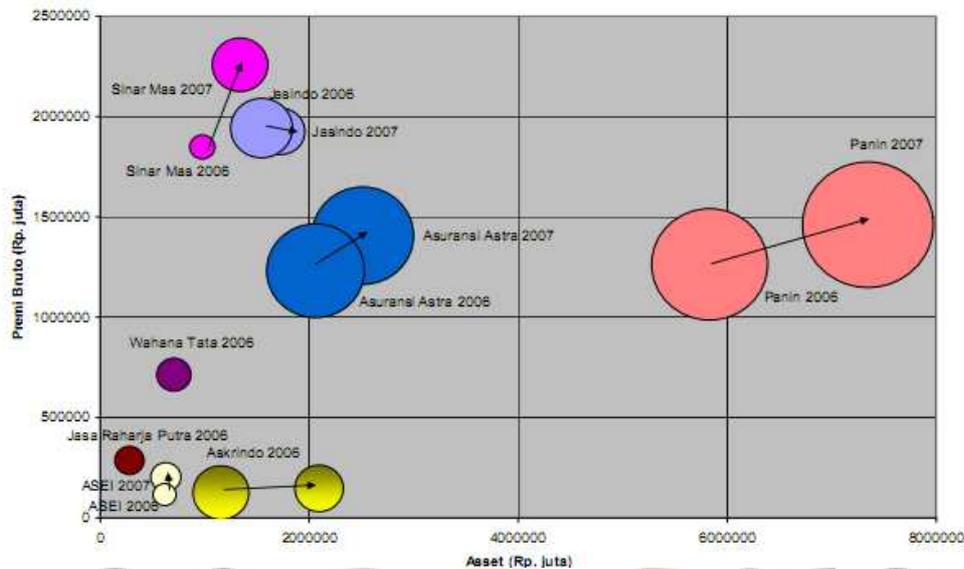
BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Lembaga Riset Media Asuransi (LRMA) mengumumkan peringkat perusahaan asuransi terbaik tahun 2008 yang merupakan hasil kajian atas 135 perusahaan berdasarkan laporan kinerja keuangan tahun 2007 yang telah dipublikasikan. Menurut LRMA, kajian peringkat perusahaan asuransi dilakukan untuk membandingkan kinerja perusahaan asuransi yang ada sebagai referensi bagi para pemegang polis asuransi dan calon pemegang saham perusahaan asuransi. Sedangkan bagi perusahaan asuransi diharapkan bisa meningkatkan kinerjanya menjadi lebih baik.

Untuk tahun 2008, perusahaan asuransi yang ikut serta dalam penilaian LRMA terdiri dari 43 perusahaan asuransi jiwa, 88 perusahaan asuransi umum dan 4 perusahaan reasuransi. Berdasarkan kategori ekuitas pada tahun 2006 maka ekuitas Jasindo menurun dibandingkan dengan perusahaan asuransi besar lainnya. “Ekuitas adalah modal yang diinvestasikan dalam suatu usaha dan ekuitas dalam akuntansi merupakan penambahan dari profit selama tahun berjalan dengan modal awal”. (Holmes, 2001:69).



Gambar 1.1

Pemetaan Asuransi Berdasarkan Ekuitas

Sumber : Data diolah LMFEUI dari Indonesian Insurance 2006, Bapepam-LK (2008:6)

Sepanjang periode 2006 – 2007 walaupun secara jumlah ekuitas mengalami peningkatan Jasindo justru menunjukkan penurunan perolehan pendapatan premi bruto maupun laba (sebelum pph).

Salah satu indikator penilaian baik atau tidaknya suatu kinerja perusahaan asuransi akan terlihat dari perolehan laba (sebelum pph) yang mampu dihasilkan, namun dari data di atas terlihat bahwa Jasindo mengalami penurunan laba (sebelum pph) maka dapat disimpulkan bahwa kinerja Jasindo menurun menurut versi Lembaga Riset Media Asuransi (LRMA) dan hal tersebut menunjukkan bahwa dalam persaingannya dengan pihak asuransi swasta perusahaan BUMN ini belum bisa mengejar ketinggalan dan perlu membenahi segala faktor penunjang keberhasilan perusahaan dalam persaingan tersebut salah satunya adalah kinerja karyawan yang harus ditingkatkan.

