

**PENGARUH PENILAIAN PRESTASI KERJA TERHADAP
PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN PADA KANTOR
PT. ASURANSI JASA INDONESIA (PERSERO)
CABANG MEDAN**

SKRIPSI

**OLEH:
VIKTOR TAMPUBOLON
NPM. 03.832.0114**



**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2007**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 28/6/23

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

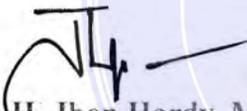
Judul Skripsi : **PENGARUH PENILAIAN PRESTASI KERJA TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN PADA KANTOR PT. ASURANSI JASA INDONESIA (PERSERO) CABANG MEDAN**

Nama Mahasiswa : **Viktor Tampubolon**
NPM : **03.832.0114**
Jurusan : **MANAJEMEN**



Menyetujui
Komisi Pembimbing

Pembimbing I

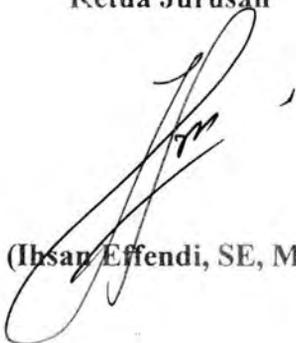

(Drs. H. Jhon Hardy, Msi)

Pembimbing


(Dra. Isnaniah LKS)

Mengetahui

Ketua Jurusan


(Ihsan Effendi, SE, Msi)

Dekan


(Dr. H. Sya'ad Afifuddin, SE, MEd)

Tanggal Lulus : 02 Juni 2007

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 28/6/23

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

DAFTAR ISI

	Halaman
RINGKASAN	i
KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	iv
DAFTAR GAMBAR	vi
DAFTAR TABEL	vii
BAB I PENDAHULUAN,	1
A. Alasan Pemilihan Judul,	1
B. Perumusan Masalah,	3
C. Hipoteais,	3
D. Luas dan Tujuan Penelitian	4
E. Metode Penelitian dan Tekhnik Pengumpulan Data,	4
F. Metode Analisis,	5
BAB II LANDASAN TEORITIS	6
A. Pengertian dan Tujuan Penilaian Prestasi Kerja	6
B. Jenis-jenis Metode Penilaian	13
C. Faktor-faktor Yang mempengaruhi Produktivitas.	20
D. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Produktivitas	21

BAB III	PT. ASURANSI JASINDO CABANG MEDAN.....	28
	A. Gambaran Umum Perusahaan	28
	B. Komposisi Pwmwngang Saham-.....	26
	C. Jenis penilaian yang diterapkan.....	37
	D. Hambatan Hambatan yang Dihadapi.....	40
BAB IV	ANALISA DAN EVALUASI,	43
BAB V	KESIMPULAN DAN SARAN,	59
	A. Kesimpulan,	59
	B. Saran,	60
DAFTAR PUSTAKA,		61

DAFTAR TABEL

Halaman

TABEL II.

1. Penilaian Dengan Metode Rating Scale	15
2. Penilaian Dengan Metode Cheklis	16
3. Penilaian Dengan Metode Critical Incident Technique	17
4. Penilaian Dengan Metode Perbandingan	18

TABEL III

1. Pemegang Saham Pada PT. Asuransi Jasindo	36
2. Kisi-kisi Penilaian Prestasi Kerja	39
3. Kisi-kisi Produktivitas Kerja	40

TABEL IV

1. Data Hasil Jawaban Responden Bidang Penilaian Prestasi Kerja	45
2. Data Hasil Jawaban Responden Bidang Produktivitas Kerja	46
3. Data Hasil Jawaban Responden Bidang Penilaian Prestasi Kerja	47
4. Distribusi Frekuensi Jawaban dan Nilai Penilaian Prestasi Kerja	48
5. Tabulasi Data Pengaruh Penilaian Prestasi & produktivitas Kerja	50
6. Distribusi Frekuensi Jawaban & Nilai Penilaian Prestasi Kerja	53
7. Perhitungan Koefisien Korelasi Penilaian Prestasi Kerja	55

DAFTAR GAMBAR

Halaman

Gambar

Struktur Organisasi ----- 32



BAB I

PENDAHULUAN

A. Alasan Pemilihan Judul

Perkembangan perusahaan tidak terlepas dari fungsi manusia sebagai tenaga penggerak untuk mewujudkan tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya. Factor manusia memegang peranan penting dalam mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan. Tanpa faktor manusia, perusahaan tidak akan ada, karena salah satu asset yang paling penting yang dimiliki oleh perusahaan dan sangat diperhatikan oleh manajemennya adalah factor manusia dalam perusahaan.

Masalah-masalah yang timbul dalam perusahaan seringkali bersumber dari permasalahan yang berhubungan dengan sumber daya manusia. Permasalahan yang berkaitan dengan sumber daya manusianya seringkali bersumber dari keyakinan manajemen yang menganggap bahwa semua orang pada umumnya sama, dan mereka semua dapat diperlakukan secara identik. Sesungguhnya tidak ada dua orang yang betul-betul identik. Intinya, bahwa perbedaan menuntut perhatian agar setiap pribadi dapat dinilai secara objektif dengan kapasitas yang dimilikinya.

Pentingnya peranan sumber daya manusia dan kebutuhan akan tenaga kerja yang cakap dan terampil dalam suatu perusahaan, maka setiap perusahaan baik besar maupun kecil perlu mengadakan evaluasi atau penilaian terhadap prestasi kerja karyawan. Namun sering dijumpai masalah didalam penilaian prestasi kerja

yaitu ketidakadilan pemimpin perusahaan dalam memberikan penilaian, misalnya seorang diberikan nilai yang tinggi karena dipengaruhi oleh faktor-faktor pribadi seperti senioritas, adanya hubungan yang dekat dengan pimpinan, serta keluarga.

Dan ada juga karyawan dinilai hanya berdasarkan satu aspek tertentu saja, sehingga dari hasil aspek yang dinilai akan mempengaruhi aspek-aspek lainnya, misalnya seorang karyawan mendapat nilai tinggi karena faktor masa lalu dan karena lebih awal ditempatkan kerja maka berdasarkan hasil tersebut untuk aspek kualitas kerja dan pengetahuan kerja akan memperoleh nilai yang tinggi walaupun sebenarnya kualitas dan pengetahuan karyawan sedang-sedang saja. Selain itu, karyawan dinilai sama, karena pimpinan kurang mengetahui pekerjaan karyawan sehingga tidak dapat mengidentifikasi karyawan yang membutuhkan konseling.

Ketidakadilan diantara para karyawan akan mempengaruhi sikap dan perilaku mereka. Misalnya ketidakhadiran (absensi), motivasi kerja yang rendah, tidak adanya perhatian terhadap kualitas dan kuantitas produk dan jasa yang dihasilkan karena adanya hubungan yang kurang harmonis antara atasan dan karyawan tersebut, kurangnya komitmen. Sikap dan perilaku ini mempengaruhi produktivitas kerja karyawan.

Berdasarkan dari uraian diatas maka penulis mencoba untuk menuangkan dalam bentuk penelitian dengan judul **“Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada PT. Asuransi JASINDO Cabang Medan”**.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan hasil penelitian pendahuluan yang telah dilakukan pada PT. Asuransi Jasindo Cabang Medan, ditemukan masalah yang berkenaan dengan penilaian prestasi kerja karyawan dalam meningkatkan produktivitas kerja karyawan dirumuskan sebagai berikut: **“Apakah etode penilaian prestasi kerja mempunyai hubungan yang signifikan terhadap produktivits kerja karyawan”.**

C. Hipotesis

“Hipotesis adalah perumusan jawaban-sementara terhadap sesuatu soal, yang dimaksudkan sebagai tuntutan-sementara dalam penyelidikan untuk mencari jawaban yang sebenarnya”¹.)

Dari permasalahan yang dikemukakan diatas maka penulis mengajukan hipotesis sebagai berikut: **“Jika metode penilaian prestasi kerja mempunyai hubungan yang signifikan, maka penilaian prestasi kerja diharapkan dapat meningkatkan produktivitas kerja”.**

¹) Winarno Surakhmad, **Pengantar Penelitian Ilmiah Dasar, Metode dan Teknik**, Edisi III, Cetakan Kedelapan Belas, Penerbit Tarsito, Bandung, 2001. hlm, 39.

D. Luas dan Tujuan Penelitian

Oleh karena terbatasnya pengetahuan, dana, waktu dan tenaga yang ada pada penulis, maka luasnya dalam penelitian ini dibatasi hanya mengenai pengaruh penilaian prestasi kerja dan kaitannya terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT. Asuransi JASINDO Cabang Medan.

Adapun tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah :

- a. Untuk mengetahui apakah ada pengaruh penilaian prestasi kerja terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT Asuransi JASINDO Cabang Medan.
- b. Untuk mengetahui berapa besar pengaruh penilaian prestasi kerja terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT Asuransi JASINDO Cabang Medan.

