

**ANALISIS PERBANDINGAN KINERJA KARYAWAN DAN
SISTEM PEMBERIAN INSENTIF JANGKA PENDEK
Studi Kasus Pada Asuransi Jiwa Bersama BumiPutera 1912 Ruteng
Dan Asuransi Jiwa Sraya Ruteng**

SKRIPSI

Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi
Program Studi Akuntansi



Oleh :

Sisilia Herlynawati Dalo

N I M : 99 2114 244



**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS SANATA DHARMA
Y O G Y A K A R T A
2004**

Skripsi

**ANALISIS PERBANDINGAN KINERJA KARYAWAN DAN
SISTEM PEMBERIAN INSENTIF JANGKA PENDEK
Studi Kasus Pada Asuransi Jiwa Bersama BumiPutera 1912 Ruteng
Dan Asuransi Jiwa Sraya Ruteng**

Oleh :

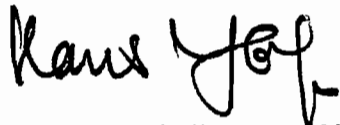
Sialia Herlynawati Dalo

NIM: 99 2114 244

Telah Disetujui Oleh :

Pembimbing I

09 Juli 2004



Ir. Drs. Hansiadi Y.H.M.Si.,Akt

Pembimbing II

15 Juli 2004



M. Th. Ernawati,SE.,MA

S k r i p s i

**ANALISIS PERBANDINGAN KINERJA KARYAWAN DAN
SISTEM PEMBERIAN INSENTIF JANGKA PENDEK**

**Studi Kasus Pada Asuransi Jiwa Bersama BumiPutera 1912 Ruteng
Dan Asuransi Jiwa Sraya Ruteng**

Dipersiapkan dan ditulis oleh:

Sisilia Herlynawati Dalo

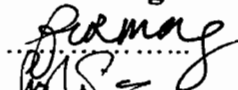

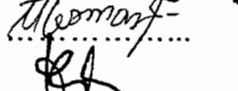
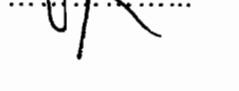
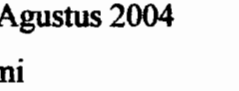
NIM : 992114244

Telah diperbahankan di depan Panitia Penguji

Pada tanggal 30 Agustus 2004

dan dinyatakan memenuhi syarat

Susunan Panitia Penguji

	Nama lengkap	Tanda tangan
Ketua	Firma Sulistiyowati, S.E., M.Si.	
Sekretaris	Lisia Apriani, S.E., M.Si., Akt.	
Anggota	Ir. Drs. Hansiadi Y.H. M.Si., Akt.	
Anggota	M. Th. Ernawati, SE., MA	
Anggota	Drs P. Rubiyatno, M.M	

Yogyakarta, 31 Agustus 2004

Fakultas Ekonomi

Universitas Sanata Dharma

Dekan



Drs. Alex Kahu Lantum, M.S.

PERSEMBAHAN

KITA BERUSAHA MELAKUKAN YANG TERBAIK
SELEBIHNYA BARKAN TUHAN YANG MELANJUTINYA

KITA TIDAK TAJU APA PUN TENTANG HARI ESOK. TUGAS KITA ADALAH
MENJADI BAIK DAN BAHAGIAKAN HARI INI.

Karya ini kupersembahkan kepada orang-orang yang paling kucintai:

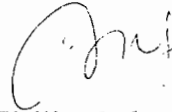
- ❖ *Tuhan Yesus Kristus, terima kasih atas keajaiban yang telah Kau berikan kepadaku, Semua Menjadi Indah Pada Waktunya.*
- ❖ *Papa Dan Mama, tiada bahasa yang dapat mengungkapkan kekuatan, keindahan, kepahlawanan dan keagungan dari cinta Papa dan Mama.*
- ❖ *My sisters k'Vidis, k'Lilly and my brothers Art, Yonat, Ican terima kasih atas cinta, dukungan dan kebersamaan yang kita lalui, Cinta yang tak akan pernah terputus. Love U All.*
- ❖ *Father Justine, terima kasih untuk perhatian dan kasih sayang yang luar biasa, aku tak akan melupakanmu.*
- ❖ *Lelaki terindah dalam hidupku, terima kasih untuk kebesaran cintamu dan kesabaranmu dalam meyakinkan aku bahwa aku mampu melewati s'muanya.*

PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang saya tulis ini tidak memuat karya atau bagian karya orang lain, kecuali yang telah disebutkan dalam kutipan dan daftar pustaka, sebagaimana layaknya karya ilmiah.

Yogyakarta, 31 Agustus 2004

Penulis



Sisilia Herlynawati Dalo

ABSTRAK

ANALISIS PERBANDINGAN KINERJA KARYAWAN DAN SISTEM PEMBERIAN INSENTIF JANGKA PENDEK

**Studi Kasus Pada Asuransi Jiwa Bersama BumiPutera 1912 Ruteng
dan Asuransi Jiwa Sraya Ruteng**

Sisilia Herlynawati Dalo

UNIVERSITAS SANATA DHARMA

YOGYAKARTA

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui tingkat kinerja dan sistem pemberian insentif jangka pendek pada tahun 1999-2003. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara dan dokumentasi.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah yang pertama metode analisis kualitatif untuk mengetahui keefektifan insentif jangka pendek yang diberikan, prestasi yang dicapai oleh karyawan dilihat dari besarnya hasil usaha yang diperoleh perusahaan dan sistem pemberian insentif jangka pendek. Teknik analisis data yang kedua adalah metode analisis kuantitatif yang terdiri dari analisis tendensi sentral (mean) untuk memperlihatkan rata-rata upah insentif dan rata-rata besarnya premi bruto per bulan dari tahun ke tahun selama periode 1999-2003 dan analisis regresi sederhana yang digunakan untuk mendapatkan ramalan atau *forecast* besarnya suatu variabel dengan menggunakan variabel lain yang sudah diketahui.

Berdasarkan hasil analisis, maka dapat disimpulkan bahwa peningkatan atas kinerja dan insentif jangka pendek antara AJB Bumi Putera 1912 dan AJ Sraya mengalami kemajuan dari tahun ke tahun. Tetapi terdapat perbedaan dari jumlah pemberian insentif jangka pendek dan hasil kinerja yang dicapai dari tahun ke tahun antara kedua perusahaan. Dimana AJB BumiPutera 1912 mengalami kemajuan yang lebih besar dibandingkan dengan AJ Sraya baik dari kinerjanya maupun dari pemberian insentif jangka pendeknya.

ABSTRACT

A COMPARATIVE ANALYSIS ON THE EMPLOYEES' WORKING PERFORMANCE AND THE SHORT TERM INCENTIVE SYSTEM

**A Case Study on the Asuransi Jiwa Bersama BumiPutera 1912 Ruteng and the
Asuransi Jiwa Sraya Ruteng**

Sisilia Herlynawati Dalo

SANATA DHARMA UNIVERSITY

YOGYAKARTA

2004

The objective of this study were to find out the performance and the short term incentive system in 1999-2003. The data gathering techniques used were interview and documentation.

The data analysis techniques used in this research were: firstly, qualitative analysis method to find out the effectiveness of the short term incentive given, the achievement of employees that was seen from the company's profit, and the short term incentive system. Secondly quantitative analysis method which consisted of central tendency analysis (mean) to show the average of incentive wage and the gross amount of the premium per month from year to year for the period of 1999-2003; and the simple regression analysis which was used to get prediction or forecast about the amount a variable by using another known-variable

Based on the analysis result, it could be concluded that the increase of the performance and short term incentive for AJB BumiPutera 1912 and AJ Sraya were on progress from year to year. However, there were differences in the amount of short term incentive and the performance obtained from year to year between these two companies. AJB BumiPutera 1912 develops more than AJ Sraya, not only in the working performance but also in the short term incentive giving.

KATA PENGANTAR

Puji syukur dan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Tuhan Yang Maha Esa yang telah melimpahkan berkat dan rahmatnya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini baik.

Penulisan skripsi ini, disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma. Skripsi ini berjudul Analisis Perbandingan Kinerja Karyawan Dan Sistem Pemberian Insentif Jangka Pendek.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa penyelesaian skripsi ini tidak lepas dari bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak. Oleh karena itu dalam kesempatan ini, penulis mengucapkan terma kasih kepada:

1. Bapak Drs. Alex Kahu Lantum, M.S sebagai Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma Yogyakarta.
2. Bapak Ir. Drs. Hansiadi Y. H. M. Si. Akt, sebagai Ketua Jurusan Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma.
3. Bapak Ir. Drs. Hansiadi Y. H. M. Si. Akt, sebagai Pembimbing I yang telah banyak memberikan bimbingan, bantuan dan arahan kepada penulis sehingga penulis dapat penyelesaian skripsi ini.
4. Bapak E. Maryarsanto. P., SE, Akt, sebagai Pembimbing II yang telah membimbing, membantu dan memberikan saran kepada penulis dalam penyelesaian skripsi ini.

5. Ibu M. Th. Ernawati, SE., MA, yang telah banyak membantu dalam memberikan masukan dan saran kepada penulis dalam penyelesaian skripsi ini.
6. Dr. P. Rubiyatno, yang telah memberikan masukan dan saran kepada penulis dalam penyelesaian skripsi ini.
7. Keluarga besar Papa di Ende dan Keluarga besar Mama di Manggarai, terima kasih atas cinta, dukungan dan perhatiannya.
8. Rm. Simon, Rm. Jhon Samur, Rm. Willy, Rm. Leksi, Rm. Os, Fr. Luko, Fr. Is, Fr. John, Fr. Dion, terimakasih atas perhatiannya dan dukungannya.
9. Mama Evie dan mama Minah, kak Goris Dan Mbak Ina terima kasih atas cinta dan kasih sayangnya.
10. Ade Ivan makasih atas perhatian dan bantuannya sehingga saya bisa menyelesaikan skripsi ini, kapan nyusul de'?
11. Sahabat setiaku '99 syuradikara khususnya vidy, ersa, yenni, happy, mike, rina, join, atu, ance, rien, boeyard, nokus, nius, joko, iwan, jacky, santer, Denox, indri, senny akhirnya man bisa selesai juga.....kapan reuni lagi.
12. Teman-teman seperjuangan Akuntansi '99 khususnya Akuntansi D' risma, eka, santy, oki, barbara, atik, yanti, isto, jimmy, kris, pipin, tom, atik, marley, ani, era terima kasih karena telah menjadi sahabatku selama di bangku kuliah.
13. Endah, melannie, endar, novie, bunga, anggie, k'happy, made, keke, desti, mona, Eppy, yunnie, terima kasih untuk kebersamaan kita.

14. Anak-anak Sultan Band terima kasih atas kenangan indah kita, sungguh saat-saat yang tidak terlupakan deh, miss u all.
15. K'eddy, yaning dan yudis, terima kasih atas kasih sayang dan kebaikannya. Semoga impian kita menjadi kenyataan he... he...
16. Corryn, k'vicky, dody, k'lenny, anny, charly, ovan, fanny, didi, charles, rino, robert, ronal, frans, jerri, yenni, kevin, gusti, tian, ricky, icen, jelli, meta, ivan, bobon, onsi, ningsi, k'harry, k'erna, priem, elsy, memet, heni, yona, lira, dewi, ocik, thanks for all.
17. Anak-anak menur 15, thanks for all
18. Anak-anak Eiffel, untuk dika makasih ya atas printernyasemoga U sukses
19. *Yogyakarta* ,kota yang memberiku banyak kenangan dan keindahan.
20. Dan kepada semua pihak yang tidak sempat saya sebutkan.

Semoga Tuhan Yang Maha Kasih akan melimpahkan berkat dan kasihnya kepada mereka yang telah membantu dalam penyelesaian skripsi ini. Penulis menyadari bahwa penelitian ini banyak kekurangannya. Namun demikian diharapkan semoga karya ini dapat bermanfaat bagi semua pihak.