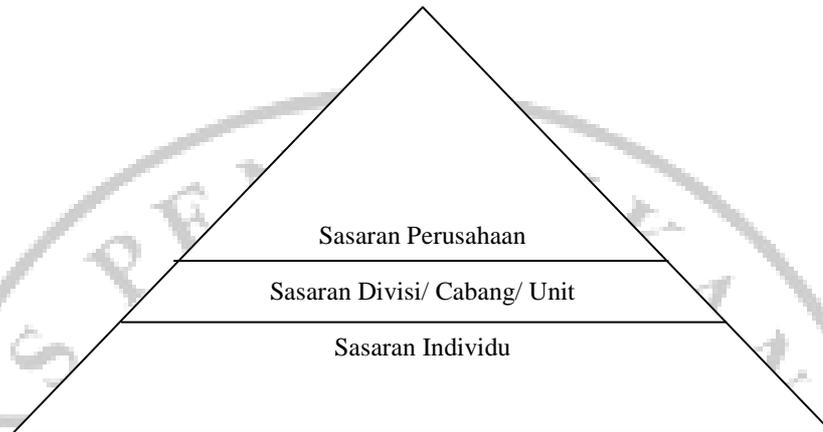
Tabel 1.1
Rating Asuransi Umum Terbaik 2008

No.	Nama Perusahaan	Predikat Tahun 2008
1.	Asuransi Jaya Proteksi	Sangat bagus
2.	Asuransi Adira Dinamika	Sangat bagus
3.	Asuransi Tokio Marine Indonesia	Sangat bagus
4.	Asuransi Astra Buana	Sangat bagus
5.	Asuransi Central Asia	Sangat bagus
6.	Tugu Kresna Pratama	Sangat bagus
7.	Asuransi Indrapura	Sangat bagus
8.	Asuransi Jasa Raharja Putera	Sangat bagus
9.	Asuransi MSIG Indonesia	Sangat bagus
10.	Asuransi Jasa Indonesia	Bagus
11.	Asuransi Bina Dana Arta	Sangat bagus
12.	Asuransi Raksa Pratikara	Bagus
13.	Asuransi Tugu Pratama Indonesia	Sangat bagus
14.	Asuransi Bangun askrida	Bagus
15.	Asuransi Umum Mega	Sangat bagus

Sumber : Majalah Infobank (2008 : 30)

Berdasarkan data yang dipublikasikan oleh majalah Infobank di atas terlihat PT. Asuransi Jasa Indonesia berada di posisi 10 dari 15 besar asuransi umum terbaik dengan predikat bagus tahun 2008, padahal jika dilihat dari tabel 1.1 tersebut predikat perusahaan lain sangat bagus.

Untuk mengatasi berbagai masalah diantaranya yang berkaitan dengan sumber daya manusia, PT Asuransi Jasa Indonesia memiliki landasan dalam penilaian kinerja yaitu dengan menggunakan piramida produktivitas.



Sumber : PT Asuransi Jasa Indonesia (2006:18)

Gambar 1.2

Piramida Produktivitas PT Asuransi Jasa Indonesia

Berdasarkan piramida produktivitas tersebut kinerja kantor cabang akan langsung mengarah pada sasaran individu dimana aspek-aspek kinerja kantor cabang dipengaruhi oleh kinerja individu, adapun aspek-aspek kinerja kantor cabang menurut PT asuransi Jasindo adalah sebagai berikut:

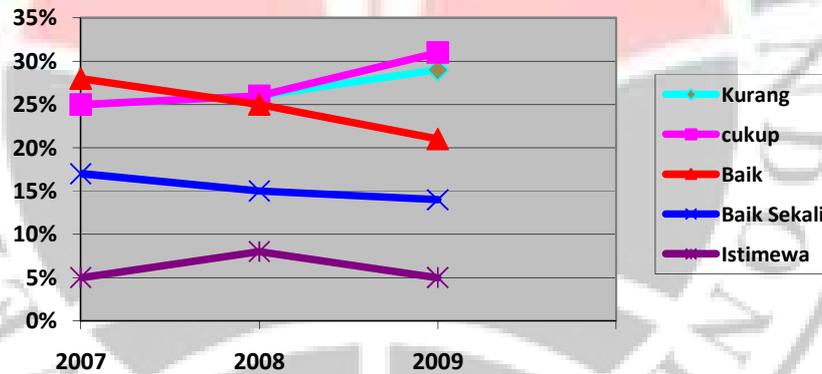
- a. Tingkat pertumbuhan produktivitas
- b. Peningkatan hasil underwriting
- c. Inkaso ratio dari premi brutto
- d. Penetrasi dan pangsa pasar
- e. Tingkat kepuasan pelanggan dan citra perusahaan.