E. Metode Penelitian dan Teknik pengumpulan data

Metode yang digunakan dalam rangka pengumpulan data pada penelitian ini adalah:

1. Penelitian kepustakaan (library research), yaitu pengumpulan data yang bersumber dari buku-buku, literature, majalah serta sumber lainnya, yang ada hubungannya dengan penulisan skripsi ini. Hasil yang diperoleh dari kegiatan ini adalah data sekunder.
2. Penelitian Lapangan (feld research), yaitu pengumpulan data yang bersumber dari objek penelitian, dalam hal ini pada PT. Asuransi JASINDO Cabang Medan, untuk memperoleh data primer.

Adapun tehnik pengumpulan data yang dilakukan adalah sebagai berikut:

1. Observasi (Pengamatan). Meneliti langsung dilokasi penelitian dan mengamati seluruh aktivitas yang dilakukan dilokasi penelitian.
2. Wawancara (Interview) yaitu penulis mengadakan interview atau Tanya jawab tentang hal-hal yang berkaitan dengan masalah dalam penelitian.
3. Questioner (Angket). Pengumpulan data dengan questioner dapat dilakukan dengan menyebarkan angket yang berisi pertanyaan tertulis mengenai pokok permasalahan pada responden yang menjadi sampel.

F. Metode Analisis

Metode analisa data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Metode Deskriptif, yaitu data dikumpulkan lalu disusun, dikelompokkan kemudian dianalisa dan diinterpretasikan sehingga diperoleh gambaran yang jelas tentang masalah yang diteliti.
2. Metode Deduktif, yaitu dengan mengadakan analisis dengan mencoba menarik kesimpulan khusus dari teori yang berlaku umum mengenai fakta yang dihadapi di perusahaan.

Dari kesemua hasil analisis diatas dapat diambil suatu kesimpulan dan selanjutnya menyusun saran yang mungkin berguna bagi perusahaan sebagai jalan pemecahan masalah

BAB II LANDASAN TEORITIS

A. Pengertian, Tujuan dan Manfaat Penilaian Prestasi Kerja

1. Pengertian Penilaian Prestasi Kerja

Organisasi atau perusahaan perlu mengetahui berbagai kelemahan dan kelebihan pegawai sebagai landasan untuk memperbaiki kelemahan dan menguatkan kelebihan, dalam rangka meningkatkan prestasi kerja dan pengembangan karyawan. Untuk itu perlu dilakukan kegiatan penilaian prestasi kerja pegawai secara periodik yang berorientasi pada masa lalu atau masa yang akan datang.

Setiap organisasi beroperasi dengan mengkombinasikan sumber daya melalui cara yang dapat menghasilkan produk dan jasa yang dapat dipasarkan. Siapapun yang mengelola organisasi akan mengelola berbagai sumber dayanya untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi atau perusahaan. Perusahaan dikelola dan terdiri dari orang-orang atau para pegawai. Tanpa orang-orang itu, organisasi tidak ada masalah-masalah yang timbul dalam organisasi seringkali bersumber dari permasalahan yang berhubungan dengan sumber daya manusianya.

Permasalahan dengan sumber daya manusianya seringkali bersumber dari keyakinan manajemen yang menganggap bahwa semua orang pada umumnya sama dan mereka semua dapat diperlukan secara identik. Sesungguhnya tidak ada dua orang yang betul-betul identik dan setiap orang berbeda secara fisik, maupun psikologis satu dengan yang lainnya. Intinya bahwa perbedaan ini menuntut

perhatian agar setiap pribadi dapat dinilai sesuai dengan kapasitas yang dimilikinya.

Setelah pegawai diterima, dan dipekerjakan maka tugas atasan selanjutnya adalah melakukan penilaian prestasi kerjanya. Penilaian pegawai mutlak harus dilakukan untuk mengetahui prestasi yang dapat dicapai setiap pegawai. Dengan penilaian prestasi kerja berarti para bawahan mendapat perhatian atasannya sehingga mendorong mereka bergairah bekerja, asalkan proses penilaian jujur dan objektif serta ada tindak lanjutnya. Penilaian prestasi kerja penting bagi setiap pegawai dan berguna bagi organisasi untuk menetapkan tindakan kebijaksanaan selanjutnya.

Berikut ini akan dijelaskan pengertian penilaian prestasi kerja dari beberapa para ahli sebagai berikut :

“ Penilaian prestasi kerja adalah sesuatu yang dikerjakan atau produk jasa yang dihasilkan atau diberikan oleh seseorang atau sekelompok orang.”²⁾

“ Penilaian prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualilitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.”³⁾

“Penilaian prestasi kerja adalah merupakan proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan.”⁴⁾

²⁾ Alex S. Nitisemito, **Manajemen Personalia**, Cetakan Kelima, Edisi Revisi, Penerbit Ghalia Indonesia, Jakarta 2001, hlm.1.

³⁾ Edwin B. Flippo, **Personality of Management (Manajemen Personalia)**, Terjemahan Moch. Maksud, Edisi IV, Cetakan Kesembilan, Penerbit Erlangga, Jakarta 2002, hlm.67.

⁴⁾ T. Hani Handoko, **Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia**, Edisi Revisi, Penerbit ASMI Medan Area, Medan Mada Press, Yogyakarta 2001, hlm.135.

“ Penilaian prestasi kerja adalah suatu penilaian sistematis kepada karyawan oleh beberapa orang ahli untuk suatu atau beberapa tujuan tertentu.”⁵⁾

“ Penilaian prestasi kerja adalah penilaian prestasi kerja (performance appraisal) dimana proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja bawahannya.”⁶⁾

Dari definisi para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan penilaian prestasi kerja adalah suatu hal yang mutlak harus diperhatikan oleh seseorang atasan untuk mencapai tujuan suatu organisasi, karena penilaian prestasi kerja menyangkut hasil yang diberikan oleh pegawai kepada organisasi dan pada akhirnya akan merupakan hasil organisasi itu secara keseluruhan di samping itu juga memberikan manfaat yang besar bagi penyempurnaan manajemen suatu organisasi.

Arti pentingnya penilaian prestasi kerja secara lebih rinci dikemukakan sebagai berikut :

- a. Perbaikan untuk kerja memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengambil tindakan-tindakan perbaikan untuk meningkatkan kinerja melalui feedback yang diberikan oleh organisasi.
- b. Penyesuaian gaji dapat dipakai sebagai informasi mengkompensasi karyawan secara layak sehingga dapat memotivasi mereka.
- c. Keputusan untuk penempatan, yaitu dapat dilakukannya penempatan karyawan sesuai dengan keahliannya.
- d. Pelatihan dan pengembangan, yaitu melalui penilaian akan diketahui kelemahan-kelemahan dari karyawan sehingga dapat dilakukan program pelatihan dan pengembangan yang relatif efektif.
- e. Perencanaan karier, yaitu organisasi dapat memberikan bantuan perencanaan karier bagi karyawan dan menyelaraskannya dengan kepentingan organisasi.

⁵⁾ M. Manullang, **Op., Cit**, hlm.118.

⁶⁾ Sondang P. Siagian, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Edisi Pertama, Cetakan Kesepuluh, Bumi Aksara, Jakarta, 2003.

- f. Mengidentifikasi kelemahan-kelemahan dalam proses penempatan, yaitu untuk kerja yang tidak baik menunjukkan adanya kelemahan dalam penempatan sehingga dapat dilakukan perbaikan.
- g. Dapat mengidentifikasi adanya kekurangan dalam desain pekerjaan, yaitu kekurangan kinerja akan menunjukkan adanya kekurangan dalam perancangan jabatan.
- h. Meningkatkan adanya perlakuan kesempatan yang sama pada karyawan, yaitu dengan dilakukannya penilaian yang objektif berarti meningkatkan perlakuan yang adil bagi karyawan.
- i. Dapat membantu karyawan mengatasi masalah yang bersifat eksternal, yaitu dengan penilaian karyawan atasan akan mengetahui apa yang menyebabkan terjadinya untuk kerja yang jelek, sehingga atasan dapat membantu menyelesaikannya.
- j. Umpan balik pada pelaksanaan fungsi manajemen sumber daya manusia, yaitu dengan diketahuinya untuk kerja karyawan secara keseluruhan, ini akan menjadi informasi sejauh mana fungsi manajemen sumber daya manusia berjalan dengan baik atau tidak.”⁷⁾

Berdasarkan arti pentingnya penilaian prestasi kerja untuk kerja di atas terlihat dengan jelas bahwa penilaian prestasi kerja tidak sekedar hanya menilai, yaitu mencari pada aspek-aspek pegawai yang kurang atau lebih, tetapi lebih luas lagi, yaitu membantu pegawai untuk mencapai kerja yang diharapkan oleh organisasi dan berorientasi pada pengembangan pegawai atau organisasi. Untuk itu beberapa kegiatan yang merupakan bagian integral dengan penilaian prestasi kerja harus dilakukan. Dalam hal ini adalah :

- a. Penetapan sasaran kinerja yang spesifik, terukur, memiliki tingkat kemudahan yang sedang, dan berbatas waktu.
- b. Pengarahan dan dukungan oleh atasan.
- c. Melakukan penilaian untuk kerja.”⁸⁾

⁷⁾ Marihot T.E. Hariandja, **Op.,Cit**, hlm.195-196.