Yogyakarta, 31 Agustus 2004

Penulis

DAFTAR ISI



Halaman

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	iv
PERNYATAAN KEASLIAN KARYA.....	v
ABSTRAK.....	vi
ABSTRAC.....	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar belakang masalah.....	1
B. Rumusan masalah.....	4
C. Tujuan penelitian.....	4
D. Manfaat penelitian.....	4
E. Sistematika penulisan.....	5
BAB II LANDASAN TEORI.....	7
A. Pengertian motivasi.....	7
B. Manfaat motivasi.....	8
C. Teori motivasi kerja.....	10
D. Teori proses motivasi.....	16
E. Teori upah insentif.....	18
F. Pengertian insentif jangka pendek.....	19
G. Penilaian kinerja.....	24
BAB III METODE PENELITIAN.....	33
A. Jenis penelitian.....	33
B. Tempat dan waktu penelitian.....	33
C. Data yang diperlukan.....	33
D. Teknik pengumpulan data.....	34
E. Teknik analisis data.....	34

BAB IV GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN	37
A. Sejarah perusahaan.....	37
B. Susuna dewan komisaris dan dewan direksi	40
C. Struktur organisasi.....	41
D. Fungsi, wewenang dan tanggung jawab masing-masing bagian.....	41
E. Jumlah pegawai AJB BumiPutera 1912	44
F. Program-program yang ditawarkan oleh AJB BumiPutera 1912.....	44
BAB V ANALISIS DATA	46
A. Analisis hubungan kinerja karyawan terhadap insentif jangka pendek dari segi kualitatif untuk AJB BumiPutera 1912.....	46
B. Analisis hubungan kinerja karyawan terhadap insentif jangka pendek dari segi kuantitatif untuk AJB BumiPutera 1912.....	48
C. Analisis hubungan kinerja karyawan terhadap insentif jangka pendek dari segi kualitatif untuk AJ Sraya	58
D. Analisis hubungan kinerja karyawan terhadap insentif jangka pendek dari segi kuantitatif untuk AJ Sraya	60
E. Perbandingan antara kedua perusahaan berdasarkan analisis data.....	69
BAB VI PENUTUP	74
A. Kesimpulan	74
B. Saran.....	77
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel II. I.....	13
Tabel V.1.....	47
Tabel V.2.....	48
Tabel V.3.....	52
Tabel V.4.....	54
Tabel V.5.....	56
Tabel V.6.....	58
Tabel V.7.....	59
Tabel V.8.....	64
Tabel V.9.....	66
Tabel V.10.....	68

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar II.1	11
Gambar II.3	17
Gambar IV.1	41

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Dalam kenyataannya, setiap orang mempunyai tujuan bekerja sendiri-sendiri, begitu pula instansi tempat mereka bekerja. Dalam menuju ke masa depan, perusahaan umumnya mendasarkan pada perencanaan tujuan yang hendak dicapai di masa depan dengan perilaku yang diharapkan dari keseluruhan personil dalam mewujudkan tujuan tersebut. Tujuan perusahaan diwujudkan dengan perilaku yang diharapkan tersebut, perusahaan memerlukan sistem pengendalian. Oleh karena itu dalam pencapaian tujuan organisasi, manajemen melibatkan pengerak aktivitas orang lain, maka fungsi pengendalian manajemen mencakup usaha untuk memastikan bahwa orang lain tersebut mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan melalui perilaku yang diharapkan. Setiap orang berharap apa yang dilakukan adalah sesuatu yang dapat membuatnya dihargai oleh orang lain dan mempunyai nilai bagi orang lain. Orang-orang yang bekerja tidak hanya mengharapkan gaji untuk memenuhi kebutuhan hidupnya dan keluarganya, mereka juga menginginkan yang lebih dari itu, misalnya pengalaman, kepuasan, karir yang terus meningkat, struktur sosial, pengakuan akan eksistensinya baik di tempat kerja maupun dalam masyarakat.

Pertanyaannya kemudian bahwa seringkali tidak ada kesesuaian antara tujuan individu dengan tujuan organisasi. Dan mampukah individu tersebut untuk mencapai tujuan perusahaan melalui perilaku yang diharapkan. Perusahaan tidak

hanya cukup dengan memberikan gaji sesuai dengan posisi karyawan tersebut, karena ada perbedaan kinerja antara karyawan yang satu dengan karyawan yang lain dan perusahaan harus melihat realitas tersebut. Jangan sampai karyawan yang kinerjanya bagus mendapat imbalan yang sama dengan karyawan yang kinerjanya biasa saja atau bahkan kurang memuaskan. Inilah yang harus dilakukan bila perusahaan tidak ingin ditinggalkan oleh karyawan yang mempunyai kompetensi dan kinerja yang baik.

Sistem penghargaan berbasis kinerja merupakan salah satu alat pengendalian yang penting yang digunakan oleh perusahaan untuk memotivasi personil agar mencapai tujuan perusahaan. Penghargaan atas kinerja personil tersebut dilandasi oleh informasi yang dihasilkan dari penilaian atas kinerja personil. Dan bentuk penghargaan bisa juga diberikan kepada suatu unit tertentu. Dalam keadaan demikian diperlukan kerja sama yang baik dalam unit tersebut.

Sistem penghargaan merupakan salah satu unsur dalam struktur pengendalian manajemen disamping unsur lain, yaitu struktur organisasi dan jaringan informasi. Sistem penghargaan dapat diibaratkan sebagai hasil dari evaluasi akan adanya struktur organisasi dan jaringan informasi. Karyawan yang dapat memahami dan memanfaatkan kedua unsur tersebut adalah karyawan yang layak dipertahankan dalam perusahaan. Salah satu cara yang dilakukan adalah dengan memberikan penghargaan, dalam hal ini berupa insentif.

Memang tidak semua orang merasakan kepuasan yang sama dengan menerima penghargaan yang berupa materi/moneter. Namun bagi karyawan, insentif moneterlah yang biasanya lebih merangsang produktivitas mereka.

Dalam kenyataannya karyawan suatu perusahaan kadang membandingkan sistem insentif dan kinerja dengan perusahaan yang lain. Hal ini disadari atau tidak, berpengaruh terhadap semangat dan produktivitas karyawan itu sendiri. Namun dalam kasus ini, kenyataan ini tidak menjadi perhatian utama tetapi lebih kepada bagaimana dua perusahaan yang bergerak dibidang yang sama mampu meningkatkan kinerja karyawannya dengan pemberian insentif yang diterapkan oleh perusahaan itu sendiri.

Hal ini kemudian yang akan mempengaruhi produktifitas karyawan dalam perusahaan – perusahaan tersebut. Inilah yang menjadi perhatian dari fenomena adanya dua perusahaan yang bergerak dibidang yang sama namun kenyataannya produk yang dipasarkan oleh kedua perusahaan tersebut dipasaran tidak memiliki tingkat pasaran yang sama. Dengan kata lain bahwa penghasilan kedua perusahaan tersebut tidak sama meskipun produk yang ditawarkan sama.

Hal inilah yang mendorong penulis untuk melakukan penelitian dengan judul **“ANALISIS PERBANDINGAN KINERJA KARYAWAN DAN SISTEM PEMBERIAN INSENTIF JANGKA PENDEK Studi Kasus Pada “Asuransi Jiwa Bersama BumiPutera 1912” terhadap “Asuransi Jiwa Sraya”**

B. Rumusan Masalah

Bagaimanakah pengukuran kinerja karyawan dan sistem pemberian insentif jangka pendek pada Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 dan Asuransi Jiwa Sraya

C. Tujuan Penelitian

Penulisan ini bertujuan untuk:

1. Mengetahui cara mengukur tingkat kinerja karyawan yang dilakukan oleh perusahaan.
2. Mengetahui sistem pemberian insentif jangka pendek dalam perusahaan.
3. Mengetahui seberapa besar pengaruh hasil usaha (laba/rugi) terhadap insentif jangka pendek yang diberikan perusahaan.
4. Mengetahui perbandingan hasil antara kedua perusahaan.

D. Manfaat Penelitian

1. Bagi Perusahaan
 - a. Mengetahui sejauh mana kinerja dapat meningkatkan jumlah pemberian insentif jangka pendek dari pihak perusahaan kepada karyawannya.
 - b. Mengetahui apakah sistem pemberian insentif jangka pendek sudah diterapkan dengan baik oleh perusahaan kepada karyawannya.

Dapat dijadikan tolak ukur seberapa jauh ketajaman peneliti dalam menganalisis dan mempraktekkan teori-teori yang pernah diperoleh, terutama dalam mata kuliah Sistem Pengendalian Manajemen.

3. Bagi Universitas Sanata Dharma

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah kepustakaan dan memberikan masukan bagi penelitian yang berhubungan dengan Analisis Perbandingan Kinerja Karyawan Dan Sistem Pemberian Insentif Jangka Pendek.

E. Sistematika Penulisan

BAB I PENDAHULUAN

Dalam bab ini berisi tentang latar belakang masalah, rumusan penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

BAB II LANDASAN TEORI

Bab ini berisi teori-teori yang menjadi landasan penelitian, yang berhubungan dengan kinerja dan sistem pemberian insentif jangka pendek dimana dapat digunakan sebagai pendukung dalam penulisan ini.

BAB III METODE PENELITIAN

Pada bab ini berisi tentang jenis penelitian, tempat dan waktu penelitian, data primer dan sekunder, teknik pengumpulan data dan teknik analisis data.

BAB IV GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

Dalam bab ini dipaparkan tentang gambaran umum perusahaan seperti: sejarah perusahaan, struktur organisasi, jumlah karyawan, jenis tugas dan tanggung jawab masing-masing divisi serta produk-produk yang ditawarkan.

BAB V ANALISIS DATA

Dalam bab ini berisi tentang analisis perbandingan kinerja dan sistem pemberian insentif jangka pendek ditinjau dari segi kualitatif dan kuantitatif

BAB VI PENUTUP

Bab ini berisi kesimpulan dari permasalahan yang diteliti dan saran-saran yang dapat diberikan bagi kedua perusahaan.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Pengertian Motivasi

Proses akhir dari pengendalian manajemen adalah penetapan jumlah penghargaan kepada manajer dan karyawan. Pemberian penghargaan merupakan salah satu cara untuk memotivasi anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan kata lain, penghargaan merupakan salah satu motivator dan *positive reward* kepada manajer dan karyawan. *Positive reward* berdasarkan hasil penelitian adalah cara yang lebih baik daripada *negative reward/punishment* dalam rangka memotivasi karyawan dalam mencapai target dan tujuan perusahaan. Jadi pembahasan masalah dalam penghargaan tertentu juga berkaitan dengan teori motivasi dimana setiap orang menuntut kepentingan dan motivasi tersendiri.

Istilah motivasi berasal dari bahasa latin *movere* yang dalam bahasa Inggris *to move* artinya bergerak, yaitu proses kejiwaan yang merupakan tujuan dan arah dari setiap perilaku. Ismail mengartikan motivasi sebagai obyek tindakan seseorang atau hal yang mengerakkan seseorang untuk bertindak atau niat, atau sesuatu yang memberikan tenaga usaha mendalam (Ismail, 1985 : 155).

Pengertian motivasi menurut (Reksodiprojo dan Handoko, 1990 : 256) adalah:

Keinginan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan organisasi. Motivasi yang ada pada seseorang pada gilirannya

akan mewujudkan suatu perilaku yang diarahkan pada tujuan mencapai sasaran kepuasan.

B. Manfaat Motivasi

Pemotivasian merupakan salah satu pekerjaan manajemen yang sederhana tetapi juga paling rumit. Motivasi merupakan hal yang sederhana karena orang-orang pada dasarnya termotivasi untuk berperilaku dalam cara tertentu yang dirasakan mengarah kepada perolehan ganjaran atau insentif. Tetapi disinilah timbulnya kerumitan dalam pemotivasian. Untuk satu hal saja yang dipandang seseorang sebagai ganjaran atau insentif yang penting, mungkin tidak dipandang demikian oleh orang lain karena tiap orang berbeda dalam cara mengukur kemungkinan keberhasilan atas pekerjaan-pekerjaan yang berlainan. Oleh karena itu, memotivasi seseorang memerlukan dua hal menurut Handoko (1989) yaitu:

1. Berusaha mengetahui hal-hal yang diinginkan seseorang menggunakan hal itu sebagai alternatif ganjaran.
2. Berusaha agar hal-hal yang ia rasakan bahwa upaya yang dilakukan akan mungkin mengarah pada perolehan ganjaran.

Masalah motivasi memang sangat rumit, namun tidak ada keraguan lagi bahwa prestasi merupakan 'lini dasar' manajemen. Para manajer mencapai hasil melalui orang-orang dan apabila ia tidak mampu memotivasi karyawan, kemungkinan tidak akan berhasil dalam melakukan kegiatan perusahaan. Oleh karena itu kerumitan motivasi hendaknya diterima sebagai kendala yang mungkin selalu ada dalam perusahaan.

Untuk mencapai produktivitas yang tinggi maka perlu diketahui tujuan diberikannya motivasi dan alat-alat apa saja yang digunakan. Tujuan diberikannya motivasi kepada karyawan adalah: (Hasibuan, 2000 : 97-98)

1. Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan
2. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
3. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
4. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan kerja karyawan
5. Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan
6. Mengefektifkan pengadaan karyawan
7. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
8. Meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan
9. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan
10. Mempertinggi rasa tanggung jawab terhadap tugasnya
11. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku

Adapun alat-alat motivasi yang digunakan adalah: (Hasibuan, 2000 : 99)

1. Materiil Insentif yaitu alat yang berupa uang dan atau barang yang mempunyai nilai pasar, jadi memberikan kebutuhan ekonomis. Misalnya: rumah, kendaraan.
2. Non material Insentif yaitu: alat motivasi yang berupa barang atau benda yang tidak bernilai, Jadi hanya memberikan kepuasan dan kebanggaan. Misalnya: piagam, bintang jasa.