Adapun daftar penilaian kinerja karyawan PT Asuransi Jasindo KC. Bandung Korporasi tahun 2007-2009 adalah sebagai berikut:

Tabel 1.2
Daftar penilaian Kinerja karyawan Tahun 2007-2009

SKOR	2007	2008	2009
100-142 (KR=Kurang)	25%	26%	29%
143-192 (CK=Cukup)	25%	26%	31%
193-242 (BK=Baik)	28%	25%	21%
243-294 (BS=Baik Sekali)	17%	15%	14%
295-300 (IS=Istimewa)	5%	8%	5%

Sumber : PT Asuransi Jasa Indonesia KC. Bandung Korporasi



Gambar 1.3

Grafik Penilaian Kinerja Periode 2007- 2009

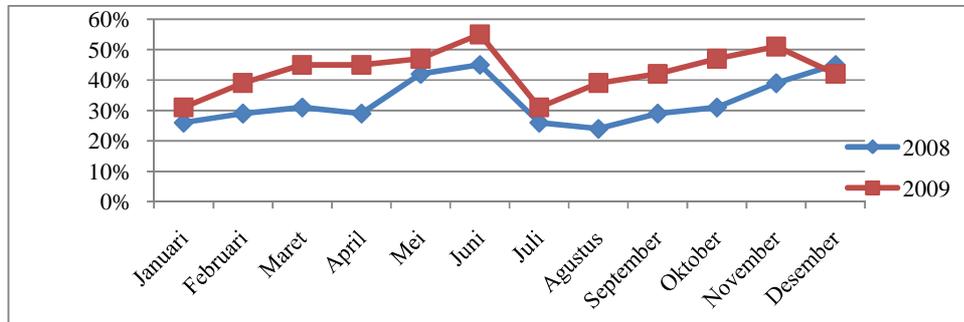
Terlihat dalam keterangan di atas bahwa data kinerja karyawan berdasarkan grafik batang persentase kenaikan pegawai dengan skor kurang & cukup, meningkat selama 3 tahun (2007-2009) dan skor baik & baik sekali terlihat terus menurun.

Jika diperhatikan dari daftar penilaian kinerja karyawan tahun 2009 di atas maka dapat diidentifikasi bahwa karyawan yang berkinerja baik atau dengan kualifikasi cukup masih banyak dibandingkan dengan baik dan baik sekali, terbukti bahwa masih banyak karyawan PT. Asuransi Jasa Indonesia KC. Bandung Korporasi yang memiliki kualifikasi kinerjanya belum sempurna atau tidak sesuai dengan harapan, dan hal ini menjadi data untuk memulai penelitian.

Karyawan PT. Asuransi Jasa Indonesia KC. Bandung Korporasi merasakan bahwa peningkatan kinerja karyawan dapat tercapai jika didukung gaya kepemimpinan yang sesuai dan kepuasan kerja yang dirasakan mendukung serta bermanfaat bagi pencapaian tujuan perusahaan, namun pada kenyataannya banyak masalah yang dianggap menjadi penghambat pencapaiannya jika dilihat dari indikator kinerja karyawan.

Masalah menurut Sugiyono (2008: 374) “Masalah adalah penyimpangan antara yang seharusnya dengan apa yang benar-benar terjadi”.

Maka jika diperhatikan berdasarkan pengertian tersebut masalah jelas terlihat di Perusahaan, dalam hal ini PT Asuransi Jasa Indonesia KC. Bandung Korporasi terlihat dari data laporan absensi karyawan selama tahun 2008 dan tahun 2009 (2 Tahun).



Gambar 1.4

Grafik Data Laporan Absensi Periode 2008-2009

Jumlah ketidakhadiran di atas berdasarkan beberapa kategori dibawah ini,

Keterangan :

- CUTI : CB (Cuti Besar), CT (Cuti Tahunan), CM (Cuti Melahirkan), CS (Cuti Sakit), CH (Cuti Haid)
- IR : Ijin sesuai Psl.45.SK.008 DMA / 2001 (Duka, Khitanan, Perkawinan, Kelahiran, A3IK, Baptis)
- SAKIT : SC (Sakit Dengan Sertifikat), IS (Sakit Tanpa Sertifikat)
- DD : Dinas / Pendidikan Termasuk Seminar / Lo Karya Luar Kota / Negri
- LL : Permissi / Ijin Termasuk mangkir

Dengan memperhatikan Gambar 1.4 di atas terbukti bahwa tingkat disiplin kerja karyawan di PT Asuransi Jasa Indonesia KC. Bandung Korporasi masih rendah, dimana ketidakhadiran karyawan periode tahun 2008 menunjukan prosentase yang terus naik setiap triwulannya, dan terlihat kenaikan yang signifikan terjadi dari ketidakhadiran karyawan perbulannya dengan penurunan yang hanya sedikit.