⁸⁾ Marihot T.E. Hariandja, **Ibid**, hlm.197.

Sasaran yang tidak jelas, disamping tidak menunjukkan bagaimana mencapainya dan yang jelas akan mempersulit kegiatan penilaian. Kegiatan di atas jelas akan mempermudah dilakukannya penilaian dan kemungkinan penilaian yang lebih objektif akan dapat dilakukan. Dengan penilaian yang objektif, *feedback* yang tepat diharapkan terjadi perubahan perilaku ke arah peningkatan prestasi kerja yang diharapkan.

2. Tujuan Penilaian Prestasi Kerja

Penilaian prestasi kerja merupakan suatu proses organisasi dalam menilai prestasi kerja pegawainya. Tujuan dilakukannya penilaian prestasi kerja secara umum adalah untuk memberikan *feedback* kepada pegawai dalam upaya memperbaiki tampilan kerjanya dan upaya meningkatkan prestasi kerja organisasi, dan secara khusus dilakukan dalam kaitannya dengan berbagai kebijaksanaan terhadap karyawan seperti untuk tujuan promosi, kenaikan gaji, pendidikan dan latihan dan lain-lain. Sehingga penilaian prestasi kerja bagi karyawan dapat menjadi landasan untuk penilaian sejauh mana kegiatan MSDM seperti perekrutan, seleksi, penempatan, dan pelatihan dilakukan dengan baik, dan apa yang akan dilakukan kemudian seperti dalam penggajian, perencanaan karier, dan lain-lainnya yang tentu saja merupakan salah satu kegiatan yang sangat penting dalam manajemen sumber daya manusia.

Adapun tujuan penilaian prestasi kerja pada suatu perusahaan atau organisasi adalah :

- a. Karyawan dapat mengetahui kelebihan dan kekurangannya, dengan demikian karyawan tersebut dapat menentukan arah perkembangan yang positif di masa akan datang.
- b. Penilaian prestasi kerja akan mempertinggi moral kerja, mereka merasa bahwa prestasi yang diberikannya kepada perusahaan akan mendapatkan perhatian sewajarnya.
- c. Penilaian prestasi kerja memberikan petunjuk pada karyawan tentang apa yang akan dilakukan untuk memodifikasi sikapnya dalam bekerja agar lebih efektif.”⁹⁾

Dengan adanya tujuan penilaian prestasi kerja ini maka diharapkan para karyawan berupaya untuk memperbaiki tampilan kerjanya dan upaya meningkatkan prestasi kerja organisasi dan secara khusus dilakukan dalam kaitannya dengan berbagai kebijaksanaan terhadap karyawan. Sehingga penilaian prestasi kerja akan memperbaiki tarap kerja dari karyawan tersebut.

Sedangkan tujuan penilaian prestasi kerja menurut Melayu S.P Hasibuan adalah :

1. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi, pemberhentian dan menetapkan besarnya balas jasa.
2. Untuk mengukur prestasi kerja yaitu sejauh mana karyawan bisa sukses dalam pekerjaannya.
3. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan didalam perusahaan.
4. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja dan peralatan kerja.
5. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada didalam organisasi.
6. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai tujuan untuk mendapatkan performance kerja yang baik.
7. Sebagai alat untuk mendorong atau membiasakan para atasan untuk mengobservasi perilaku bawahan supaya diketahui minat dan kebutuhan bawahannya.
8. Sebagai alat untuk bisa melihat kekurangan atau kelemahan masa lampau dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.
9. Sebagai kriteria didalam menentukan seleksi dan penempatan karyawan.

10. Sebagai alat untuk mengidentifikasi kelemahan personel dan dengan demikian bisa sebagai bahan pertimbangan agar bisa diikutsertakan dalam program latihan kerja tambahan.
11. Sebagai alat memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan.
12. Sebagai dasar untuk memperbaiki dan mengembangkan uraian pekerjaan.”¹⁰⁾

Jadi, dengan penilaian dapatlah diketahui prestasi kerja seorang karyawan dimana terdapat kelebihan-kelebihan maupun kekurangan-kekurangan yang dimilikinya. Dengan demikian penilaian prestasi kerja selalu bertujuan untuk memindahkan secara vertikal (promosi/demosi) atau horizontal, pemberhentian dan perbaikan mutu karyawan dapat pula ditujukan untuk memperbaiki moral karyawan dan kepercayaan kepada pimpinan dan perusahaan.

3. Manfaat Penilaian Prestasi Kerja

Selain daripada tujuan penilaian prestasi kerja, maka ada juga manfaat atau kegunaan dari penilaian prestasi kerja yaitu: Menurut Handoko (1997:135) bahwa kegunaan penilaian prestasi kerja adalah:

- a. Perbaikan Prestasi Kerja umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manajer dan departemen personalia dapat membetulkan kegiatan-kegiatan mereka untuk memperbaiki prestasi
- b. Penyesuaian-Penyesuaian Konvensasi Evaluasi prestasi kerja membantu para pengambilan keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk konvensasi lainnya.
- c. Keputusan-Keputusan Penempatan Promosi, transfer dan demosi biasanya didasarkan pada prestasi kerja masa lalu atau antisipasinya. Promosi sering merupakan bentuk penghargaan terhadap prestasi kerja masa lalu.
- d. Kebutuhan-Kebutuhan Latihan dan Pengembangan. Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kebutuhan latihan, demikian juga prestasi yang baik mungkin menunjukkan potensi yang harus dikembangkan.
- e. Perencanaan dan Pengembangan Karier. Umpan balik prestasi mengarahkan keputusan-keputusan karir, yaitu tentang jalur karir tertentu yang harus diikuti.

- f. Penyimpangan-Penyimpangan Proses Staffing Prestasi kerja yang baik atau jelek mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen personalia.
- g. Ketidakakuratan Informasional Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan-kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana-rencana sumber daya manusia, atau komponen-komponen lain system informasi manajemen personalia.
- h. Kesalahan-Kesalahan Desain Pekerjaan Prestasi kerja yang jelek mungkin merupakan suatu tanda dalam desain pekerjaan. Penilaian prestasi membantu diagnosa kesalahan-kesalahan tersebut.
- i. Kesempatan Kerja Yang Adil Penilaian prestasi kerja secara akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi.
- j. Tantangan-Tantangan Eksternal. Kadang-kadang prestasi kerja dipengaruhi oleh factor-faktor diluar lingkungan kerja, seperti keluarga, kesehatan, kondisi financial atau masalah pribadi lainnya.

Prestasi kerja karyawan sangat penting diketahui oleh pimpinan. Dengan adanya data prestasi kerja karyawan, maka pimpinan dapat mengetahui kelemahan-kelemahan karyawan yang sesungguhnya dan berusaha untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan. Data prestasi kerja tersebut akan digunakan dalam pengambilan keputusan untuk pengembangan ketrampilan karyawan sehingga apa yang menjadi kebutuhan organisasi itu dapat dicapai.

B. Metode-metode Penilaian Prestasi Kerja

Secara praktis banyak metode penilaian prestasi kerja yang dilakukan, yang sudah barang tentu berbeda-beda antara satu organisasi dengan organisasi lain. Keseluruhan metode tersebut secara garis besar dikelompokkan dalam dua kategori, yaitu:

1. Penilaian yang berorientasi pada masa lalu, yaitu penilaian prestasi kerja yang dilakukan pada masa lalu sebelum penilaian dilakukan. Melalui hasil penilaian tersebut dapat dilakukan usaha untuk mengubah perilaku kerja atau pengembangan karyawan. Beberapa metode penilaian terdiri dari :

- b. Checklist.
 - c. Critical incident technique.
 - d. Skala penilaian berjangkarkan perilaku.
 - e. Observasi dan tes unjuk kerja.
 - f. Metode perbandingan kelompok.
2. Penilaian masa yang akan datang, yaitu dengan penilaian akan potensi seorang karyawan untuk melakukan pekerjaan pada masa yang akan datang. Metode-metode penilaian ini terdiri dari :
- a. Penilaian diri sendiri.
 - b. Manajemen by objektive.
 - c. Penilaian secara psikologis.
 - d. Assesment centre.”²²⁾

ad. 1a. Rating Scale

Rating Scale adalah penilaian yang didasarkan pada suatu skala dari sangat memuaskan, memuaskan, cukup, sampai kurang memuaskan pada standar-standar untuk kerja secara umum dan lain-lain. Penilaian dilakukan oleh seorang penilai yang biasanya atasan langsung, yang dilakukan secara subjektif. Kemudian untuk memudahkan pengelompokan karyawan yang baik atau buruk, skala tersebut diberi bobot misalnya amat baik bobotnya 5, baik 4, sedang 3, cukup 2, dan kurang. Berikut ini contoh penilaian dengan menggunakan metode rating scale.

Tabel II-1
Contoh Penilaian Dengan Metode Rating Scale

Nilai karyawan menurut skala dibawah ini.