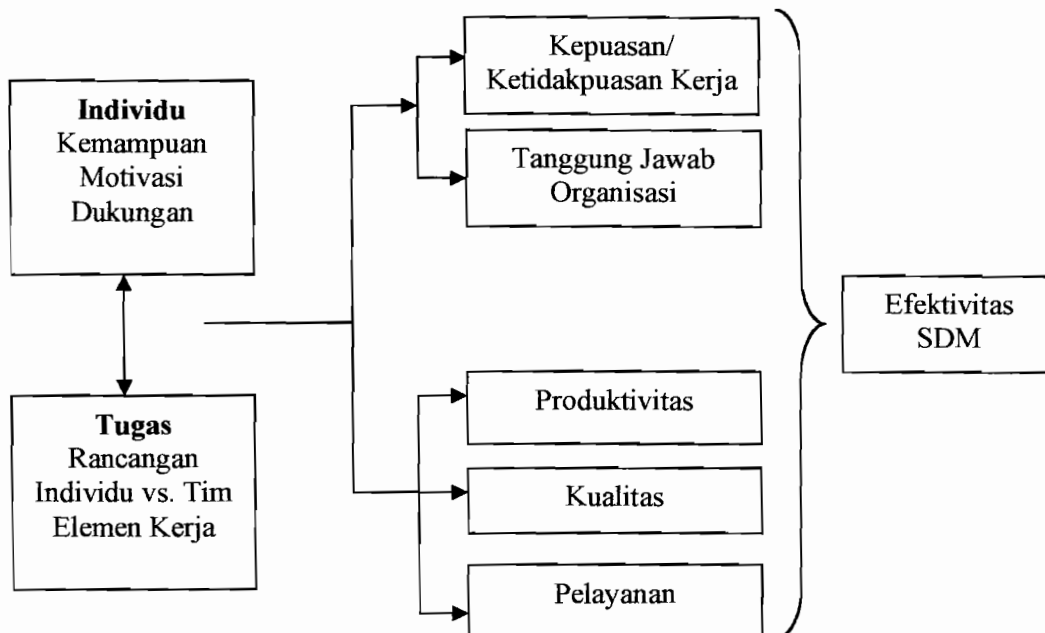
3. Kombinasi materiil dan non materill yaitu alat motivasi yang berupa uang dan atau barang yang mempunyai nilai pasar serta barang atau benda yang tidak mempunyai nilai pasar.

Kinerja yang dicari oleh perusahaan dari seseorang tergantung dari kemampuan dan dukungan yang diterima. Meskipun demikian, motivasi sering menjadi variabel yang terlupakan. Mengerti motivasi merupakan hal penting karena kinerja, reaksi terhadap kompensasi dan perhatian sumber daya manusia lainnya berhubungan dengan motivasi tersebut.

C. Teori Motivasi Kerja

Pendekatan untuk mengerti motivasi ini berbeda karena banyak teori perorangan yang telah mengembangkan pandangan dan teori mereka sendiri. Mereka melakukan pendekatan terhadap motivasi dari titik awal yang berbeda, dengan ide-ide dalam pikiran yang berbeda dan berasal dari latar belakang yang berbeda. Tidak ada pendekatan yang dianggap menjadi kesimpulan akhir. Setiap pendekatan menghasilkan pengertian terhadap motivasi manusia. (Halim, Tjahjono dan Husein, 1998)

Gambar II.1
Model Kinerja Individual/Organisasi



Sumber: Mathis, Robert L. dan John H. Jackson, Manajemen Sumber Daya Manusia

Beberapa teori motivasi yang dikenal dapat diterapkan dalam organisasi yang mana berhubungan dengan pengusahaan pemuasan kebutuhan. Teori tersebut antara lain sebagai berikut: (Halim, Tjahjono dan Husein, 1998 : 43-46)

1. Teori hierarki kebutuhan Maslow

Teori ini dikemukakan sejak tahun 1943. Isi pokok dari teori ini menjelaskan suatu hierarki kebutuhan yang menunjukkan adanya lima tingkatan keinginan dan kebutuhan manusia. Motivasi orang merupakan hierarki dari lima kebutuhan yang berbentuk piramid. Kebutuhan yang lebih tinggi akan mendorong seseorang untuk mendapatkan kepuasan atas kebutuhan tersebut setelah kebutuhan yang lebih rendah terpuaskan. Lima kebutuhan tersebut adalah:

- a. Kebutuhan fisiologis (*psysiological Needs*) yaitu kebutuhan seperti rasa lapar, haus, perumahan, tidur dan sebagainya.
- b. Kebutuhan keamanan (*Safety Needs*) Yaitu kebutuhan akan keselamatan dan perlindungan dari bahaya, ancaman, dan perampasan atau pemecatan dari pekerjaan.
- c. Kebutuhan sosial (*Social Needs*) yaitu kebutuhan akan rasa cinta dan kepuasan dalam menjalin hubungan dengan orang lain, kepuasan dan perasaan memiliki serta diterima dalam suatu kelompok, rasa kekeluargaan, persahabatan dan kasih sayang.
- d. Kebutuhan penghargaan (*Esteem Needs*) yaitu kebutuhan akan status atau kedudukan, kehormatan diri, reputasi, dan prestasi.
- e. Kebutuhan aktualisasi diri (*Self Actualization Needs*) Yaitu kebutuhan akan pemenuhan diri untuk mempergunakan potensi diri, pengembangan diri semaksimal mungkin, kreativitas, ekspresi diri dan melakukan apa yang paling cocok serta menyelesaikan pekerjaan sendiri.

Dari sudut pandang motivasi, teori ini mengatakan bahwa meskipun tidak pernah ada kebutuhan yang pernah di penuhi secara lengkap, suatu kebutuhan yang pernah di penuhi secara substansial tidak lagi menjadi motivasi. Jadi jika ingin memotivasi seseorang, menurut Maslow, perusahaan perlu mengetahui pada anak tangga yang mana seseorang itu berada sehingga dapat di tentukan jenis kebutuhan yang harus diberikan.

Maslow memisahkan kelima kebutuhan itu sebagai order tingkat tinggi dan tingkat rendah. Kebutuhan fisiologis dan kebutuhan keamanan termasuk dalam order tingkat rendah, sedangkan kebutuhan sosial, penghargaan, aktualisasi diri di kelompokkan sebagai order tingkat tinggi. Perbedaan ini di dasarkan bahwa order tingkat tinggi dapat dipenuhi secara internal (di dalam diri seseorang), sedangkan kebutuhan order tingkat rendah dapat di penuhi secara eksternal (dengan upah, insentif, bonus dan lain-lain)

2. Teori faktor Herzberg

Teori ini berdasarkan penelitian yang telah dilakukan oleh Herzberg. Herzberg tiba pada suatu keyakinan bahwa dua kelompok faktor yang mempengaruhi perilaku adalah:

- a. *Hygiene factor*. Faktor ini berkaitan dengan konteks kerja dan arti lingkungan kerja bagi individu. Faktor-faktor higienis yang dimaksud adalah kondisi kerja, dasar pembayaran (gaji), kebijakan organisasi, hubungan antar personel dan kesempatan untuk berkembang.
- b. *Satisfier factor*. Faktor pemuas yang dimaksud berhubungan dengan isi kerja dan definisi bagaimana seseorang menikmati atau merasakan pekerjaannya. Faktor yang dimaksud adalah prestasi, pengakuan, tanggung jawab, dan kesempatan berkembang.

Tabel II.1
Teori Dua – Faktor Herzberg

Faktor-Faktor Higienis	Motivator
<ul style="list-style-type: none"> • Kebijakan, dan administrasi perusahaan • Pengawasan, teknis • Gaji • Hubungan-hubungan antara pribadi, penyelia (mandora) • Kondisi kerja 	<ul style="list-style-type: none"> • Prestasi • Pengakuan, pengharapan • Pekerjaan itu sendiri • Tanggung jawab • Promosi (kenaikan pangkat)

3. Teori pengharapan Vroom

Victor Vroom (mengembangkan suatu model motivasi yang disebut teori dengan teori pengharapan). Teori ini didasarkan pada empat asumsi bahwa:

- a. Perilaku ditentukan oleh kombinasi antara faktor-faktor yang terdapat di lingkungan.
- b. Perilaku orang dalam organisasi merupakan tindakan sadar dari seseorang, dengan kata lain perilaku seseorang adalah hasil dari sebuah keputusan yang sudah diperhitungkan oleh orang tersebut.
- c. Orang mempunyai kebutuhan, keinginan, dan tujuan yang berbeda.
- d. Orang memilih satu dari beberapa alternatif perilaku berdasarkan besarnya harapan memperoleh hasil dari sebuah perilaku.

Adapun unsur-unsur dari teori ini adalah:

- a. *Expectancy*, yaitu hubungan dimana seseorang mempercayai antara usaha dan kemampuan yang hasilnya diukur dalam sistem pengukuran prestasi organisasi (hubungan upaya dan kinerja).
- b. *Instrumentality*, yaitu hubungan antara kinerja yang diukur dengan hasil yang diharapkan untuk individu (hubungan kinerja dan ganjaran). Orang mengharapkan sesuatu dari perilakunya yang kemudian mempengaruhi keputusannya untuk memilih perilaku tertentu.
- c. *Valance*, yaitu nilai dimana seseorang menugaskan pada hasil yang disediakan untuk individu dari organisasi sebagai hasil pengukuran prestasi normal (hubungan ganjaran dan tujuan pribadi).

Dinyatakan dengan cara lain teori harapan menyatakan bahwa apakah seseorang mempunyai keinginan untuk menghasilkan suatu karya pada waktu tertentu tergantung pada tujuan-tujuan khusus orang yang

bersangkutan dan pada persepsi orang tersebut tentang nilai suatu prestasi sebagai wahana untuk mencapai tujuan tersebut.

Pada kenyataannya, akuntan manajemen lebih tertarik kepada teori pengharapan daripada teori hierarki kebutuhan. Hal ini didasarkan pada dua alasan:

1. Teori hierarki kebutuhan sukar diterapkan di akuntansi manajemen misalnya: apakah penggunaan harga transfer meningkatkan kerja manajer pusat laba dan lain-lain.
2. Hasil dari beberapa penelitian empiris dalam dekade 60-an meragukan validitas teori hierarki kebutuhan.

Ketiga teori motivasi di atas mengandung kelemahan maupun kelebihan. Teori Herzberg mengakui adanya pengakuan bahwa faktor higienis tidak merupakan motivator., tapi hanya menyediakan suatu lingkungan bagi faktor pemuas atau motivator untuk bisa mempengaruhi prestasi. Sementara faktor yang penting dari teori Vroom adalah teori ini menyediakan suatu struktur spesifik untuk menentukan peran dan pengaruh dari akuntansi manajemen terhadap pengukuran prestasi. Sementara itu teori hierarki Maslow hanya di anggap sebagai suatu yang berlaku secara umum. Di sinilah pentingnya bahwa sistem pengukuran prestasi merupakan “ jantung” dari sistem motivasi itu sendiri. Artinya, sistem pengukuran prestasi dalam suatu organisasi akan mempengaruhi motivasi karyawan dalam suatu organisasi untuk bekerja sesuai dengan apa yang telah di gariskan.

D. Teori Proses Motivasi

Teori proses menyarankan agar macam-macam faktor dapat memotivasi, tergantung dari kebutuhan individu, situasi dimana individu berada dan penghargaan yang diharapkan individu untuk pekerjaan yang sudah diselesaikan. Para teoritis yang memegang pandangan ini tidak mencoba untuk mencocokkan orang dalam suatu kategori sendiri, namun lebih menerima perbedaan manusia.

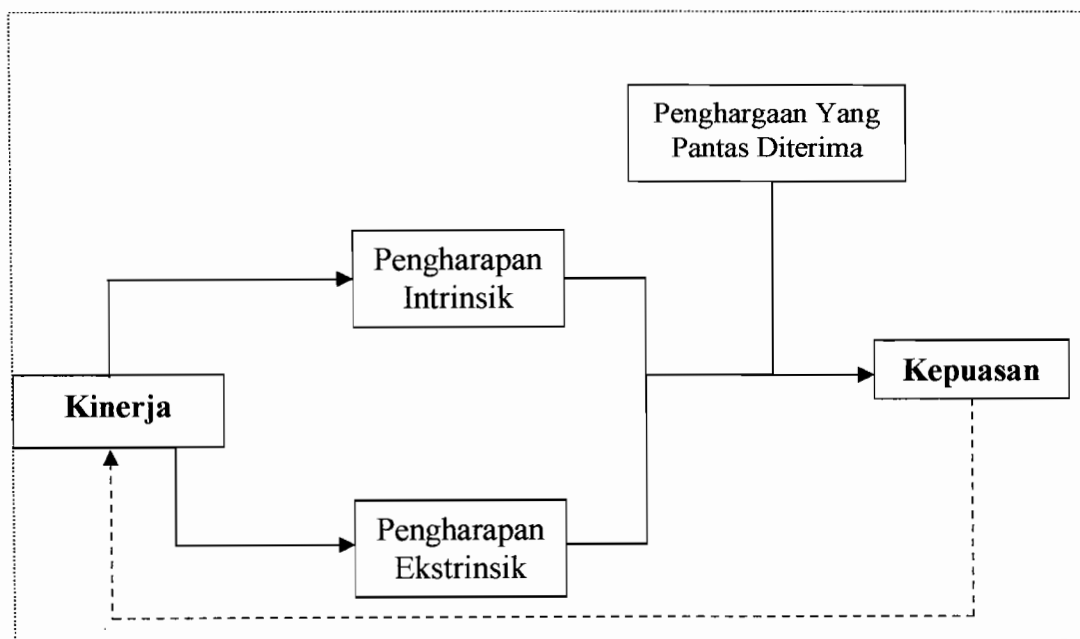
Teori proses oleh Lyman dan E. E. Lawler memfokuskan pada nilai yang ditempatkan orang untuk suatu tujuan seperti juga pandangan seseorang terhadap kesamaan dalam tempat kerja atau keadilan sebagai faktor-faktor yang mempengaruhi kelakuan kerja orang tersebut. Dalam situasi kerja, persepsi adalah cara dari seseorang dalam memandang pekerjaan. Pada gambar II-2 berisi model Porter dan Lawler yang telah disederhanakan, yang menandakan bahwa motivasi dipengaruhi oleh harapan seseorang. Jika harapan tidak terpenuhi, orang dapat merasa diperlakukan tidak adil dan akibatnya menjadi tidak puas. (Robert dan Jackson, 2001 : 91)

Dengan menggunakan model Porter dan Lawler, andaikan seorang karyawan termotivasi untuk mengarahkan tenaganya pada pekerjaannya. Dari pekerjaan ini, ia mengharapkan menerima dua macam penghargaan: Intrinsik (internal) dan ekstrinsik (Eksternal). Bagi karyawan penghargaan intrinsik dapat berupa perasaan telah berprestasi, perasaan diakui atau motivator lainnya. Penghargaan ekstrinsik dapat berupa bayaran, benefit, situasi kerja yang baik dan faktor hygiene lainnya. Karyawan akan membandingkan kinerjanya dengan apa yang ia harapkan dan mengevaluasi kedua macam penghargaan yang ia terima.