Kepuasan kerja dirasakan penting oleh PT Asuransi Jasa Indonesia KC. Bandung Korporasi dikarenakan beberapa masalah di atas dapat menjadi hal yang menurunkan kinerja karyawan dan penelitian dilakukan untuk menjelaskan apakah

Gaya Kepemimpinan dan kepuasan Kerja akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Asuransi Jasa Indonesia KC. Bandung Korporasi.

Penulis melakukan kegiatan prapenelitian dengan kuesioner yang dibagikan berjumlah 20 responden dan 7 pertanyaan dengan data yang diperoleh sebagai berikut:

Tabel 1.3

Hasil Pengolahan Data Berdasarkan Angket Prapenelitian Terhadap 20 Orang Terkait Kepuasan Kerja Karyawan PT Asuransi Jasa Indonesia KC Bandung Korporasi

NO.	Pertanyaan	Sangat Tidak Puas	Tidak Puas	Kurang Puas	Puas	Sangat Puas
1.	Sejauh mana anda merasa puas dengan sistem pengembangan karir	-	7	8	5	-
2.	Sejauh mana anda merasa puas dengan kompensasi yang diberikan	-	7	7	6	-
3.	Sejauh mana anda merasa puas dengan Motivasi (Pujian atau hadiah) yang diberikan	-	3	11	4	2
4.	Sejauh mana anda merasa puas dengan hubungan kerja anda dengan rekan kerja atau atasan anda	-	-	9	9	2
5.	Sejauh mana anda merasa puas dengan kondisi kerja di lingkungan perusahaan anda (peralatan yang mendukung pekerjaan, kondisi suhu ruangan, kebisingan dll)	-	6	8	6	-
6.	Sejauh mana anda merasa puas dengan pengawasan yang diberikan atasan anda atas tugas atau kerja yang dilaksanakan	-	2	9	9	-
7.	Secara keseluruhan, sejauh mana anda merasa puas dengan pekerjaan anda sekarang?	-	3	12	4	1
	Jumlah	-	28	64	43	5

Sumber: hasil pengolahan data 2010

Angket prapenelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui sampai sejauh mana tanggapan mengenai kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan pada waktu tersebut, sehingga penulis memiliki gambaran yang jelas mengenai kepuasan kerja yang merupakan data dari awal penelitian.

Tabel 1.3 menjelaskan tanggapan dari responden, yaitu karyawan PT. Asuransi Jasa Indonesia KC. Bandung Korporasi. Hasil dari angket prapenelitian menunjukkan tanggapan kurang puas, terlihat dari respon yang diberikan dan alternatif jawaban yang dipilih penulis menyimpulkan bahwa masih ada aspek-aspek kepuasan kerja yang dirasakan karyawan kurang, terlihat dari skor 64 untuk pilihan Kurang Puas dan Tidak Puas dengan skor 28. Aspek gaji dan promosi jabatan merupakan aspek yang paling dianggap kurang memuaskan karena sebanyak 35% memilih promosi tidak memuaskan, begitupun dengan gaji dan hal ini membuktikan bahwa beberapa aspek dari kepuasan kerja masih dirasakan kurang memenuhi keinginan karyawan sehingga berdampak pada kinerja mereka sehari-hari.

Terkait masalah gaya kepemimpinan, hasil dari pra penelitian yang dilakukan penulis terhadap karyawan PT Asuransi Jasa Indonesia Bandung Korporasi dengan berdasar pada skala tujuh hal atau disebut “LMX-7” Graen & Uhl-Bien (1995) dalam buku Gery Yukl (2009:142), responden berjumlah 15 orang, terlihat beberapa respon yang diberikan karyawan adalah sebagai berikut:

Tabel 1.4
Hasil Pengolahan Data Berdasarkan Angket Prapenelitian Terhadap 15 Orang
Karyawan terkait masalah kepemimpinan di PT Asuransi Jasa Indonesia
KC Bandung Korporasi