Nama Karyawan :

Departemen :

Tanggal :

Nama Penilai :

Unsur yang dinilai	Amat baik 5	Baik 4	Sedang 3	Cukup 2	Kurang 1
1. Inisiatif
2. Kehadiran
3. Kerja sama
4. Kuantitas kerja
5. Kualitas kerja
6.
7.
Nilai + + + + +
Total Nilai

Sumber : Marihot T.E. Hariandja, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Ketiga, Penerbit Grasindo, 2004.

ad.1b. Cheklist

Cheklist adalah penilaian yang didasarkan pada suatu standar unjuk kerja yang sudah dideskripsikan terlebih dahulu, kemudian penilai memeriksa apakah karyawan sudah memnuhi atau melakukannya. Standar unjuk kerja misalnya karyawan hadir dan pulang tepat waktu, karyawan bersedia bilamana diminta untuk lembur, karyawan patuh pada atasan, dan lain-lain. Penilai disini adalah atasan langsung. Hampir sama dengan metode *rating scale*, setiap standar penilaian dapat diberikan bobot sesuai dengan tingkat kepentingan standar tersebut. Penilaian umum dilakukan secara subjektif. Berikut ini contoh penilaian dengan menggunakan metode cheklist.

Tabel II-2
Contoh Penilaian Dengan Metode Checklist

Berilah tanda X pada kolom pelaksanaan untuk uraian kerja dalam tabel.

Nama Karyawan :

Departemen :

Tanggal :

Nama Penilai :

Bobot	Uraian	Pelaksanaan
6,5	bersedia bekerja lembur	
4,0	memelihara tempat kerja dengan baik	
3,9	bersedia membantu karyawan lain	
4,3	melakukan perencanaan kerja	
3,5	hadir di tempat kerja tepat waktu	
...	
...	
2,0	mendengarkan saran rekan kerja	
Total		

Sumber : MARIHOT T.E. Hariandja, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Cetakan Ketiga, Penerbit Grasindo, 2004.

ad.1c. Kritikal Incident Technique

Kritikal Incident Technique adalah penilaian yang didasarkan pada perilaku khusus yang dilakukan di tempat kerja, baik perilaku yang baik maupun perilaku yang tidak baik. Penilaian dilakukan melalui observasi langsung ke tempat kerja, kemudian mencatat perilaku kritis yang tidak baik atau baik, dan mencatat tanggal dan waktu terjadinya perilaku tersebut. Berikut ini contoh penilaian dengan menggunakan metode critical incident technique.

Tabel II-3
Contoh Penilaian Dengan Metode Critical Incident Technique

Catatlah prilaku karyawan pada peristiwa khusus di bawah ini.

Nama Karyawan :

Departemen :

Nama Penilai :

Periode Tanggal :s/d.....

Tanggal	Prilaku Positif	Tanggal Negatif	Prilaku
Pemeliharaan mesin			
.....
.....
.....
.....
Pengoperasian mesin			
.....
.....
.....
.....

Sumber : Marihot T.E. Hariandja, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Ketiga, Penerbit Grasindo, 2004.

ad.1d. Skala Penilaian Berjangkarkan Perilaku

Skala Penilaian Berjangkarkan Perilaku adalah penilaian yang dilakukan dengan menspesifikasikan unjuk kerja dalam dimensi-dimensi tertentu. Misalnya dosen di perguruan tinggi dimensi unjuk kerjanya adalah memberikan pengajaran, melakukan penelitian, memberikan bimbingan pada mahasiswa dan membuat soal.

ad.1e. Observasi dan Tes Unjuk Kerja

Observasi dan Tes Unjuk Kerja adalah penilaian yang dilakukan melalui tes dilapangan. Misalnya seorang pilot setiap enambulan sekali menjalani tes yang

meliputi pengujian pengetahuan mengenai prosedur pelaksanaan pekerjaan dalam menerbangkan pesawat, yang dilakukan secara langsung dengan menerbangkan pesawat atau dalam simulator, dan tes kesehatan.

ad.1f. Metode Perbandingan Kelompok

Metode Perbandingan Kelompok adalah metode ini dengan membandingkan seorang karyawan dengan rekan sekerjanya, yang dilakukan oleh atasan dengan beberapa teknik seperti pemeringkatan (*ranking method*), pengelompokan pada klasifikasi yang sudah ditentukan (*force distribution*), pemberian poin atau angka (*point allocation method*), dan metode perbandingan dengan karyawan lain (*paired comparison*). Berikut ini contoh penilaian dengan menggunakan metode perbandingan.

Tabel II-4
Contoh Penilaian Dengan Metode Perbandingan

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. A		2	1	1	5	1	7	8	1	10
2. B			2	2	5	2	2	2	2	2
3. C				3	5	6	7	8	3	3
4. D					4	6	7	4	4	4
5. E						5	7	5	9	5
6. F							7	6	6	10
7. G								7	7	10
8. H									9	8
9. I										9
10. J										

Sumber : Marihot T.E. Hariandja, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Cetakan Ketiga, Penerbit Grasindo, 2004.

Berdasarkan matriks perbandingan di atas dapat dihitung siapa yang mendapatkan jumlah terbaik dibandingkan dengan rekan kerja, dan ternyata

karyawan B memiliki keunggulan terbaik delapan kali dibandingkan dengan yang lainnya.

ad. 2a. Penilaian diri sendiri

Penilaian diri sendiri adalah penilaian karyawan untuk diri sendiri dengan harapan karyawan tersebut dapat mengidentifikasi aspek-aspek perilaku kerja yang perlu diperbaiki pada masa mendatang.

ad. 2b. Management by objektive (MBO)

Management by objektive adalah sebuah program manajemen yang melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan untuk menentukan sasaran-sasaran yang dicapainya, dapat dilakukan melalui prosedur atasan menginformasikan tujuan yang akan dicapai unit kerjanya yang merupakan terjemahan dari tujuan yang lebih atas, dan tentunya dengan tantangan-tantangan yang mungkin dihadapi dalam pencapaian tujuan tersebut.

ad. 2c. Penilaian sasaran psikologis

Penilaian sasaran psikologis adalah proses penilaian yang dilakukan oleh para ahli psikologi untuk mengetahui potensi seseorang yang berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan seperti kemampuan intelektual, motivasi dan lain-lain yang bersifat psikologis.

ad. 2d. Assessment centre

Assessment centre adalah penilaian yang dilakukan melalui serangkaian teknik penilaian dan dilakukan oleh sejumlah penilai untuk mengetahui potensi seseorang dalam melakukan tanggung jawab yang lebih besar. Proses penilaian dilakukan dengan interview mendalam, tes psikologi, pemeriksaan latar

belakang, penilaian rekan kerja, diskusi terbuka dan mensimulasikan pekerjaan dalam bentuk pengambilan keputusan dari suatu masalah untuk mengetahui kekuatan-kekuatan, kelemahan-kelemahan dan potensi seseorang.

C. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Prestasi Kerja

Kegiatan yang dilakukan pegawai dalam melakukan aktivitas organisasi bertitik tolak pada kemampuan mereka menyelesaikan tugas yang diberikan, hal ini tentu didasarkan pada prestasi kerja dari pegawai tersebut. Dimana prestasi kerja sering juga diartikan sebagai kinerja, sehingga memberikan pengertian kinerja adalah kemampuan seseorang didalam menyelesaikan suatu pekerjaan.

Dengan adanya suatu kegiatan pekerjaan yang dilakukan dalam rangka untuk mencapai suatu kinerja yang lebih baik bagi pegawai dalam melakukan pekerjaan sehingga mereka dapat mencapai optimalisasi penyelesaian pekerjaan dengan efektivitas tinggi. Prestasi kerja merupakan tolak ukur didalam melihat kemampuan seorang pegawai dalam melakukan pekerjaannya. Namun demikian prestasi kerja dibentuk atau dicapai oleh adanya kedisiplinan yang diberikan oleh suatu organisasi atau instansi. Tanpa adanya kedisiplinan seorang pegawai atau pegawai sulit berprestasi. Hanya orang atau pegawai yang mempunyai kedisiplinan yang tinggi yang dapat berprestasi dalam bekerja.

Pertimbangan atas keberhasilan pekerjaan yang dilakukan pegawai tentu di dasarkan pada beberapa aspek yang mendukungnya. Ini tidak terlepas dari suatu pengembangan yang dilakukan organisasi secara berkesinambungan.

Keberhasilan dalam meningkatkan prestasi kerja juga ditopang dari keberadaan

pegawai sebagai manusia yang mempunyai suatu sifat-sifat dorongan yang melatar belakangi dalam melakukan pekerjaan dengan lebih baik. Tentu hal ini bertitik tolak pada pemenuhan kebutuhan yang dilakukan organisasi.

Menurut Terry dimana factor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja pegawai dalam melakukan aktivitas kerja adalah sebagai berikut :

1. Partnership ; adanya suatu pengakuan organisasi terhadap pegawai sebagai bagian dari yang ikut berpartisipasi dalam mencapai tujuan.
2. Produktivitas ; adanya suatu imbalan yang diberikan organisasi berdasarkan produktivitas kerja pegawai.
3. Pemuasan kebutuhan ; adanya penekanan pada pemenuhan kebutuhan yang diberikan organisasi kepada pegawai.