Ia kemudian sampai pada tahap kepuasan atau ketidakpuasan kerja tertentu. Ketika tahap ini telah tercapai sulit untuk menentukan apa yang ia lakukan. Jika tidak puas ia mungkin akan mengurangi usahanya dan bekerja lebih giat untuk mendapatkan penghargaan yang ia inginkan atau mungkin saja ia menerima saja ketidakpuasannya.

Intisari pandangan Porter dan Lawler tentang motivasi adalah persepsi. Sebagai tambahan umpan balik dalam Gambar II.2 menandakan, kinerja membawa pada kepuasan daripada kepuasan membawa kepada kinerja. (Robert dan Jackson, 2001 : 92)

Gambar II.2
Model Motivasi Porter dan Lawler



Sumber: Diadaptasi dari Edward E. Lawler III and Lyman W Porter. "The Effect Of Performance On Job Satisfaction Relations 7 (1966)

E. Teori Upah Insentif

Teori upah insentif digolongkan menjadi dua macam menurut (Hasibuan, 2000 : 128-129) yaitu:

1. *Piece Rate*

a. Upah per potong proposional

Upah per potong proposional dibayarkan berdasarkan produktivitas pekerja dikalikan tarif upah per potong yang didapat dari penyelidikan waktu untuk menentukan waktu standarnya.

b. Upah per potong Taylor

Upah per potong Taylor digunakan dengan cara mengatur tarif berbeda untuk karyawan yang produktivitasnya tinggi dengan yang produktivitasnya rendah.

c. Upah per potong kelompok

Cara menentukan upah per potong kelompok adalah dengan menentukan standar untuk kelompok. Mereka yang berada di atas standar kelompoknya akan dibayar sebanyak unit yang dihasilkan dikalikan, sedangkan yang berada di bawah standar akan dibayar sebesar jam kerja dikalikan tarif per jamnya.

2. *Time Bonuses*

a. Premi berdasarkan waktu yang dihemat

- 1). Hasley plan persentase premi yang diberikan adalah 50% dari waktu yang dihemat, dengan anggapan bahwa tidak ada standart kerja yang akurat sekali.

2). 100% time premium plan

Pada 100% time premium plan peresentase premi yang diberikan 75%

b. Premi berdasarkan waktu pengerjaan

1). *Rowan plan*

Pada Rowan plan premi yang didapat adalah selisih antara hasil standar dengan hasil aktual dibagi dengan hasil aktual dikalikan jam kerja dan upah

2). *Emerson plan*

Pada cara ini perusahaan membuat tabel induksi efisiensi sesuai dengan kebijakan perusahaan.

F. Pengertian Insentif Jangka Pendek

Menurut Dessler (1997 : 141-142) insentif adalah bonus yang diberikan kepada karyawan apabila memenuhi standar yang khusus untuk kinerja, produktivitas atau perilaku sehubungan dengan kerja lainnya.

Ada dua jenis rencana kompensasi insentif yang dapat diberikan kepada karyawan yaitu:

1. Insentif jangka pendek
2. Insentif jangka panjang

Insentif jangka pendek atau bonus tahunan atau *short-term* insentif adalah merupakan rencana-rencana yang dirancang untuk memotivasi kinerja jangka pendek karyawan yang dikaitkan dengan profitabilitas perusahaan.

Ada tiga hal pokok untuk dipertimbangkan bila perusahaan ingin memberikan insentif jangka pendek menurut Desler (1997 : 144) yaitu:

1. Pemenuhan Persyaratan (Eligibilitas)

Eligibilitas biasanya diputuskan dalam tiga cara yaitu:

a. Posisi kunci

Disini tinjauan jabatan perjabatan dilakukan untuk mengidentifikasi jabatan kunci (khususnya hanya jabatan-jabatan lini) yang memiliki dampak yang bisa diukur terhadap profitabilitas.

b. Menetapkan satu titik potong level gaji

Semua karyawan yang berpendapat lebih diatas jumlah ambang sukses secara otomatis memenuhi syarat untuk pertimbangan guna mendapatkan insentif jangka pendek.

2. Determinasi Ukuran Dana

Satu keputusan harus diambil menyangkut ukuran dana. Jumlah total dari uang bonus yang akan tersedia dan ada beberapa rumusan untuk melakukan ini. Biasanya ada beberapa perusahaan menggunakan rumusan nondeduksi. Disini ada presentasi langsung (biasanya dari pendapatan netto perusahaan) digunakan untuk menciptakan dana insentif jangka pendek. Dan yang lainnya menggunakan rumusan deduksi dengan pengendalian bahwa dana insentif jangka pendek akan mulai terhimpun sesudah perusahaan mencapai tingkat perolehan tertentu.

3. Menetapkan Hadiah Individual

Sebuah bonus target ditetapkan untuk masing-masing posisi yang memenuhi syarat dan selanjutnya dilakukan penyesuaian untuk kinerja yang lebih besar atau kecil dari yang ditargetkan. Penilaian kinerja didapatkan untuk masing-masing karyawan dan perkiraan bonus pendahuluan bisa dihitung. Perkiraan dari jumlah total uang yang harus dikeluarkan untuk insentif jangka pendek selanjutnya dilakukan dan dibandingkan dengan dana bonus yang tersedia.

Rencana Insentif Jangka Pendek menurut Halim, Achmad dan Husein (1998 : 229–234) Insentif ini diberikan berdasarkan atas kinerja yang diukur untuk periode satu tahun atau kurang dan biasanya diberikan berupa pembayaran tunai (dalam bentuk kas) yang dapat berupa bonus, komisi, pembayaran per potong dan lain–lain.

Insentif jangka pendek diberikan berdasarkan atas kinerja yang diukur untuk periode satu tahun atau kurang, biasanya diberikan berupa pembayaran tunai (dalam bentuk kas) yang dapat berupa bonus komisi, pembayaran perpotong dan lain-lain. Berikut ini beberapa insentif jangka pendek yang lazim diberikan menurut Halim, Achmad dan Husein (1998 : 129-234)

a. Total Bonus Pool

Insentif ini diberikan melalui dua langkah. Langkah pertama, dihitung bonus secara keseluruhan berdasarkan kinerja perusahaan atau kelompok dan kemudian ditransfer uang ke dalam bonus pool sebesar bonus yang di hitung tersebut. *Bonus pool* kemudian dibagikan kepada personel secara individual berdasarkan proses pemeringkatan personel. Personel yang memiliki kinerja lebih baik akan mendapatkan bonus yang lebih banyak.

Ada beberapa cara menentukan *bonus pool*:

- 1) Berdasarkan formula tertentu dengan menentukan presentase tertentu dari laba.

$$\text{Dana} = X\% \times \text{Laba Bersih}$$

- 2) Berdasarkan pada persentase tertentu dari laba setelah tingkat laba per saham (EPS) minimum tercapai.

$$\text{Dana bonus} = X\% \times (\text{Laba bersih} - \text{Total EPS minimum})$$

- 3) Metode lain yang menghubungkan laba dengan modal yang digunakan. Modal dalam hal ini adalah kekayaan pemegang saham di tambah hutang jangka panjang. Bonus dalam hal ini sama dengan persentase laba sebelum pajak dan bunga atas hutang jangka panjang minus beban modal atas total kekayaan pemegang saham di tambah utang jangka panjang.
- 4) Metode lain yang di gunakan adalah sama dengan metode ke tiga, tetapi pengertian modal dalam hal ini sama dengan kekayaan pemegang saham.
- 5) Bonus didasarkan pada kenaikan profitabilitas suatu tahun dibandingkan dengan tahun sebelumnya.
- 6) Bonus di dasarkan pada kemampuan memperoleh laba perusahaan relatif dibandingkan dengan kemampuan memperoleh laba industri.

b. Carryover

Merupakan rencana insentif jangka pendek dimana diatur agar setiap tahun selalu dibagi bonus, dan bonus yang dibagikan tidak tergantung pada besarnya

laba. Keuntungan dari metode ini adalah fleksibel, yaitu pemberian bonus tidak ditentukan secara otomatis lewat formula dan dipengaruhi oleh judgement dewan komisaris dan dapat mengurangi anggapan bahwa bonus didasarkan pada formula tertentu. Sedangkan kelemahan metode ini adalah tidak secara langsung menggambarkan kinerja sesungguhnya saat ini.

c. Kompensasi yang ditunda

Jumlah bonus dihitung setiap tahun, pembayarannya bisa saja dilakukan beberapa kali sepanjang periode tertentu, misalnya lima tahun. Penundaan pembayaran seperti ini mempunyai beberapa keuntungan:

- 1) Manajer bisa mengestimasi dengan akurasi yang rasional pendapatan tunai mereka untuk tahun mendatang.
- 2) Pembayaran yang ditunda meratakan penerimaan kas manajer, karena pengaruh fluktuasi siklik.
- 3) Seorang manajer yang berhenti akan terus menerima pembayaran sampai beberapa tahun kemudian.
- 4) Dengan ditundanya waktu pembayaran akan mendorong pemikiran yang lebih jauh untuk menghasilkan keputusan yang tepat.

Adapun kelemahan dari metode ini adalah bahwa bonus yang menjadi hak manajer tidak sepenuhnya di terima pada tahun bonus di hasilkan. Hal ini akan mengakibatkan berkurangnya motivasi secara langsung dari insentif, karena bonus tidak berhubungan langsung dengan laba kinerja. Selain itu manajer yang meninggalkan perusahaan secara tiba-tiba tidak akan menerima sisa bonus yang menjadi haknya.

Sistem Pembayaran kompensasi yang umum diterapkan menurut Hasibuan (2000 : 121) adalah:

1. Sistem waktu, artinya besarnya kompensasi diterapkan berdasarkan standar waktu seperti jam, minggu, atau bulan. Sistem ini ditetapkan jika prestasi kerja sulit diukur per unitnya.
2. Sistem hasil (output), artinya besarnya kompensasi atau upah diterapkan atas kesatuan unit yang dihasilkan pekerja seperti per potong, meter, liter, dan kg. Pada sistem ini yang perlu mendapat perhatian sungguh-sungguh adalah mutu barang atau produk yang dihasilkan.
3. Sistem borongan, yaitu suatu cara pengupahan yang penetapan besarnya jasa didasarkan atas volume pekerjaan dan lama pengerjaan.

G. Penilaian Kinerja

1. Pengertian Kinerja

Kinerja karyawan (*employee performance*) menurut Simamora (1995 : 328-330) adalah tingkat terhadap mana para karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan. Sedangkan penilaian kinerja (*performance assessment*) menurut Simamora adalah proses yang mengukur kinerja karyawan. Penilaian kinerja menurut Mathis dan Jackson adalah proses evaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan pekerjaan mereka ketika dibandingkan dengan satu set standar, dan kemudian mengkomunikasikannya dengan para karyawan. Penilaian kinerja pada umumnya mencakup baik aspek kualitatif maupun kuantitatif dari pelaksanaan pekerjaan.

Tujuan pokok sistem penilaian kinerja adalah menghasilkan informasi yang akurat dan valid berkenaan dengan perilaku dan kinerja anggota organisasi. Dengan hasil yang akurat dan valid maka informasi yang dihasilkan oleh sistem penilaian kinerja, akan mempengaruhi semakin besarnya potensi nilainya terhadap organisasi.

Penilaian kinerja kerja karyawan adalah masalah penting bagi seluruh pengusaha. Namun demikian, kinerja yang memuaskan tidak terjadi secara otomatis; dimana hal ini cenderung akan makin terjadi dengan menggunakan sistem penilaian manajemen yang baik. Sistem manajemen kinerja (*performance management system*) terdiri dari proses-proses untuk mengidentifikasi, mendorong, mengukur, mengevaluasi, meningkatkan, dan memberi penghargaan terhadap kinerja para karyawan yang dipekerjakan.

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi penilaian kinerja menurut Simamora (1995 : 331)

- a. Karakteristik situasi
- b. Deskripsi pekerjaan, spesifikasi pekerjaan dan standar kinerja perusahaan
- c. Tujuan-tujuan penilaian kinerja
- d. Sikap para karyawan dan manajer terhadap evaluasi

Agar penilaian kinerja dapat dilaksanakan dengan baik diperlukan metode yang memenuhi persyaratan yaitu:(Soetjipto, 2002 : 220)

- a. Yang diukur adalah benar-benar prestasi dan bukan faktor-faktor lain, seperti yang menyangkut pribadi seseorang.