No	Pertanyaan	Hasil
1	Seberapa banyak pemimpin Anda memahami permasalahan dan kebutuhan Anda?	Sedikit (2) Cukup Lumayan (11) Banyak Sekali (2)
2	Seberapa baikkah pemimpin Anda mengenali potensi Anda?	Sedikit (3) Cukup (9) Sebagian Besar (2) Sepenuhnya (1)
3	Bagaimanakah Anda mencirikan hubungan kerja Anda dengan pemimpin Anda?	Lebih buruk dari rata-rata (1) Rata-rata (12) Lebih baik dari rata-rata (2)
4	Adakah perubahan dimana pemimpin Anda menggunakan kekuasaannya untuk membantu Anda dalam memecahkan permasalahan dalam pekerjaan Anda?	Cukup (13) Tinggi (2)
5	Seberapa banyak pengaruh pemimpin Anda dalam kepercayaan diri dan optimisme untuk melakukan tugas sulit Anda?	Kecil (2) Cukup (12) Tinggi (1)
6	Seberapa banyak pemimpin Anda memiliki keterbukaan untuk menanggapi evaluasi/koreksi dari Anda?	Cukup (14) Kecil (1)
7	Apakah atasan Anda memberikan perhatian dan konseling kepada bawahannya apabila terjadi penurunan kinerja pada bawahan?	Kecil(2) Cukup (13)

Sumber: hasil pengolahan data 2010

Angket di atas disebarakan kepada 15 orang karyawan PT Asuransi Jasa Indonesia KC. Bandung Korporasi untuk mengetahui sejauh mana tanggapan para pegawai mengenai kepemimpinan di perusahaan tersebut sehingga peneliti memiliki sedikit gambaran mengenai kepemimpinan yang akan diteliti dalam perusahaan.

Tabel 1.4 menunjukkan respon terhadap gaya kepemimpinan dirasakan cukup, terbukti dengan banyaknya responden menyatakan bahwa kedekatan dengan pemimpin perusahaan tidak terlalu tinggi dan rendah, artinya masih ada karyawan yang menyatakan hubungannya dengan atasan tidak istimewa atau tidak terlalu tinggi,

hal ini dapat disimpulkan oleh penulis sebagai hal yang masih bisa diperbaiki dalam artian pemimpin masih bisa menerapkan gaya kepemimpinannya yang lebih tepat dan berdampak pada peningkatan hubungan antara atasan dengan karyawan sehingga karyawan dapat menciptakan suatu persepsi mengenai gaya kepemimpinan yang baik, sesuai dan efektif dari pemimpin perusahaannya yang berujung pada kinerja karyawan.

Penjelasan dari seluruh data di atas menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja akan sangat berdampak besar pada kelangsungan perusahaan, terlihat dari data piramida produktivitas bahwa pencapaian prestasi perusahaan mengerucut dari prestasi kantor cabang dengan ujungnya berasal dari kinerja individu, sehingga penulis menyimpulkan bahwa pemimpin yang terdapat pada organisasi harus memiliki kelebihan dalam menganalisis segala kebutuhan dan gejala-gejala yang menuju pada dampak yang negatif terhadap kinerja karyawan, sehingga pimpinan harus dapat menunjukkan kepada bawahannya untuk bergerak, giat, berupaya untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Pendapat tersebut didukung oleh pernyataan para ahli, salah satunya menurut Robbins (2008:165) bahwa kepemimpinan memainkan peran sentral dalam usaha memahami perilaku perorangan, karena pemimpinlah yang biasanya memberikan pengarahan untuk mengejar tujuan. Karena itu kapabilitas prediktif dari gaya yang ditimbulkan lebih akurat akan jadi sangat bermanfaat untuk memperbaiki kinerja tapi tidak hanya mengerahkan seluruh pegawai saja, perlu adanya suatu dorongan berupa kepuasan agar para pegawainya mempunyai minat yang besar terhadap pekerjaannya. Pendapat

yang menguatkan bahwa kepuasan kerja sangat berpengaruh kuat terhadap kinerja karyawan diungkapkan oleh Newstorm dalam Rivai (2006: 849)

Kinerja yang lebih baik secara khas menimbulkan imbalan ekonomi, sosiologis, dan psikologis yang lebih tinggi. Apabila imbalan itu dipandang pantas dan adil, maka timbul kepuasan yang lebih besar karena pegawai merasa bahwa mereka menerima imbalan sesuai dengan kinerjanya. Sebaliknya apabila imbalan dipandang tidak sesuai dengan tingkat kinerjanya, cenderung timbul ketidakpuasan. Dalam hal apapun tingkat kepuasan seseorang dapat menimbulkan ikatan lebih besar atau dapat pula menimbulkan ikatan lebih kecil yang kemudian mempengaruhi upaya dan akhirnya kinerja.