Prestasi kerja bukan semata-mata ditujukan untuk mendapatkan hasil kerja sebanyak-banyaknya, melainkan kualitas untuk kerja juga penting diperhatikan. Prestasi kerja dapat dinilai dan apa yang dilakukan oleh individu tersebut dalam kerjanya. Dengan kata lain, prestasi kerja adalah bagaimana seseorang melaksanakan pekerjaannya atau unjuk kerja (job performance).

D. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja

1. Pengertian Produktivitas

Menurut Paul Mali, yang dikutip Serdamayanti (1995:59) mengatakan: Produktivitas adalah bagaimana menghasilkan atau meningkatkan barang dan jasa setinggi mungkin dengan memanfaatkan sumber daya secara efisien, oleh karena itu produktivitas sering diartikan sebagai ratio antara keluaran dan masukan dalam suatu waktu tertentu.

Selanjutnya, menurut pendapat L. Greenberg dalam Sinungan (1995:12)

UNIVERSITAS MEDAN AREA adalah perbandingan antara totalitas pengeluaran

pada waktu tertentu dibagi totalitas masukan selama periode tersebut, diartikan juga sebagai perbandingan ukuran harga masukan dan hasil perbedaan antara kumpulan jumlah pengeluaran dan masukan yang dinyatakan dalam satuan-satuan (unit) umum”

Dengan kata lain dapat dikatakan bahwa pengertian produktivitas memberikan dua arti yakni, efektivitas dan efisiensi. Pengertian pertama berkaitan dengan pencapaian kerja yang maksimal, dalam arti pencapaian target yang berkaitan dengan kualitas, kuantitas dan waktu. Sedangkan pengertian kedua berkaitan dengan membandingkan masukan dan pengeluaran antara daya usaha dan hasil antara pengeluaran dan penghasilan.

2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Produktivitas

Adapun beberapa faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja baik itu dari karyawan, pimpinan perusahaan maupun dari kebijaksanaan pemerintah.

Adapun faktor-faktor tersebut diatas sebagaimana yang dikemukakan oleh Simanjuntak (1990:64) dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain;

- a. Disiplin, etika kerja
- b. Pendidikan dan keterampilan
- c. Motivasi
- d. Manajemen
- e. Tingkat upah/Penghasilan dan jaminan sosial
- f. Lingkungan dan iklim kerja
- g. Teknologi dan produksi

UNIVERSITAS MEDAN AREA

h. Hubungan Perburuhan

i. Kesempatan Berprestasi

a. Disiplin, etika kerja. Disiplin dan etika kerja dapat menimbulkan dinamika pencapaian tujuan yang lebih baik. Apabila disiplin dan etika kerja rendah akan menyebabkan produktivitas kerja rendah, demikian juga dengan sebaliknya apabila disiplin dan etika kerja tinggi akan menyebabkan produktivitas kerja tinggi. Oleh karena itu dalam suatu perusahaan betapa pentingnya disiplin dan etika kerja yang dimiliki oleh karyawan.

b. Pendidikan dan Ketrampilan Tingkat pendidikan dan keterampilan dari karyawan merupakan suatu hal yang besar pengaruhnya terhadap peningkatan produktivitas kerja. Orang yang pendidikannya lebih tinggi akan mempunyai wawasan yang lebih luas dan lebih menghayati akan pentingnya produktivitas. Dengan demikian pendidikan pada dasarnya dapat dipandang sebagai alat untuk mencapai produktivitas. Untuk itu manajer merancang pekerjaan sedemikian rupa agar tidak menimbulkan sifat monoton dan kelelahan.

c. Motivasi. Karyawan dalam proses produksi adalah sebagai manusia (individu) memiliki latar belakang budaya dan pengalaman serta perbedaan kepentingan maka perlu menciptakan motivasi yang searah untuk mencapai tujuan bersama dan kelangsungan usaha dan tujuan perusahaan.

d. Manajemen Untuk mencapai produktivitas yang tinggi dari karyawan, maka harus diterapkan manajemen yang tepat. Dalam hal ini manajemen harus

dapat mengambil langkah-langkah yang tepat dalam rangka menggerakkan maupun memimpin karyawan.

- e. Tingkat upah/penghasilan dan jaminan social.** Upah adalah kese-luruhan yang ditetapkan sesuai pengganti jasa yang telah dikeluarkan karyawan. Dengan kata lain adalah imbalan kepada karyawan untuk suatu pekerjaan yang telah dilakukan.
- f. Lingkungan dan iklim kerja.** Keinginan akan pekerjaan yang menyenangkan pada dasarnya merupakan keinginan setiap karyawan. Suasana atau iklim dan hubungan pekerjaan yang baik akan membuat karyawan bergairah untuk bekerja, yang pada akhirnya karyawan menjadi lebih betah dan semakin bertanggung jawab akan pekerjaannya.
- g. Teknologi dan produksi.** Dalam melaksanakan pekerjaan sehari-hari pemimpin perlu memperhatikan bagaimana cara karyawan melakukan pekerjaannya dengan menggunakan sarana yang ada. Peralatan yang digunakan mempunyai efek yang sangat penting dalam meningkatkan produktivitas kerja karyawan sehingga dengan adanya peralatan-peralatan yang lebih modern dapat menghindari pemborosan waktu dan tenaga.
- h. Hubungan perburuhan.** Hubungan perburuhan tidak lain daripada hubungan karyawan antar perusahaan disatu pihak dengan pihak yang lain didalam proses produksi untuk menghasilkan output. Dengan terciptanya suasana perburuhan yang baik, harmonis baik antara pengusaha dan karyawan menimbulkan semangat kerja yang tinggi.

i. Kesempatan berprestasi. Salah satu yang mendorong manusia untuk bekerja pada suatu perusahaan adalah kesempatan untuk maju. Tingkat produktivitas seseorang pun sangat tergantung pada kesempatan yang terbuka padanya.

Kesempatan ini berarti :

- Kesempatan bekerja
- Kesempatan bekerja sesuai dengan pendidikan dan ketrampilan tiap-tiap orang
- Kesempatan untuk mengembangkan diri

E. Hubungan Prestasi Kerja Dengan Produktivitas Kerja

Kerja yang dilakukan pegawai perlu dinilai dengan cermat untuk mengetahui hasil kerja yang diperoleh sesuai dengan yang diinginkan organisasi atau tidak. Penilaian prestasi kerja adalah kegiatan manajer untuk mengevaluasi perilaku dan prestasi kerja pegawai serta menetapkan kebijaksanaan selanjutnya. Jadi, penilaian prestasi kerja sangat berhubungan dengan pelaksanaan kerja, sebab penilaian prestasi kerja menurut pendapat di atas adalah menilai :

1. Pekerjaan
2. Perilaku
3. Hasil
4. Tingkat ketidakhadiran

Penilaian prestasi kerja (performance appraisal) adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai kinerja pegawai. Kegiatan ini dapat

memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para pegawai tentang pelaksanaan kerja mereka.

Dengan penilaian prestasi kerja dapat menjadi petunjuk dan selanjutnya menjadi bahan masukan bagi personalia untuk menentukan jenjang karir bagi pegawai. Secara garis besar penilaian prestasi kerja terhadap pelaksanaan kerja adalah sebagai berikut :

1. Bagian personalia mengirimkan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan kepada pejabat yang memiliki bawahan dalam lingkungan pengawasan/bimbingannya.
2. Pejabat penilai wajib melaksanakan penilaian atas hasil kerja pegawai.
3. Setelah menilai dan mengisi Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan, maka daftar tersebut diberikan kepada pegawai yang dinilai untuk dipelajari dan ditandatangani sebagai tanda setuju.
4. Bila pegawai keberatan atas penilaian atasannya maka ia dapat mengajukan keberatan disertai alasan logis.
5. Pada tahap yang sama pegawai yang dinilai wajib mengembalikan daftar tersebut.
6. Apabila setelah pegawai yang dinilai mempelajari dan menyetujui penilaian (point c) maka pejabat penilai tanpa cacat/perbaikan-perbaikan.
7. apabila atasan pejabat penilai mendapatkan alasan-alasan yang logis dan cukup kuat, maka dapat dilakukan perubahan nilai yang telah dibuat oleh pejabat penilai.

Prosedur penilai perlu dilakukan agar didalam penilaian tidak terdapat kesalahan yang berarti. Hal ini mengingat didalam melakukan penilaian si penilai akan merasa kesulitan menentukan penilaian yang objektif jika prosedur penilaian tidak diperhatikan. Apabila penilaian dapat dilakukan secara objektif diharapkan hasil dari penilaian akan dapat membantu atasan untuk mengambil keputusan dan akan dapat meningkatkan karir pegawai itu sendiri.