- b. Menggunakan tolak ukur yang jelas dan yang pasti menjamin bahwa pengukuran ini bersifat obyektif.
- c. Dimengerti, dipahami dan dilaksanakan sepenuhnya oleh semua anggota organisasi yang terlibat.
- d. Dilaksanakan secara konsisten dan didukung sepenuhnya oleh pimpinan puncak.

Terdapat sepuluh pertanyaan yang harus dijawab sebelum menerapkan sistem imbalan berdasarkan kinerja menurut Soetjipto (2002 : 220)

- a. Apakah pembayaran dinilai oleh karyawan.
- b. Apakah sasaran yang akan dicapai oleh sistem imbalan berdasarkan kinerja
- c. Apakah nilai-nilai organisasi menguntungkan bagi sistem pembayaran kinerja.
- d. Dapatkah kinerja diukur secara akurat.
- e. Seberapa sering kinerja diukur dan dievaluasi.
- f. Tingkat kesatuan apa (individu, kelompok, atau organisasi) yang akan digunakan untuk mendistribusi imbalan.
- g. Bagaimana bayaran akan dikaitkan dengan kinerja (misalnya melalui peningkatan jasa, bonus, komisi, atau insentif)
- h. Apakah organisasi mempunyai sumber keuangan yang memadai untuk membuat agar pembayaran berdasarkan kinerja bermakna.
- i. Tahap-tahap apa saja yang akan ditempuh untuk memastikan bahwa karyawan dan manajemen punya komitmen terhadap sistem tersebut.

- j. Tahap-tahap apa yang akan ditempuh untuk memantau dan mengendalikan sistem tersebut.

Penerapan sistem imbalan yang berbasis kinerja akan memiliki dampak positif bagi karyawan karena dapat meningkatkan kinerja serta kepuasan kerja. (Soetjipto, 2002 : 221-222). Namun dalam prakteknya manajer banyak mengalami kendala, yang berkaitan dengan

- a. Penjabaran dan menilai kinerja karyawan yang baik, hal ini disebabkan adanya perubahan sifat kinerja yang dilaksanakan karyawan, sifat multidimensional kerja, penerapan teknologi baru ditempat kerja dan kurangnya pelatihan manajerial mengenai kinerja yang baik.
- b. Kesulitan dalam mengidentifikasi imbalan yang bernilai bagi karyawan karena untuk mengidentifikasi imbalan bagi karyawan perlu dilakukan dengan dua tahap yaitu mengelompokkan jenis imbalan yang intrinsik maupun ekstrinsik.
- c. Kesulitan dalam menciptakan keterkaitan atau keselarasan yang kurang tepat antara imbalan dengan kinerja.

Untuk mengantisipasi hambatan dalam penerapan sistem imbalan yang efektif manajemen dapat melakukan penjabaran dan pengukuran kinerja secara jelas dengan cara menciptakan dimensi kinerja, melatih dan memotivasi para manajer dalam melakukan penilaian kinerja serta mengidentifikasi imbalan yang dihargai karyawan maupun menciptakan keterkaitan antara kinerja dengan imbalan yaitu merancang dan menerapkan sistem yang benar-benar memberikan imbalan dengan perilaku yang diinginkan. Jika hambatan dalam penerapan sistem

imbalan yang efektif tersebut dapat diatasi, sehingga apapun bentuk keputusan manajemen memiliki manfaat ganda bagi organisasi.

Agar pembayaran berdasarkan kinerja efektif, menurut (Schuler dan Jacson, 1999) dalam merancang sistem imbalan diperlukan tiga syarat, yaitu: (Soetjipto, 2002 : 229)

- a. Menentukan dan mengukur kinerja
- b. Menentukan imbalan (pengakuan atau uang, besarnya imbalan, bentuk pembayaran)
- c. Mendapatkan penerimaan karyawan

2. Persyaratan Sistem Penilaian Kinerja Yang Efektif

Fokus penilaian kinerja haruslah pada bagaimana karyawan melakukan pekerjaan dan bentuk output atau hasil yang diciptakan. Secara legal dan ilmiah, persyaratan kunci dari setiap sistem penilaian kinerja yang efektif menurut Simamora (1995 : 338-340)

- a. Relevansi (*Relevance*) menyiratkan bahwa terdapat:
 - 1) Kaitan yang jelas antara standar kinerja untuk sesuatu pekerjaan tertentu dan tujuan organisasi.
 - 2) Kaitan yang jelas antara elemen–elemen kerja kritis dan identifikasi melalui sesuatu analisis pekerjaan dan dimensi–dimensi yang akan dinilai pada formulir penilaian.
- b. Sentivitas (*Sensitivity*) menyatakan bahwa suatu sistem penilaian kinerja mampu membedakan antara pelaksanaan yang efektif dengan yang tidak

efektif. Jika tidak dan pelaksanaan terbaik di nilai secara tidak berbeda dengan pelaksanaan terburuk maka sistem penilaian tidak dapat digunakan untuk tujuan administratif apapun, sistem ini tentu saja tidak membantu karyawan untuk berkembang dan sistem ini mengurangi motivasi penyelia dan bawahan.

- c. Keandalan (*Reliability*), dalam konteks ini keandalan adalah konsistensi penilaian. Untuk karyawan manapun penilaian yang dibuat oleh penilai yang bekerja secara independent satu sama lain haruslah saling berkesesuaian. Tetapi penilaian dengan perspektif yang berbeda (misalnya penyelia, rekan, bawahan) dapat melihat kinerja pekerjaan individu yang sama secara berbeda.
- d. Kemampuserimaan (*Acceptability*) adalah persyaratan yang paling penting dari semua karena benar bahwa program sumber daya manusia haruslah mendapat dukungan dari orang-orang yang akan menggunakannya.
- e. Kepraktisan (*Practicality*) menyatakan bahwa instrumen penilaian mudah untuk dipahami dan digunakan oleh manajer dan karyawan.

3. Manfaat Penghargaan berbasis Kinerja

Penghargaan berbasis kinerja mendorong personel untuk mengubah kecenderungan mereka dari semangat untuk memenuhi kepentingan diri sendiri ke semangat untuk memenuhi tujuan organisasi. Penghargaan

berbasis kinerja menghasilkan dua macam manfaat : memberikan informasi dan memberikan motivasi.

Penghargaan dapat menarik perhatian dan memberikan informasi atau mengingatkan mereka tentang pentingnya sesuatu yang diberi penghargaan dibandingkan dengan hal lain. Penghargaan di rancang untuk memusatkan perhatian personel terhadap hal yang diharapkan menjadi faktor sukses organisasi. Jika layanan terhadap customer di pandang merupakan faktor keberhasilan organisasi, kecepatan (*quick respond to order*) dan ketepatan (*fit to order*) layanan merupakan kinerja yang perlu mendapatkan perhatian lebih dari personel. Untuk mendapatkan perhatian lebih inilah, penghargaan berbasis kinerja personel adalah dua faktor tersebut dipakai sebagai alat untuk memotivasi tindakan mereka.

Penghargaan juga meningkatkan motivasi personel terhadap ukuran kinerja sehingga membantu personel memutuskan bagaimana mereka mengalokasikan waktu dan usaha mereka. Hanya dengan mengatakan kepada personel bahwa kualitas adalah penting tidak akan berdampak terhadap perilaku personel terhadap kualitas. Namun jika dikatakan kepada personel bahwa ukuran kualitas merupakan faktor penting dalam menentukan kenaikan gaji/upah, bonus dan kenaikan pangkat, maka hal ini akan meyakinkan mereka tentang pentingnya kualitas dalam pekerjaan mereka. (Mulyadi, 1999 : 229)

Sebagai personel memerlukan insentif untuk melakukan usaha ekstra dalam melaksanakan tugasnya dengan baik. Bagi personel yang suka bekerja

keraspun, kadang-kadang memerlukan insentif untuk mengatasi kecenderungan untuk menghindari pekerjaan yang sulit dan pekerjaan yang membutuhkan tenaga yang diperlukan untuk kepentingan organisasi.

Menurut (Mulyadi dan Setiawan,1999 : 231), agar dapat berfungsi sebagai pemotivasi, sistem penghargaan berbasis kinerja haruslah memenuhi kriteria sebagai berikut:

- a. Penghargaan harus dihargai penerima
- b. Penghargaan harus cukup besar memiliki dampak
- c. Penghargaan harus dapat dimengerti oleh penerima
- d. Penghargaan harus dapat diberi pada waktu yang tepat
- e. Penghargaan harus memerlukan biaya yang minimum.

Penghargaan dapat menarik perhatian personal dan memberikan informasi dan mengingatkan mereka tentang pentingnya sesuatu yang diberi penghargaan dibandingkan dengan hal lain. Penghargaan dirancang untuk memusatkan perhatian personel terhadap hal yang diharapkan menjadi faktor sukses di dalam organisasi. Jika layanan terhadap customer dipandang merupakan faktor keberhasilan organisasi, kecepatan dan ketepatan layanan merupakan kinerja yang perlu mendapatkan perhatian lebih dari personel. Untuk mendapatkan perhatian lebih inilah penghargaan berbasis kinerja personel dalam dua faktor tersebut dipakai sebagai alat untuk memotivasi tindakan mereka.

Penghargaan juga meningkatkan motivasi personel terhadap ukuran kinerja, sehingga membantu personel dalam memutuskan

bagaimana mereka mengalokasikan waktu dan usaha mereka. Hanya dengan mengatakan pada personel bahwa kualitas adalah penting dan akan berdampak terhadap perilaku personel terhadap kualitas. Namun jika dikatakan kepada personel bahwa ukuran kualitas merupakan faktor penting dalam menentukan kenaikan gaji atau bonus, kenaikan pangkat, maka hal ini akan meyakinkan mereka tentang pentingnya kualitas dalam pekerjaan mereka.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah Studi Kasus pada Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Ruteng dan Asuransi Jiwa Sraya Ruteng

B. Tempat dan Waktu Penelitian

1. Tempat penelitian

Penelitian dilakukan pada Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Ruteng dan Asuransi Jiwa Sraya Ruteng

2. Waktu Penelitian

Waktu penelitian dilakukan Pada tanggal 10 Februari sampai dengan 27 Februari 2004

C. Data yang diperlukan

1. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dengan mewawancarai subyek peneliti dengan beberapa pertanyaan yang berhubungan dengan penelitian.

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh dengan mengambil data hasil kinerja dan sistem pemberian insentif jangka pendek.

D. Teknik Pengumpulan Data

1. Teknik wawancara

Merupakan teknik yang dilakukan dengan tanya jawab secara langsung dengan staf maupun karyawan yang berwenang. Adapun data yang dikumpulkan adalah:

- a. Data insentif jangka pendek
- b. Kinerja yang dicapai tiap tahun selama periode tahun 1999-2003
- c. Pengukuran keefektifan insentif yang diberikan
- d. Sistem pemberian insentif jangka pendek pada perusahaan yang bersangkutan

2. Dokumentasi

Merupakan teknik pengumpulan data dengan memanfaatkan data hasil kinerja yang diberikan oleh pihak perusahaan dan semua arsip atau data yang berhubungan dengan pemberian insentif pada perusahaan yang bersangkutan, seperti:

- a. List atau daftar nama karyawan yang menerima insentif
- b. Besarnya dana insentif yang diberikan perusahaan pada karyawan per tahun

E. Teknik Analisis Data

1. Metode analisis kualitatif

Yang dianalisis dengan metode ini adalah:

- a. Keefektifan insentif jangka pendek yang diberikan.

- b. Prestasi yang dicapai karyawan dilihat dari besarnya hasil usaha yang diperoleh perusahaan.

2. Metode analisis kuantitatif

Digunakan analisis statistik sebagai berikut:

- a. Analisis tendensi sentral (mean)

Dengan rumus : $\bar{x} = \frac{x_1}{n}$

Dimana :

\bar{x} = Rata-rata

x_1 = Nilai data pengamatan

n = 12 bulan (untuk tiap tahun)

Maksud dari penggunaan rumus ini yaitu untuk memperlihatkan rata-rata upah insentif dan rata-rata besarnya premi bruto per bulan dari tahun ke tahun selama periode waktu tertentu, yaitu periode tahun 1999 sampai tahun 2003

- b. Analisis regresi sederhana.

Dengan model: $Y = a + bX$

Pendekatan rumus yang digunakan:

$$\sum Y = n a + b \sum X$$

$$\sum XY = a \sum X + b \sum X^2$$

Dimana:

Y : Variabel yang akan diramalkan. Dalam hal ini jumlah insentif jangka pendek yang diberikan.

a : Konstanta

b : Koefisien garis regresi untuk kinerja (Premi Bruto, Pemegang Polis dan Laba).

X : Variabel yang sudah diketahui. Dalam hal ini besarnya hasil usaha (laba/rugi) dalam tingkat kenaikan.

Analisis regresi ini digunakan untuk mendapatkan ramalan atau *forecast* besarnya suatu variabel dengan menggunakan variabel lain yang sudah diketahui.