Atas dasar inilah selama perhatian pemimpin diarahkan kepada kebutuhan bawahannya, maka kinerja karyawan akan tinggi.

Berdasarkan kesimpulan di atas, maka penulis dirasa perlu melakukan penelitian tentang **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Studi Pada PT Asuransi Jasa Indonesia Kantor Cabang Bandung Korporasi”**

1.2 Identifikasi dan Perumusan masalah

Sebagaimana telah dijelaskan dalam latar belakang masalah bahwa SDM memiliki peranan penting dalam organisasi atau perusahaan. Mengingat manusia adalah makhluk yang dinamis, maka akan timbul berbagai permasalahan dalam pengelolaannya dan diperlukan penanganan yang serius agar tujuan organisasi dan tujuan dari setiap pegawai dapat tercapai dengan baik. Salah satu cara memperbaiki atau meningkatkan kinerja karyawan adalah dengan menciptakan gaya kepemimpinan

yang baik dan pemenuhan kepuasan kerja di sebuah organisasi. Untuk menghindari pelebaran masalah, maka yang menjadi kajian dalam penelitian ini adalah masalah yang berkenaan dengan Gaya kepemimpinan dan kepuasan Kerja terhadap kinerja berdasarkan persepsi karyawan di PT Asuransi Jasa Indonesia KC. Bandung Korporasi, maka rumusan masalah yang akan dikemukakan sebagai berikut:

1. Bagaimanakah gambaran Gaya Kepemimpinan di PT Asuransi Jasa Indonesia KC. Bandung Korporasi?
2. Bagaimanakah gambaran tingkat Kepuasan Kerja di PT Asuransi Jasa Indonesia KC. Bandung Korporasi?
3. Bagaimanakah gambaran tingkat Kinerja Karyawan di PT Asuransi Jasa Indonesia KC. Bandung Korporasi?
4. Adakah pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja karyawan di PT Asuransi Jasa Indonesia KC. Bandung Korporasi?
5. Adakah pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT Asuransi Jasa Indonesia KC. Bandung Korporasi?
6. Adakah pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT Asuransi Jasa Indonesia KC. Bandung Korporasi?

1.3 Tujuan dan Kegunaan Hasil Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian yang ingin dicapai oleh penulis dalam penelitian ini berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang ada, adalah untuk:

1. Memperoleh gambaran tingkat Gaya Kepemimpinan pada PT Asuransi Jasa Indonesia KC. Bandung Korporasi.
2. Memperoleh gambaran tingkat Kepuasan Kerja pada PT Asuransi Jasa Indonesia KC. Bandung Korporasi.
3. Memperoleh gambaran tingkat Kinerja karyawan pada PT Asuransi Jasa Indonesia KC. Bandung Korporasi.
4. Memperoleh gambaran bagaimana pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja karyawan pada PT Asuransi Jasa Indonesia KC. Bandung Korporasi.
5. Memperoleh gambaran bagaimana pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja karyawan pada PT Asuransi Jasa Indonesia KC. Bandung Korporasi.
6. Memperoleh gambaran bagaimana pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT Asuransi Jasa Indonesia KC. Bandung Korporasi.

1.3.2 Kegunaan Hasil Penelitian

Setelah perumusan dapat tercapai maka manfaat teoritis dan praktis yang diharapkan setelah penelitian ini dilakukan adalah:

1. Kegunaan Praktis, Membantu pihak terkait untuk memperbaiki/memperbarui Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja yang telah ada atau berlaku di perusahaan yang dirasa kurang mendorong kinerja karyawan dan hasil ini dapat dijadikan bahan pertimbangan bagi perusahaan dalam mengoptimalkan kegiatan usahanya, juga agar dapat dijadikan bahan informasi dan dimanfaatkan untuk mengadakan perbaikan-perbaikan yang dianggap perlu.

Kegunaan Teoritis, Memberikan sumbangsih yang besar terhadap perkembangan ilmu pengetahuan khususnya Manajemen Sumber Daya Manusia, dan memberikan manfaat bagi yang membaca serta dapat dijadikan dasar bagi peneliti lainnya yang tertarik untuk meneliti masalah yang sama.