Baik tidaknya prosedur penilaian yang dilakukan akan sangat berarti bagi hasil penilaian. Untuk dapat menciptakan penilaian yang objektif hendaknya prosedur-prosedur tersebut di atas harus dilaksanakan.



BAB III

PT. JASINDO CABANG MEDAN

A. Gambaran Umum Perusahaan

1. Sejarah Singkat Perusahaan

Perkembangan usaha jasa asuransi kerugian di Indonesia dimulai dengan pengambilalihan dua perusahaan asuransi kerugian asing oleh Pemerintah, antara lain yaitu:

1. Nederlandsche Lioyd menjadi Perusahaan Negara Asuransi kerugian Eka Nusa.
2. De Nederlanden Van menjadi Perusahaan Negara Eka Chandra yang berubah nama menjadi Perusahaan Asuransi Kerugian Jasa Samudra.

Kemudian dua perusahaan asuransi kerugian milik Inggris yaitu Semarang Sea Fire Ansurance Company Ltd dan The Ocean Accident Guarantee Corporation diambil alih juga oleh pemerintah bersama perusahaan swasta nasional menjadi PT Asuransi Kritabhaya yang bergabung dalam Perusahaan Negara Asuransi Jasa Aneka. Pada tahun 1966 Perusahaan Negara Asuransi Jasa Aneka digabung dengan Perusahaan Negara Asuransi Jasa Samudra menjadi PT Asuransi Bendasraya. Sementara itu pemerintah Republik Indonesia melalui keputusan Menteri Keuangan pada tahun 1967 mendirikan sebuah perusahaan negara lainnya dengan nama PT. Umum International Underwriter khusus untuk valuta asing, sedangkan PT. Asuransi Bendasraya untuk rupiah.

Akhirnya pada tanggal 9 Desember 1970 dengan landasan sebuah keputusan Menteri Keuangan RI No. 74/MK/12/1970 kedua perusahaan asuransi kerugian milik Negara tersebut digabung menjadi satu dengan nama PT. Asuransi Jasa Indonesia (JASINDO) dan diresmikan beroperasi tanggal 2 Juni 1971.

Dengan demikian jelaslah bahwa PT. Asuransi Jasa Indonesia merupakan salah satu perusahaan milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang perasuransian jasa kerugian, dimana perusahaan tersebut didirikan seiring dengan era globalisasi ekonomi dan sebagai konsekuensi dari perkembangan usaha pertanggung jawaban yang dapat memberikan proteksi terhadap kerugian-kerugian atas harta benda serta jasa-jasa lainnya dimasa mendatang yang penuh dengan ketidakpastian.

Disetiap ibukota propinsi dan hampir di kota-kota besar terdapat 46 kantor cabang PT. Asuransi Jasa Indonesia, kondisi tersebut dilakukan guna mengantisipasi perluasan pelayanan jasa asuransi kepada masyarakat secara menyeluruh.

Untuk itulah dibukanya kantor cabang Medan merupakan upaya pemenuhan permintaan atas usaha jasa perasuransian dan juga mengefektifkan sarana pelayanan kepada para peserta atau nasabah. Maka sesuai dengan anggaran dasar perusahaan PT Asuransi Jasa Indonesia Cabang Medan memfokuskan diri bergerak bidang asuransi jasa kerugian.

2. Jenis Produk Asuransi yang di Pasarkan

Jenis-jenis produk asuransi pada PT. Asuransi Jasa Indonesia terdiri dari beraneka ragam produk, sesuai dengan perbedaan manfaat yang terkandung di dalam

jenis produk tersebut. Adapun produk asuransi kerugian yang dipasarkan oleh PT. Asuransi Jasa Indonesia kepada masyarakat adalah sebagai berikut :

- a. **Asuransi Kebakaran.** Program Asuransi Kebakaran memberikan jaminan kepada Tertanggung atas risiko terjadinya kebakaran, banjir, pencurian, tertimpa pesawat terbang dan sebagainya yang mengakibatkan kerugian keuangan Tertanggung terhadap objek atau barang yang di pertanggungkan.
- b. **Asuransi Pengangkutan Barang.** Program Asuransi Pengangkutan barang memberikan jaminan kepada Tertanggung atas risiko terjadinya kerusakan dan atau kehilangan atas barang-barang yang diangkut baik melalui darat, laut dan udara terhadap obyek atau barang yang dipertanggungkan.
- c. **Asuransi Engineering.** Program Asuransi Engineering memberikan jaminan kepada Tertanggung atas risiko terjadinya kerusakan/kerugian terhadap kegiatan rekayasa sesuatu objek yang dipertanggungkan.
- d. **Asuransi Penerbangan.** Program asuransi penerbangan memberikan jaminan atas risiko insiden yang mungkin terjadi pada saat melakukan kegiatan penerbangan terhadap obyek yang dipertanggungkan.
- e. **Asuransi Aneka.** Program asuransi aneka yang merupakan produk unggulan dari PT. Asuransi Jasa Indonesia terdiri dari program asuransi **Kharisma, Jasindo oTo** serta **Pelangi**. Asuransi tersebut memberikan jaminan penggantian biaya perbaikan dan pembayaran uang pertanggungkan atas risiko terjadinya insiden kebakaran dari objek atau harta benda yang dipertanggungkan, risiko terhadap kerusakan dan kehilangan sebagian

UNIVERSITAS MEDAN AREA

maupun keseluruhan kendaraan bermotor yang dipertanggungkan dan risiko terhadap kegiatan penerbangan atas obyek yang dipertanggungkan.

3. Struktur Organisasi dan Delegasi Wewenang

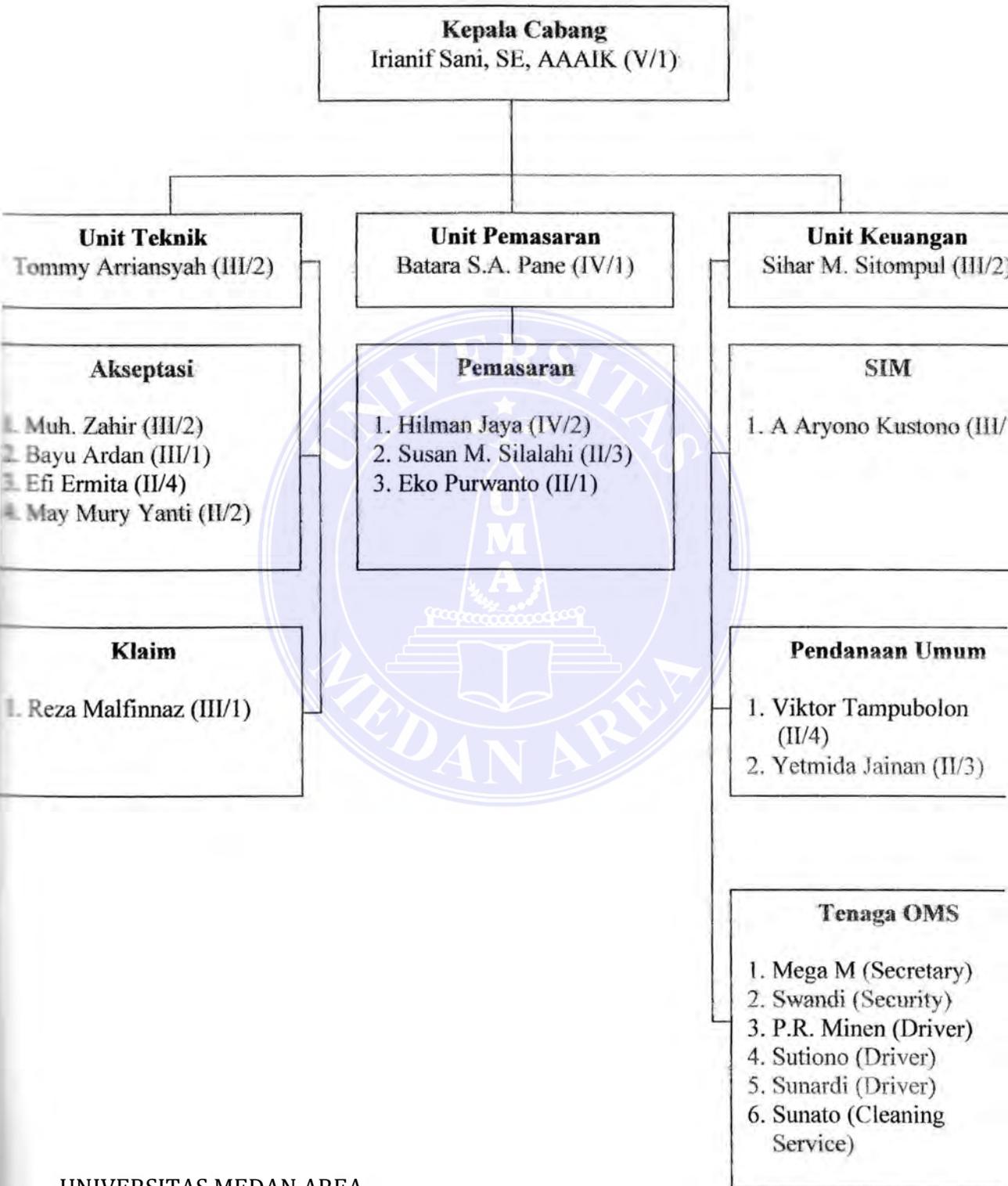
a. Struktur Organisasi

Secara umum struktur organisasi merupakan suatu kerangka yang dapat mengidentifikasi sejumlah tugas-tugas dan kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi, dan dapat memberikan gambaran secara umum fungsi-fungsi atas unit atau bagian yang ada pada organisasi yang menggambarkan hubungan fungsional masing-masing unit atau bagian, wewenang serta tanggung jawab pekerjaan yang dilimpahkan kepada seseorang.