BAB IV

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

A. Sejarah Perusahaan

Asuransi Jiwa Barsama BumiPutera 1912 adalah perusahaan asuransi jiwa nasional milik bangsa Indonesia yang pertama dan tertua. Ia didirikan pada tanggal 12 Februari 1912 di Magelang Jawa Tengah, dengan nama “Onderlingen Levensverzekering Maatschappij Persatoean Goeroe-Goeroe Hindia Belanda” atau disingkat O.L.Mij. PGHB. Perusahaan ini digagas dan didirikan oleh Mas Ngabehi Dwidjosewojo, seorang guru di Yogyakarta yang juga sekretaris Boedi Oetomo, sebuah organisasi yang memelopori gerakan kebangkitan nasional. Dua orang guru lainnya yaitu Mas Karto Hadi Soebroto dan Mas Adimidjodjo turut mendirikan perusahaan ini, masing-masing sebagai Direktur dan Bendahara. Bersama R. Soepadmo dan M. Darmowidjodjo, kelima pendiri yang juga anggota O.L.Mij. PGHB ini menjadi pemegang polis pertama.

Bimuputera memulai usahanya tanpa modal. Pembayaran premi pertama oleh kelima tokoh tersebut dianggap sebagai modal awal perusahaan, dengan syarat Uang Pertanggungan tidak akan dibayarkan kepada ahli waris Pemegang Polis yang meninggal sebelum berjalan tiga tahun penuh. Para pengurus saat itu juga tidak mengharapkan honorarium, sehingga mereka bekerja dengan sukarela.

Pada mulanya perusahaan hanya melayani para guru sekolah Hindia Belanda, kemudian perusahaan memperluas jaringan pelayanannya ke masyarakat

umum, dan mengganti namanya menjadi O.L.Mij. Boemi Poetera, yang sekarang dikenal sebagai AJB BumiPutera 1912.

Pada tahun 1921, perusahaan pindah ke Yogyakarta. Pada tahun 1924 perusahaan melebarkan sayapnya dengan membuka cabang-cabang di Bandung, Jakarta, Surabaya, Palembang, Medan, Pontianak, Banjarmasin dan Ujung Pandang. Dengan semakin berkembangnya AJB BumiPutera 1912, maka pada tahun 1958 secara bertahap kantor cabang pusat pindah ke Jakarta, dan pada tahun 1959 secara resmi kantor pusat AJB BumiPutera 1912 berdomisili di Jakarta.

Salah satu kekuatan BumiPutera adalah pada kepemilikan dan bentuk perusahaan yang unik, dimana BumiPutera adalah satu-satunya perusahaan di Indonesia yang berbentuk “mutual” atau “usaha bersama”, artinya-pemilik perusahaan adalah para pemegang polis bukan pemegang saham. Jadi perusahaan tidak berbentuk PT atau koperasi. Hal ini dikarenakan premi yang diberikan kepada perusahaan sekaligus dianggap modal. Badan Perwakilan Anggota yang merupakan perwakilan para pemegang poliss ikut serta menentukan garis-garis besar haluan perusahaan, memilih dan mengangkat direksi, dan ikut serta mengawasi jalannya perusahaan.

Kini kantor pusatnya di Jakarta, pengurus BumiPutera mengendalikan perusahaan yang jaringannya terbesar di seluruh penjuru tanah air dan melakukan hubungan internasional dengan rekan-rekan di negara lain. Sekitar 2.900 karyawan, 18.000 agen, dan 610 kantor, melayani lebih dari 9 juta pemegang polis dan peserta.

Kegiatan perusahaan selalu di arahkan kepada perbaikan kinerja di segala sektor mulai sektor operasional sampai dengan administrasi. Upaya yang di maksud tampak terlihat dari peningkatan kemampuan sumber daya manusia yang bersikap profesional dalam menghadapi semua tantangan, hambatan serta ancaman akibat semakin ketatnya persaingan. Upaya ini akan terus di lakukan sejalan dengan dinamisasi lingkungan makro. Perbaikan yang di lakukan secara konsisten tersebut membawa dampak terhadap perkembangan bisnis perusahaan terutama dalam kurun waktu lima tahun terakhir.

AJB BumiPutera 1912 sebagai perusahaan asuransi jiwa terbesar (dengan pendapatan gross premi per tahun hampir sebesar Rp. 900 Milyar) dengan total asset saat ini di perkirakan hampir 2 Triliun. Penggurus juga mengendalikan kelompok usaha BumiPutera yang terdiri dari anak-anak perusahaan, asosiasi dan penyertaan, antara lain:

Anak Perusahaan / Yayasan

- ❖ BumiPuteramuda 1967–Bumida (Asuransi kerugian)
- ❖ PT .Wisma BumiPutera (Preoperti)
- ❖ PT. Mardi Mulyo (Penerbit dan Percetakan)
- ❖ PT. Eurasia Wisata (Tour dan Travel)
- ❖ Bank BumiPutera Indonesia (Perbankan)
- ❖ PT. Informatics OASE (Teknologi Informasi)
- ❖ PT. BumiPutera Multimedia (Rumah Produksi)
- ❖ PT. Bumi Wisata (Perhotelan: Bumi Wiyata Hotel–Depok, Hyatt Regency, Surabaya)

- ❖ PT. BumiPutera Mitra sarana (Jasa Konstruksi)
- ❖ Yayasan Dharma BumiPutera (Pendidikan: STIE Dharma BumiPutera)
- ❖ Yayasan BumiPutera Sejahtera (Pengelola Kesejahteraan Karyawan)
- ❖ Dana Pensiun BumiPutera (Pengelola dana Pensiun Karyawan)
- ❖ Koperasi Masyarakat BumiPutera (Koperasi Pemegang Polis BumiPutera)

Asosiasi / Penyertaan

- ❖ PT. BumiPutera BOT Finance (Leasing dan Financing)
- ❖ PT. Bapindo Bumi Sekuritas (Sekuritas)
- ❖ PT. Damai Indah Padang Golf (Pengelola Padang Golf)
- ❖ PT. Sukapraja Padang Golf (Pengelola Padang Golf)
- ❖ PT. Preton Nusantara (Pengelola Padang Golf)
- ❖ PT. Kyoei Medical Centre (Medical Check Up)
- ❖ PT. Langen Kridha Pratyangga (Pengelola Padang Golf)
- ❖ PT. Pembangunan Jaya (Kontraktor)
- ❖ PT. Dago Endah (Pengelola Padang Golf)
- ❖ PT. Pondok Indah Padang Golf (Pengelola Padang Golf)
- ❖ Asean Re,Ltd (Pengelola Padang Golf)
- ❖ PT. Merapi Padang Golf (Pengelola Padang Golf)
- ❖ PT. Martabe Sejahtera (Pengelola Padang Golf)
- ❖ PT. Asuransi Jiwa John Hancock (Asuransi Jiwa)

AJB BumiPutera 1912 dalam usahanya tetap mempertahankan keberadaannya sebagai “Market Leader” berusaha terus menerus meningkatkan citra perusahaan dan penguasaan pasar, ikut berperan dalam

pembangunan bangsa serta peningkatan kesejahteraan masyarakat melalui jasa asuransi jiwa. AJB BumiPutera berfokus kepada kebutuhan pelanggan dari setiap kelompok segmen pasar dengan memfokuskan operasional pemasaran pada:

- Kelompok pasar menengah ke bawah
- Kelompok pasar menengah dan atas
- Keseluruhan kelompok pasar, baik baik bawah, menengah maupun atas.

Di abad ke ini, dalam kiprahnya membangun bangsa di tengah arus globalisasi sekaligus mewujudkan cita-cita dan idealisme para pendiri AJB BumiPutera 1912, di benak dan di hati para pemegang polis serta masyarakat Indonesia ingin selalu berada dan menjadi “Asuransinya bangsa Indonesia”

B. Susunan Dewan Komisaris Dan Dewan Direksi

Dewan Komisaris

1. Komisaris Utama : Prof. Dr. H. Basri Hasanuddin, MA
2. Komisaris : Prof. Dr. Hi. Nuril Hakim Yhs., Ph.D
3. Komisaris : Ir. H. M. Dasron, MSc

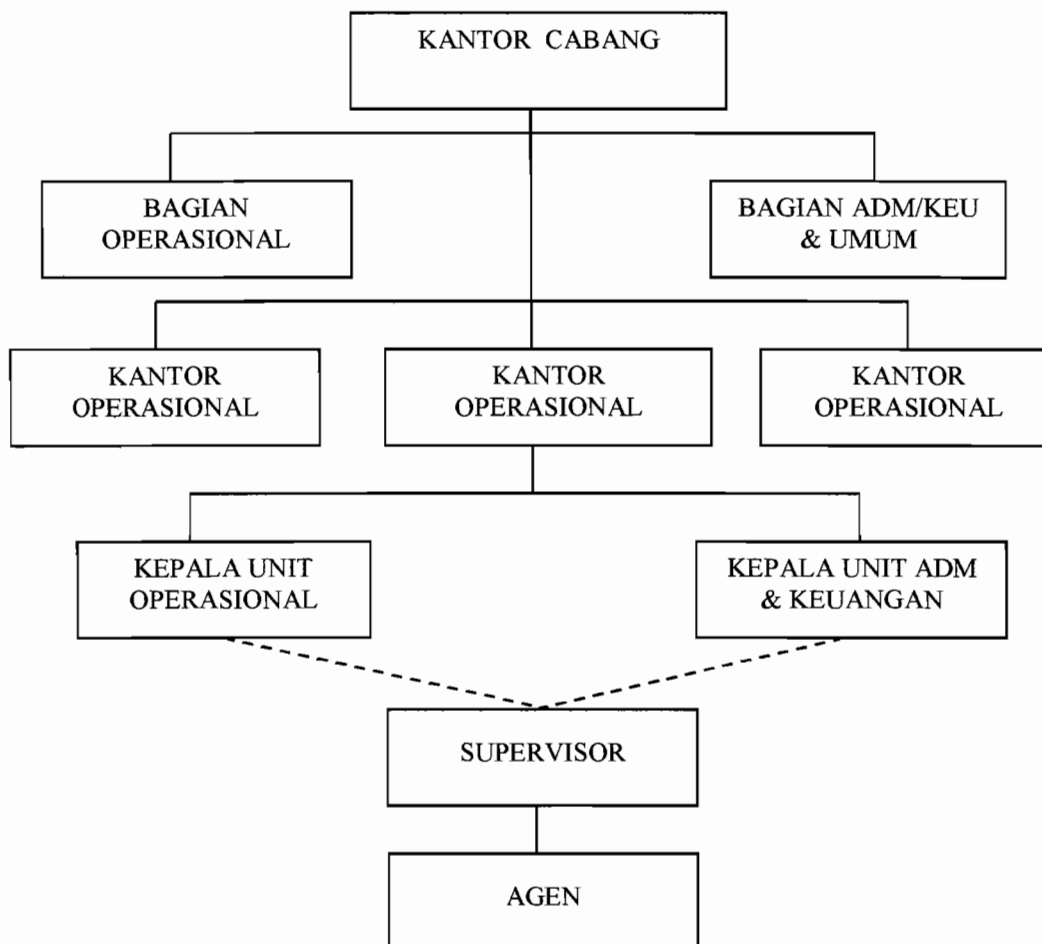
Dewan Direksi

1. Direktur Utama : Drs. H. Suparwanto, MBA
2. Direktur : H. M. Ridwan Sadjadi, SE, AAAIJ
3. Direktur : Drs. Maryoso Sumaryono, MSc, ASAI
4. Direktur : Madjdi Ali, SE

5. Direktur

: Dr. H. Noor Fuad MSc, PhD, FLMI, AAIJ

C. Struktur Organisasi



Gambar IV.1
Struktur Organisasi Asuransi Jiwa Bersama BumiPutera 1912
Ruteng

D. Fungsi, Wewenang Dan Tanggung Jawab Masing-Masing Bagian

1. Kantor Cabang

- a. Kantor cabang berfungsi sebagai pembina dan pengendali implementasi kegiatan operasional pemasaran dan pusat

pelayanan bagi kantor operasional di wilayah penguasaannya.

- b. Kantor cabang dipimpin oleh seseorang pemimpin cabang dengan tugas pokok menjabarkan strategi bisnis asuransi jiwa ke dalam kegiatan di kantor operasional.
- c. Pemimpin cabang bertanggung jawab terhadap tercapainya sasaran operasional yang meliputi produksi, konservasi, pengelolaan dan surplus operasional diwilayahnya.

2. Kepala Bagian Operasional

Kepala bagian operasional mempunyai fungsi utama membina dan mengawasi kegiatan operasional yang dilakukan di kantor operasional untuk mencapai hasil operasional yang optimal, termasuk di dalamnya pembinaan dan pemberdayaan SDM pemasaran dinas luar.

3. Kepala Bagian Administrasi, Keuangan Dan Umum

Kepala bagian administrasi, keuangan, dan umum mempunyai fungsi utama membina dan mengawasi kegiatan administrasi, keuangan, seleksi resiko, penyediaan sarana dan prasarana serta dukungan pelayanan untuk mencapai efektivitas dan efisiensi operasional serta pembinaan dan pemberdayaan SDM pemasaran dinas dalam.

4. Kantor Operasional

Kantor operasional dipimpin oleh pemimpin operasional yang memiliki fungsi utama dalam mengelola kegiatan operasional pemasaran asuransi jiwa dan pelayanan kepada pemegang polis.

5. Kepala Unit Operasional

Kepala bagian unit operasional mempunyai tugas pokok mengendalikan, mengawasi dan membina pelaksanaan kegiatan operasional produksi, konservasi, dan perhimpunan dana serta memberdayakan organisasi yang berada dalam pengawasan kantor cabang.

6. Kepala Unit Administrasi Dan Keuangan

Kepala bagian unit administrasi dan keuangan mempunyai tugas pokok mengendalikan, mengawasi dan membina pelaksanaan kegiatan administrasi, keuangan, pengaman dana serta penyediaan sarana dan prasarana serta dukungan pelayanan untuk mencapai efektivitas dan efisiensi operasional pemasaran.

7. Supervisor

- a. Membantu perusahaan dalam memasarkan produk.
- b. Merekrut, mendidik, mengarahkan, membina, memimpin dan mengawasi kegiatan agen.
- c. Mencari dan mengembangkan prospek pribadi.

- d. Melaporkan hasil kerja yang meliputi: kegiatan harian, produksi, hambatan di lapangan dan masukan-masukan serta hal-hal lain yang dianggap perlu.

8. Agen

Fungsi agen adalah menciptakan kepuasan pelanggan pasar melalui produk dan pelayanan yang sesuai dengan kebutuhan, keinginan dan harapan pelanggan serta tercapainya sasaran operasional produksi. Selain itu agen mempunyai tugas pokok dalam melakukan perencanaan dan pengaturan kegiatan serta melakukan pengamatan langsung terhadap perkembangan pasar.

E. Jumlah Pegawai Asuransi Jiwa bersama BumiPutera 1912 Ruteng

1. Kepala kantor	:	1 Orang
2. Kepala Bagian Administrasi Dan Keuangan	:	1 Orang
3. Pegawai administrasi	:	6 Orang
4. Pegawai pelayanan nasabah	:	4 Orang
5. Pegawai tata usaha	:	2 Orang
6. Supervisor	:	7 Orang
7. Agen	:	79 Orang

F. Program-Program Yang Ditawarkan Oleh Asuransi Jiwa Bersama BumiPutera 1912 Ruteng

- a. Beasiswa Berencana
- b. Dwiguna Prima
- c. Seumur Hidup Prima

- d. Dana Bahagia
- e. Anekaguna Prima
- f. Tahapan Prima
- g. Dana Prima Baru
- h. Swadana
- i. Jaminan Keluarga
- j. Ekawaktu Prima
- k. Endowment Excellent Standart US Dollar
- l. Whole Life Excellent Standart US Dollar
- m. Endowment Cash Plan Standart US Dollar
- n. ASRI (Asuransi Rakyat Indonesia)
- o. Permata

BAB V

ANALISIS DATA

Asuransi Jiwa Bersama BumiPutera 1912

A. Analisis Hubungan Kinerja Karyawan Dan Insentif Jangka Pendek Ditinjau dari Segi Kualitatif

PT Asuransi Jiwa Bersama BumiPutera 1912 Ruteng memberikan insentif jangka pendek kepada karyawannya tiap tahun dengan tujuan sebagai berikut:

1. Untuk meningkatkan produktivitas karyawan
2. Untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan
3. Untuk tetap mempertahankan karyawan yang berprestasi untuk tetap bekerja pada Asuransi Jiwa Bersama BumiPutera 1912 Ruteng.
4. Untuk dapat meningkatkan kedisiplinan masuk kerja.

Adapun data mengenai kedisiplinan masuk kerja karyawan Asuransi Jiwa Bersama BumiPutera 1912 Ruteng selama periode 1999-2003 dapat dilihat pada tabel V.1.

Tabel V.I Kedisiplinan Masuk Kerja Karyawan Periode 1999–2003

TAHUN	HARI KERJA NORMAL	HARI KERJA EFEKTIF	PERSENTASE KEHADIRAN (%)
1999	300	265	90
2000	300	270	92
2001	300	276	93
2002	300	285	95
2003	300	291	97
JUMLAH	1500	1387	467

Sumber: Laporan Evaluasi Trilogi Operasional AJB BP 1912

Tabel diatas menunjukkan bahwa kedisiplinan masuk kerja karyawan pada Asuransi Jiwa Bersama BumiPutera 1912 baik, rata-rata untuk setiap tahunnya mengalami peningkatan. Hal ini bukan hanya sekedar sebagai indikasi adanya semangat kerja dan kegairahan kerja, tetapi juga dapat mempengaruhi efisiensi dan efektivitas dalam pencapaian tujuan dari Asuransi Jiwa Bersama BumiPutera 1912.

Dengan adanya kinerja yang telah dicapai oleh Asuransi Jiwa Bersama BumiPutera 1912 maka secara langsung dapat memberikan kompensasi berupa pemberian insentif jangka pendek. Hal ini dapat dilihat dari tabel kinerja dan insentif perusahaan selama periode 1999-2003 sebagai berikut:

Tabel V.2 Kinerja dan Insentif Perusahaan Periode 1999–2003

TAHUN	PREMI BRUTO (Rp) (000)	PEMEGANG POLIS (Orang)	LABA (Rp) (000)	INSENTIF (Rp) (000)
1999	938.587	2.888	101.300	5.067
2000	969.225	3.159	217.400	10.800
2001	1.307.300	3.367	250.866	12.540
2002	1.309.4500	3.438	252.069	12.600
2003	1.436.560	3.717	287.312	14.300

Sumber: Pertanggung Jawaban Kinerja Dan Program Kinerja Tahun 1999-2003 AJB BP 1912

Dari tabel diatas dapat dilihat adanya peningkatan kinerja yang meliputi peningkatan besarnya premi bruto, jumlah pemegang polis, dan besarnya laba dari tahun ke tahun yang mana berhubungan juga dengan peningkatan insentif yang diberikan Asuransi Jiwa Bersama BumiPutera 1912, khususnya selama periode lima tahun terakhir, yaitu periode tahun 1999-2003.

B. Analisis Hubungan Kinerja Karyawan Dan Insentif Jangka Pendek dari Segi Kuantitatif

Berdasarkan tujuan yang ingin dicapai oleh Asuransi Jiwa Bersama BumiPutera 1912 Ruteng dengan memberikan insentif jangka pendek kepada karyawannya, maka perusahaan selalu mengingatkan karyawannya akan pentingnya pelayanan dan mutu jasa yang dikelolanya. Dengan demikian kelangsungan hidup perusahaan akan berjalan sesuai dengan apa yang telah direncanakan.

Untuk bisa memperoleh insentif jangka pendek dari Asuransi Jiwa Bersama BumiPutera Ruteng, karyawan harus mencapai target penilaian yang ditentukan oleh manajemen. Target tersebut tidak begitu mudah dicapai, sehingga karyawan harus benar-benar mempersiapkan dan membekali dirinya dengan pengetahuan dan keterampilan agar bisa memberikan pelayanan kepada nasabah secara maksimal. Jenis usaha yang dikelola oleh Asuransi Jiwa Bersama BumiPutera bukan merupakan barang, maka karyawan sendirilah yang menjadi asset perusahaan. Selanjutnya setelah dilakukan analisis pengaruh kinerja secara kualitatif, berikut ini disajikan analisis untuk melihat besarnya rata-rata atau besarnya taksiran variabel untuk premi bruto dan insentif jangka pendek:

1. Analisis tendensi sentral (mean)

Berdasarkan pada tabel V.2 (kinerja perusahaan dan jumlah insentif periode 1999-2003), maka dapat dilakukan analisis tendensi sentral sebagai berikut:

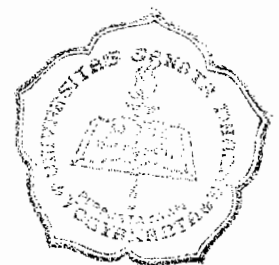
a. Rata-rata besarnya premi bruto tiap bulan:

$$\text{Tahun 1999} = \text{Rp. } \frac{938.587.000}{12} = \text{Rp}78.214.833,33$$

$$\text{Tahun 2000} = \text{Rp. } \frac{969.225.000}{12} = \text{Rp}80.765.750$$

$$\text{Tahun 2001} = \text{Rp. } \frac{1.307.300.000}{12} = \text{Rp}108.941.666,66$$

$$\text{Tahun 2002} = \text{Rp. } \frac{1.309.450.000}{12} = \text{Rp}109.120.833,33$$



$$\text{Tahun 2003} = \text{Rp. } \frac{1.436.560.000}{12} = \text{Rp}119.713.333,33$$

Dengan melihat perhitungan diatas, maka dapat diketahui bahwa selain besarnya premi bruto yang semakin meningkat tiap tahunnya selama periode 1999–2003, rata-rata besarnya premi bruto yang diperoleh setiap bulannya juga meningkat dari tahun ke tahun

b. Rata-rata besarnya insentif tiap bulan

$$\text{Tahun 1999} = \text{Rp. } \frac{5.067.000}{12} = \text{Rp}422.250$$

$$\text{Tahun 2000} = \text{Rp. } \frac{10.800.000}{12} = \text{Rp}900.000$$

$$\text{Tahun 2001} = \text{Rp. } \frac{12.540.000}{12} = \text{Rp}1.045.000$$

$$\text{Tahun 2002} = \text{Rp. } \frac{12.600.000}{12} = \text{Rp}1.050.000$$

$$\text{Tahun 2003} = \text{Rp. } \frac{14.300.000}{12} = \text{Rp}1.191.666,66$$

Berdasarkan perhitungan di atas, maka dapat diketahui bahwa selain besarnya insentif jangka pendek tiap tahunnya mengalami peningkatan, rata-rata besarnya insentif tiap bulannya juga semakin meningkat.

2. Analisis regresi sederhana

Analisis regresi ini digunakan untuk mendapatkan dugaan atau forecast besarnya suatu variabel dengan menggunakan variabel lain yang sudah diketahui. Dalam hal ini yang ingin diketahui adalah persamaan garis untuk mendapatkan ramalan besarnya insentif jangka pendek yang diberikan oleh Asuransi Jiwa Bersama BumiPutera Ruteng berdasarkan kinerja selama periode 1999-2003.

Untuk melakukan analisis regresi sederhana persamaan garis: $Y = a + bX$ dimana variabel a dan b tersebut dapat dicari dengan menggunakan pendekatan:

$$\sum Y = n a + b \sum X$$

$$\sum XY = a \sum X + b \sum X^2$$

Adapun simbol yang digunakan adalah sebagai berikut:

- Y : Besarnya jumlah insentif jangka pendek yang diberikan yang diberikan.
- X : Besarnya premi bruto, jumlah pemegang polis dan besarnya hasil usaha (laba/rugi)
- a : Konstanta
- b : Koefisien garis regresi untuk kinerja(Premi Bruto, Pemegang Polis dan Laba)
- n : Banyaknya tahun

Berikut perhitungan untuk analisis regresi sederhana yang dilakukan:

a. Analisis regresi untuk besarnya premi bruto

Tabel V.3 Jumlah Premi Bruto Dan Insentif Periode 1999-2003

TAHUN	PREMI BRUTO (X) (000 Rp)	INSENTIF (Y) (000 Rp)	XY (000 Rp)	X ² (000 Rp)
1999	938.587	5.067	4.755.820.329	880.945.556.569
2000	969.225	10.800	10.467.630.000	939.397.100.625
2001	1.307.300	12.540	16.393.542.000	1.709.033.290.000
2002	1.309.450	12.600	16.499.070.000	1.714.659.302.500
2003	1.436.560	14.300	20.542.808.000	2.063.704.633.600
JUMLAH	5.961.122	55.307	68.658.870.329	7.307.721.883.294

Dengan $n = 5$, maka diperoleh:

$$55.307 = 5a + 5.961.122b \quad [X \ 1.192.224,4]$$

$$68.658.870.329 = 5.961.122 a + 7.307.721.883.294 [X \ 1]$$

menjadi:

$$65.938.354.890,8 = 5.961.122 a + 7.106.995.099.776,8 b$$

$$68.658.870.329 = 5.961.122 a + 7.307.721.883.294 b$$

$$- 2.720.515.438,2 = 0 - 200.726.783.517,2b$$

$$b = \frac{- 2.720.515.438,2}{- 200.726.783.517,2} = 0.014$$

$$- 200.726.783.517,2$$

Kemudian b disubstitusikan pada salah satu persamaan diatas, maka:

$$55.307 = 5a + 5.961.122(0,014)$$

$$55.307 = 5a + 83.455,708$$

$$-5a = 28.148,708$$

$$a = \frac{28.148,708}{-5}$$

$$a = -5.629,74$$

Jadi persamaan garis regresi untuk mencari forecast besarnya premi bruto pada tahun tertentu adalah:

$$Y = -5.629,74 + 0,014X$$

Artinya:

- 1) Angka koefisien regresi menunjukkan nilai positif 0,014 artinya adanya hubungan positif antara variabel premi bruto dan insentif jangka pendek. Setiap kali premi bruto mengalami peningkatan Rp1000., maka insentif jangka pendek akan mengalami peningkatan sebesar Rp14
- 2) Jika nilai premi bruto tidak ada maka besarnya insentif jangka pendek akan memberikan nilai sebesar -5.629.740

b. Analisis regresi untuk jumlah pemegang polis

Tabel V.4 Jumlah Pemegang Polis Dan Insentif Periode 1999-2003

TAHUN	PEMEGANG POLIS (X) (Orang)	INSENTIF (Y) (000 Rp)	XY (000 Rp)	X ² (000 Rp)
1999	2.888	5.067	14.633.496	8.340.544
2000	3.159	10.800	34.117.200	9.979.281
2001	3.367	12.540	42.222.180	11.336.689
2002	3.438	12.600	43.318.800	11.819.844
2003	3.717	14.300	53.153.100	13.816.089
JUMLAH	16.569	55.307	187.444.776	55.292.447