Selain itu, bagi pihak pimpinan struktur organisasi sangat berguna sebagai pedoman untuk mengatur dan mengkoordinir atas pekerjaan yang dilakukan agar tercapai efektifitas dan efisiensi didalam merealisasikan tujuan organisasi sesuai dengan apa yang diharapkan bersama.

Dengan demikian struktur organisasi perusahaan merupakan sesuatu hal yang sangat penting untuk diperhatikan agar dapat diketahuinya seluruh aktivitas pelaksanaan kegiatan dari masing-masing unit atau bagian yang ada didalam organisasi tersebut sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya. Berikut gambar struktur organisasi PT. Jasindo Cabang Medan.

**Struktur Organisasi
KC. Korporasi Medan
Sesuai SK. 308/DMA.114/IX/2002**



UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Sumber: PT. Jasindo Cabang Medan

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 28/6/23

Access From (Repository.uma.ac.id)28/6/23

Delegasi Wewenang

Kepala Cabang

Kepala Cabang mempunyai tugas mengawasi jalannya operasional perusahaan/kantor cabang yang dipimpinnya untuk pencapaian target yang telah ditetapkan, dan bertanggung jawab sepenuhnya kepada Direksi atas tugas-tugas yang telah ditetapkan. Disamping itu, juga jika dirinci maka kepala cabang mempunyai tugas antara lain :

- Melaksanakan supervisi kegiatan operasional cabang.
- Menandatangani polis, covernote, lampiran-lampiran polis, sertifikat asuransi, kwitansi premi dan segala surat menyurat yang berhubungan dengan kegiatan operasional cabang tersebut.
- Memelihara dan mempergunakan hubungan rekening giro dan rekening deposito yang ada pada bank-bank setempat, menandatangani surat-surat berharga dengan ketentuan bahwa setiap disposisi harus turut ditandatangani oleh seorang pejabat keuangan yang diberi wewenang untuk itu.
- Memelihara/ membina hubungan dengan Pimpinan-pimpinan Instansi (Relasi) melalui kunjungan langsung maupun sarana olahraga (golf)

Kepala Unit Tekhnik

Kepala unit tehnik bertugas dan bertanggung jawab membantu kepala cabang dalam melaksanakan survei resiko terhadap objek-objek yang akan diasuransikan, menetapkan besarnya premi untuk setiap jenis penutupan asuransi dan memberikan

keterangan kepada kepala cabang apakah objek yang akan diasuransi dapat ditutup atau tidak. Dalam pelaksanaan tugas dibantu oleh staffnya, sehubungan dengan hal tersebut jika dirinci lagi berdasarkan Job Discription maka kepala unit tehnik mempunyai tugas antara lain:

- Melakukan risks assesmen untuk setiap penutupan asuransi kecuali Jasindo oTo, Karisma, Surety Bond dan sejenisnya.
- Bertindak sebagai Underwriter yaitu membuat laporan survey, underwriting info, membuat pengajuan persetujuan setiap jenis asuransi, yaitu asuransi kebakaran, kendaraan bermotor, aneka, engineering, marine cargo, marine hull dan asuransi lainnya.
- Proses polis yang akan diterbitkan.
- Legalitas dokumen produksi, legalitas dokumen klaim kecuali untuk dokumen klaim surety bond dan sejenisnya.

3. Kepala Unit Keuangan

Kepala unit keuangan secara umum mempunyai tugas dan tanggung jawab membantu kepala cabang dalam menyelesaikan administrasi keuangan kantor cabang serta kegiatan inkaso yang dibantu oleh Staff SIM dan pendanaan umum. Dan jika dirinci lagi berdasarkan Job Discription maka kepala unit keuangan mempunyai tugas antara lain:

- Entri dan mencetak bukti kas, bank dan memorial serta up-date nota-nota produksi.

- Mencetak laporan keuangan, produksi dan klaim.
- Extract jurnal transaksi bulanan dan extract data polis, klaim dan keuangan dikirim ke sub divisi SIM kantor pusat serta membuat rekapitulasi transfer bulanan ke kantor pusat.
- Membuat rekapitulasi kehadiran pegawai setiap bulan dan melakukan backup data untuk pengamanan data dikomputer.
- Membuat rekonsiliasi rekening Koran Bank dan rekonsiliasi dengan kantor pusat.
- Melaporkan Pajak PPh.Karyawan Psl. 21, PPh atas Komisi agen Ps 21 dan PPh atas komisi agen Ps.23 dan laporan lainnya.

4. Kepala Unit Pemasaran

Kepala unit Pemasaran bertugas dan bertanggung jawab membantu kepala cabang dalam upaya mengoptimalkan proses produksi dan pemasaran, pembinaan relasi, akseptasi serta administrasi tehknik yang berkaitan dengan produksi dan pemasaran yang dibantu para staffnya.

Untuk itu jika dirinci lagi berdasarkan Job Discription maka kepala unit pemasaran mempunyai tugas antara lain :

- Mengembangkan dan menggali pos-pos pemasaran secara langsung maupun melalui agen, mengelola kegiatan penawaran serta promosi.
- Memonitor laporan-laporan produksi setiap bulan serta prolongasi yang akan jatuh tempo dan laporan lainnya.

B. Komposisi Pemegang Saham

Karena bentuk perusahaan yang dimaksud adalah perseroan terbatas, maka pada PT Asuransi Jasa Indonesia terdiri dari beberapa pemegang saham, sebagaimana yang dapat dilihat pada tabel III.1. dibawah ini :

Tabel III. 1
Pemegang Saham Pada PT. Asuransi Jasa Indonesia

No	Pemegang Saham	% Saham
1.	Pemcrintah cq. Dpartcmcn Kcuangan	90
2.	Anggota Dewan Komisaris/Direksi	10
	Jumlah	100

Sumber : PT. Asuransi JASINDO Cabang Medan

Dari tabel tersebut diatas dapat diketahui bahwa, pemegang saham pada PT. Asuransi Jasa Indonesia yang terbanyak adalah pemerintah. Dalam hal ini, saham Departemen Keuangan Republik Indonesia yaitu sebesar 90%, sedangkan saham yang dimiliki oleh anggota Dewan Komisaris atau Direksi hanya sebesar 10 %.

Sejalan dengan perkembangan perusahaan jasa asuransi, maka pada PT. Asuransi Jasa Indonesia Cabang Medan ditandai juga dengan perkembangan realisasi penarikan premi asuransi dari masyarakat sebagai pendapatan perusahaan.

C. Metode Penilaian Prestasi Kerja Pegawai yang diterapkan

Sistem penilaian prestasi kerja adalah cara formal dalam mengadakan evaluasi terhadap hasil kerja serta potensi pegawai dalam suatu periode tertentu yang dilakukan atasan terhadap bawahannya, melalui aturan-aturan serta tata cara yang telah ditetapkan untuk maksud-maksud serta tujuan tertentu. Penilaian pegawai dilakukan secara periodik, khusus terhadap calon pegawai, penilaian dilakukan setiap 6 (enam) bulan sekali, sedangkan untuk pegawai tetap setiap setahun sekali. Penilaian karyawan dilakukan oleh atasan langsung,

Pada PT. Asuransi Jasa Indonesia Cabang Medan pada dasarnya memakai sistem penilaian Skala grafik. Dalam hal ini, pekerjaan pegawai dinilai berdasarkan faktor-faktor yang dianggap penting bagi pelaksanaan pekerjaan tersebut kemudian masing-masing faktor tersebut dibagi dalam berbagai kategori. Sistem penilaian pegawai pada PT. Asuransi Jasa Indonesia Cabang Medan mempunyai maksud dan tujuan untuk:

1. Memberikan landasan yang seragam dalam menilai prestasi kerja pegawai sesuai dengan karya nyata potensi yang dimiliki.
2. Memberikan informasi yang objektif atas prestasi kerja pegawai dalam rangka menyelenggarakan bimbingan dan konseling pegawai serta menjadi dasar instansi guna menentukan tindakan kepegawaian dalam pemberian penghasilan, perencanaan karier serta pendidikan dan pelatihan.

Pada PT. Asuransi Jasa Indonesia Cabang Medan faktor yang dianggap penting untuk penilaian pegawai dalam rangka penilaian prestasi kerja pegawai adalah :

1. Faktor penilaian individu
 - a. Hasil kerja.
 - b. Ketrampilan.
 - c. Kepemimpinan.
 - d. Kerjasama.
 - e. Tanggung jawab.
 - f. Inisiatif.
 - g. Disiplin.
2. Faktor penilaian potensi
 - a. Peningkatan tanggung jawab.
 - b. Hubungan sosial.
 - c. Hasrat berprestasi.
 - d. Komunikasi.
 - e. Arah minat.

PT. Asuransi Jasa Indonesia Cabang Medan, bobot faktor penilaian individu berdasarkan bobot dari setiap penilaian individu dibedakan menurut kelompok dua variabel yaitu variabel bebas dan variabel terikat sebagai berikut:

1. Variabel bebas yaitu Obyektivitas Penilaian Prestasi Kerja (X). Penilaian prestasi kerja dapat diartikan sebagai proses pemberian nilai terhadap hasil yang dicapai

UNIVERSITAS MEDAN AREA

didalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepada pegawai. Penilaian tersebut harus dilaksanakan secara objektif.

2. Variabel terikat yaitu Produktivitas Kerja (Y). Produktivitas kerja adalah suatu tingkatan dalam menghasilkan suatu jenis poduk dimana tingkatan ini ditujukan oleh perbandingan rata-rata barang yang dihasilkan dengan besarnya biaya yang diperlukan dalam suatu periode tertentu.

Adapun indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur variabel Penilaian

Prestasi Kerja adalah sebagai berikut:

Tabel III. 2.
Kisi-kisi Penilaian Prestasi Kerja

No.	Indikator	Nomor Butir Item
	Sistem Penilain Prestasi Kerja	
1	• Relevansi	1,2
2	• Sensitivitas	3,4
3	• Keandalan	5,6,7
4	• Kemampuan menerima	8,9
5	• Kepraktisan	10

Adapun indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur variabel

Produktivitas Kerja adalah sebagai berikut:

Tabel III. 3.
Kisi-kisi Produktivitas Kerja

No	Indikator	Nomor Butir Item
1	• Efektivitas	1,2,3
2	• Kualitas dan Kuantitas	4,5
3	• Ketepatan Waktu	6,7
4	• Sarana	8
5	• Penyelesaian Kerja	9,10

Dalam penelitian ini setiap pertanyaan terdiri dari tiga option yang diberi nilai sebagai berikut :

- Option a diberi nilai 3
- Option b diberi nilai 2
- Option c diberi nilai 1

D. Hambatan-hambatan yang dihadapi dan cara mengatasi

Pada hakekatnya usaha penilaian pegawai adalah merupakan kegiatan yang ditujukan untuk mengetahui tingkat prestasi / kecakapan kerja pegawai yang ada dalam suatu organisasi. Untuk itu PT. Asuransi Jasa Indonesia Cabang Medan selalu mengadakan penilaian kecakapan kerja para pegawainya agar instansi dapat menetapkan besarnya gaji/upah dan kebijakan promosi.

PT. Asuransi Jasa Indonesia Cabang Medan akan menguji dan memonitor hasil kerja, kerajinan dan kejujuran dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepada pegawainya. Hal ini dimaksudkan agar pegawai tersebut dapat bekerja dengan

sungguh-sungguh dan juga selalu hadir tepat pada waktunya, sehingga tujuan suatu organisasi dapat dicapai. Ini menunjukkan bahwa PT. Asuransi Jasa Indonesia Cabang Medan mempunyai perhatian yang cukup besar terhadap perkembangan dari pegawainya.

Namun demikian dalam kenyataannya, usaha penilaian kerja pegawai tidak selalu dapat dilaksanakan seperti apa yang diharapkan. Berbagai masalah akan timbul, masalah-masalah tersebut akan mempengaruhi atau bahkan menghambat kelancaran penilaian kerja pegawai. Demikian juga pelaksanaan penilaian kerja pegawai yang dilakukan oleh PT. Asuransi Jasa Indonesia Cabang Medan, selalu menghadapi masalah dan memang bahwa menilai kerja pegawai seseorang tidaklah mudah.

Adapun hambatan-hambatan yang sering dihadapi oleh PT. Asuransi Jasa Indonesia Cabang Medan dalam mengadakan penilaian kerja pegawai antara lain adalah :

1. Sukar untuk menetapkan ukuran penilaian dan juga sukar untuk menetapkan sifat-sifat apa yang dapat digunakan sebagai petunjuk baik tidaknya seorang pegawai pada suatu jabatan tertentu.
2. Si penilai cenderung menilai pegawai baik, karena mengetahui sungguh-sungguh pegawai yang bersangkutan mempunyai sifat baik dalam suatu hal dan sebaliknya ia cenderung menilai si pegawai itu jelek, karena mengetahui dengan pasti suatu sifat jelek dari pegawai yang dinilai.

Hal ini dapat terjadi apabila seorang penilai dalam menilai kinerja pegawai melakukan kesalahan dengan adanya pengalaman sebelumnya, karena kesan penilai terhadap kesungguhan kerja dari seorang pegawai kurang memuaskan, maka ia cenderung untuk menilai buruk factor-faktor penilaian lainnya. Mengingat bahwa hambatan-hambatan yang terjadi didalam instansi akan mempengaruhi pelaksanaan penilaian kinerja pegawai pada PT. Asuransi Jasa Indonesia Cabang Medan ini belum dapat berjalan dengan lancar, karena dengan adanya hambatan-ambatan itu maka penilaian kerja pegawai tidak dapat dilaksanakan dengan baik.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisa dan evaluasi yang telah disajikan penulis tentang Hubungan Penilaian Prestasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Pada PT. JASINDO Cabang Medan maka penulis akan mencoba untuk menarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Hubungan penilaian prestasi kerja terhadap produktivitas kerja sebesar 0,23 artinya 23% penilaian prestasi kerja mempunyai kontribusi terhadap produktivitas kerja, sedangkan 77% dipengaruhi yang lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini.
2. Sistem penilaian yang dilakukan adalah kombinasi metode scale – grafik dengan manajemen berdasarkan sasaran.
3. Tujuan penilaian prestasi kerja pada PT. JASINDO Cabang adalah untuk kenaikan pangkat, pemindahan, kenaikan gaji, demosi dan pengenalan kebutuhan pengembangan.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan tersebut di atas penulis menyajikan beberapa saran yang mungkin bermanfaat bagi perusahaan, yaitu :

1. Untuk menghindari penilaian yang subjektif akan lebih baik para penilai diberi pengarahan akan pentingnya sistem penilaian prestasi kerja tersebut dan dibarengi dengan bukti-bukti fisik seperti bukti kehadiran atau diadakan psikotest.
2. Penilaian prestasi kerja harus dilaksanakan secara objektif, konsekuen dan teratur agar tidak merugikan pegawai dalam pengembangan diri dan prestasinya.
3. Perlu meningkatkan penilaian prestasi kerja yang lebih baik, agar setiap penambahan nilai 1 kali dapat meningkatkan kontribusi untuk menaikkan produktivitas kerja diatas 23%.

DAFTAR PUSTAKA

- Alex S. Nitisemito, **Manajemen Personalia**, Cetakan Kelima, Edisi Revisi, Penerbit Ghalia Indonesia, Jakarta 2001.
- Edwin B. Flipppo, **Personality of Management (manajemen personalia)**, Terjemahan Moch. Maksud, Edisi IV, Cetakan Kesembilan, Penerbit Erlangga, Jakarta 2002.
- James L. Gibson, **Organisation and Management, (Organisasi Dan Manajemen)** Terjemahan Heru Sutejo, , Penerbit Erlangga, Jakarta 2000.
- Martoyo, Susilo **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Edisi II Cetakan III Yogyakarta : BPFE. 2003
- Muchdarsyah Sinungan, **Produktivitas Apa dan bagaimana**. PT. Bina Aksara, Jakarta, 2000.
- M. Manullang, **Organisasi dan Manajemen**, Cetakan keempat, Liberty, Yogyakarta. 20001
- Rao, TV **Penilaian Prestasi Kerja Tiori dan Praktek**, Edisi I Cetakan II, PT. Pustaka Binaria Pressindo 2000.
- Sondang P. Siagian, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Edisi Pertama, Cetakan Kesepuluh, Bumi Aksara, Jakarta, 2003.
- _____ **Organisasi Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi**. Gunung Agung. Jakarta, 2002.
- T. Hani Handoko, **Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia**, Edisi Revisi, Penerbit BPFE Universitas Gajah Mada Press, Yogyakarta 2001.

Pengambilan Keputusan, Edisi Revisi, Penerbit BPFE Universitas Gajah Mada Press, Yogyakarta 2003.

Taliziduhu N. Pengantar Teori Pengembangan Sumber Daya Manusia, Cetakan ketiga, PT Rineka Cipta, Jakarta 2003.

Winarno Surakhmad, **Pengantar Penelitian Ilmiah Dasar, Metode dan Teknik**, Edisi III, Cetakan Kedelapan Belas, Penerbit Tarsito, Bandung, 2001.

S. Nasution dan M. thomas, **Buku Penuntun Membuat Tesis, Skripsi, Disertasi, Makalah**, Yanmars, Bandung, 2002.