Dengan $n = 5$, maka diperoleh:

$$55.307 = 5a + 16.569b \quad [\times 3.313,8]$$

$$187.444.776 = 16.569a + 55.292.447b \quad [\times 1]$$

menjadi:

$$183.276.336,6 = 16.569a + 54.906.352,2b$$

$$187.444.776 = 16.569a + 55.292.447b$$

$$-4.168.439,4 = 0 - 386.094b$$

$$b = \frac{-4.168.439,4}{-386.094,8} = 10,796$$

Kemudian b disubstitusikan pada salah satu persamaan diatas, maka:

$$55.307 = 5a + 16.569 (10,796)$$

$$55.307 = 5a + 178.878,92$$

$$-5a = 123.571,92$$

$$a = \frac{123.571,92}{-5}$$

-5

$$a = -24.714,384$$

Jadi persamaan garis regresi untuk mencari forecast besarnya pemegang polis pada tahun tertentu adalah:

$$Y = -24.714,384 + 10,796X$$

Artinya:

- 1) Angka koefisien regresi menunjukkan nilai positif 10,796, artinya adanya hubungan positif antara variabel pemegang polis dan insentif jangka pendek. Setiap kali pemegang polis mengalami peningkatan 1000 orang, maka jumlah insentif akan meningkat sebesar 10.796.
- 2) Jika jumlah pemegang polis tidak ada maka besarnya insentif jangka pendek akan memberikan nilai sebesar -24.714.384.

c. Analisis regresi untuk hasil usaha (laba/rugi)

Tabel V.5 Jumlah Laba Dan Insentif Periode 1999-2003

TAHUN	LABA (X) (000 Rp)	INSENTIF (Y) (000 Rp)	XY (000 Rp)	X ² (000 Rp)
1999	101.300	5.067	513.287.100	10.261.690.000
2000	217.400	10.800	2.347.920.100	47.262.760.000
2001	250.866	12.540	3.145.589.640	62.933.749.965
2002	252.069	12.600	3.176.069.400	63.538.780.761
2003	283.312	14.300	4.108.561.600	82.548.185.344
JUMLAH	1.108.947	55.307	13.291.697.740	266.545.166.061

Dengan $n = 5$, maka diperoleh:

$$55.307 = 5 a + 1.108.947 \quad [X \ 221.789,4]$$

$$13.291.697.740 = 1.108.947 a + 266.545.166.061 \quad [X \ 1]$$

menjadi:

$$12.266.506.346 = 1.108.947 a + 245.952.689.761,8 b$$

$$13.291.697.740 = 1.108.947 a + 266.545.166.061 b$$

$$-1.025.191.394 = 0 - 20.592.476.299,2 b$$

$$b = \frac{-1.025.191.394}{-20.592.476.299,2} = 0,049$$

Kemudian b disubstitusikan pada salah satu persamaan diatas, maka:

$$55.307 = 5a + 1.108.947 (0,049)$$

$$55.307 = 5a + 54.338,403$$

$$-5a = -968.597$$

$$a = \frac{-968.597}{-5}$$

$$-5$$

$$a = 193,719$$

Jadi persamaan garis regresi untuk mencari forecast besarnya laba pada tahun tertentu adalah:

$$Y = 193,719 + 0,049 X$$

Artinya:

- 1) Angka koefisien regresi menunjukkan nilai positif 0,049 artinya adanya hubungan positif antara variabel laba dan insentif jangka pendek. Setiap kali laba mengalami peningkatan Rp1000, maka insentif jangka pendek akan mengalami peningkatan sebesar Rp49.
- 2) Jika nilai laba tidak ada maka besarnya insentif jangka pendek akan memberikan nilai sebesar 193.719.

Asuransi Jiwa Sraya

A. Analisis Hubungan Kinerja Karyawan Dan Insentif Jangka Pendek Ditinjau dari Segi Kualitatif

Asuransi Jiwa Sraya 1912 Ruteng memberikan insentif jangka pendek kepada karyawannya tiap tahun dengan tujuan sebagai berikut:

1. Untuk meningkatkan produktivitas karyawan
2. Untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan
3. Untuk tetap mempertahankan karyawan yang berprestasi agar tetap bekerja pada Asuransi Jiwa Sraya Ruteng.
4. Untuk dapat meningkatkan kedisiplinan masuk kerja.

Adapun data mengenai kedisiplinan masuk kerja karyawan Asuransi Jiwa Sraya selama periode 1999–2003 dapat dilihat pada tabel V.6.

Tabel V.6 Kedisiplinan Masuk kerja Karyawan Periode 1999–2003

TAHUN	HARI KERJA NORMAL	HARI KERJA EFEKTIF	PERSENTASE KEHADIRAN (%)
1999	300	265	84
2000	300	270	87
2001	300	276	90
2002	300	285	92
2003	300	291	95
JUMLAH	1500	1387	448

Sumber: Laporan Produksi Dan Produktivitas Tahun 1999-2004 AJ Sraya

Tabel diatas menunjukkan bahwa kedisiplinan masuk kerja karyawan pada Asuransi Jiwa Seraya cukup baik, rata-rata untuk setiap tahunnya mengalami peningkatan. Hal ini bukan hanya sekedar sebagai indikasi adanya semangat kerja dan kegairahan kerja, tetapi juga dapat mempengaruhi efisiensi dan efektivitas dalam pencapaian tujuan dari Asuransi Jiwa Sraya.

Dengan adanya kinerja yang telah dicapai oleh Asuransi Jiwa Sraya maka secara langsung dapat memberikan kompensasi kepada karyawan berupa pemberian insentif jangka pendek. Hal ini dapat dilihat dari tabel kinerja dan insentif perusahaan selama periode 1999-2003 sebagai berikut:

Tabel V.7 Kinerja Perusahaan Dan Insentif Periode 1999-2003

TAHUN	PREMI BRUTO (000 Rp)	PEMEGANG POLIS (Orang)	LABA (000 Rp)	INSENTIF (000 Rp)
1999	750.869	2.599	81.040	4.814
2000	775.380	2.843	173.920	10.260
2001	1.045.840	3.030	200.692	11.913
2002	1.047.560	3.094	201.655	11.970
2003	1.149.248	3.345	229.849	13.585

Sumber: Laporan Produksi Dan Produktivitas Tahun 1999-2004 AJ Sraya

Dari tabel diatas dapat dilihat adanya peningkatan kinerja yang dihasilkan oleh Asuransi Jiwa Sraya yang meliputi peningkatan besarnya premi bruto, jumlah pemegang polis, dan laba dimana berhubungan juga dengan peningkatan

insentif jangka pendek yang diberikan oleh Asuransi Jiwa Sraya, khususnya selama periode lima tahun terakhir, yaitu periode tahun 1999-2003.

B. Analisis Hubungan Kinerja Karyawan Dan Insentif Jangka Pendek dari Segi Kuantitatif

Berdasarkan tujuan yang ingin dicapai oleh Asuransi Jiwa Sraya Ruteng dengan memberikan insentif jangka pendek kepada karyawannya, maka perusahaan selalu mengingatkan karyawannya akan pentingnya pelayanan dan mutu jasa yang dikelolanya. Dengan demikian kelangsungan hidup perusahaan akan berjalan sesuai dengan apa yang telah direncanakan.

Untuk bisa memperoleh insentif jangka pendek dari Asuransi Jiwa Sraya Ruteng, karyawan harus mencapai target penilaian yang ditentukan oleh manajemen. Target tersebut tidak begitu mudah dicapai, sehingga karyawan harus benar-benar mempersiapkan dan membekali dirinya dengan pengetahuan dan keterampilan agar bisa memberikan pelayanan kepada nasabah secara maksimal. Jenis usaha yang dikelola oleh Asuransi Jiwa Sraya bukan merupakan barang, maka karyawan sendirilah yang menjadi asset perusahaan. Selanjutnya setelah dilakukan analisis pengaruh kinerja secara kualitatif, berikut ini disajikan analisis untuk melihat besarnya rata-rata atau besarnya taksiran variabel untuk premi bruto dan insentif jangka pendek:

1. Analisis tendensi sentral (mean)

Berdasarkan pada tabel V.7 (jumlah kinerja perusahaan dan insentif periode 1999-2003), maka dapat dilakukan analisis tendensi sentral sebagai berikut:

a. Rata-rata besarnya premi bruto tiap bulan:

$$\text{Tahun 1999} = \text{Rp. } \frac{750.689.000}{12} = \text{Rp}62.572.416,66$$

$$\text{Tahun 2000} = \text{Rp. } \frac{775.380.000}{12} = \text{Rp}64.615.000$$

$$\text{Tahun 2001} = \text{Rp. } \frac{1.045.840.000}{12} = \text{Rp}87.153.333,33$$

$$\text{Tahun 2002} = \text{Rp. } \frac{1.047.560.000}{12} = \text{Rp}87.296.666,66$$

$$\text{Tahun 2003} = \text{Rp. } \frac{1.149.248.000}{12} = \text{Rp}119.713.333,33$$

Dengan melihat perhitungan diatas, maka dapat diketahui bahwa selain besarnya premi bruto yang semakin meningkat tiap tahunnya selama periode 1999–2003, rata-rata besarnya premi bruto yang diperoleh setiap bulannya juga meningkat dari tahun ke tahun

b. Rata-rata besarnya insentif tiap bulan

$$\text{Tahun 1999} = \text{Rp. } \frac{4.814.000}{12} = \text{Rp}401.166,66$$

$$\text{Tahun 2000} = \text{Rp. } \frac{10.260.000}{12} = \text{Rp}855.000$$

$$\text{Tahun 2001} = \text{Rp. } \frac{11.913.000}{12} = \text{Rp}992.750$$

$$\text{Tahun 2002} = \text{Rp. } \frac{11.970.000}{12} = \text{Rp}997.500$$

$$\text{Tahun 2003} = \text{Rp. } \frac{13.585.000}{12} = \text{Rp}1.132.083,33$$

Berdasarkan perhitungan di atas, maka dapat diketahui bahwa selain besarnya insentif jangka pendek tiap tahunnya mengalami peningkatan, rata-rata besarnya insentif tiap bulannya juga semakin meningkat.

2. Analisis regresi sederhana

Analisis regresi ini digunakan untuk mendapatkan dugaan atau forecast besarnya suatu variabel dengan menggunakan variabel lain yang sudah diketahui. Dalam hal ini yang ingin diketahui adalah persamaan garis untuk mendapatkan ramalan besarnya insentif jangka pendek yang diberikan Asuransi Jiwa Sraya Ruteng kepada karyawan berdasarkan kinerja yang dihasilkan selama periode 1999-2003.

Untuk melakukan analisis regresi sederhana persamaan garis:
 $Y = a + bX$ dimana variabel a dan b tersebut dapat dicari dengan menggunakan pendekatan:

$$\sum Y = n a + b \sum X$$

$$\sum XY = a \sum X + b \sum X^2$$

Adapun simbol yang digunakan adalah sebagai berikut:

- Y : Besarnya insentif jangka pendek yang diberikan.
- X : Besarnya premi bruto, jumlah pemegang polis dan besarnya hasil usaha (laba/rugi)
- a : Konstanta
- b : Koefisien garis regresi untuk kinerja (Premi Bruto, Pemegang Polis dan Laba)
- n : Banyaknya tahun

Berikut perhitungan untuk analisis regresi sederhana yang dilakukan:

a. Analisis regresi untuk besarnya premi bruto

Tabel V.8 Jumlah Premi Bruto Dan Insentif Periode 1999-2003

TAHUN	PREMI BRUTO (X) (000 Rp)	INSENTIF (Y) (000 Rp)	XY (000 Rp)	X ² (000 Rp)
1999	750.869	4.814	3.614.683.366	563.804.255.161
2000	775.380	10.260	7.955.398.800	601.214.144.400
2001	1.045.840	11.913	12.459.091.920	1.093.781.305.600
2002	1.047.560	11.970	12.539.293.200	1.097.381.953.600
2003	1.149.248	13.585	15.612.534.080	1.320.770.965.504
JUMLAH	4.768.879	52.542	52.181.001.366	4.676.955.624.256

Dengan $n = 5$, maka diperoleh:

$$52.542 = 5a + 4.768.897 \quad [X 10.508,4]$$

$$52.181.001.366 = 4.768.897a + 4.676.955.624.256 \quad [X 1]$$

menjadi:

$$50.113.477.234,8 = 4.768.897a + 4.548.475.719.321b$$

$$52.181.001.366 = 4.768.897a + 4.676.955.624.256b$$

$$- 2.067.524.131,2 = 0 - 128.479.904.934,2b$$

$$b = \frac{- 2.067.524.131,2}{- 128.479.904.934,2} = 0,016$$

Kemudian b disubstitusikan pada salah satu persamaan diatas, maka:

$$52.542 = 5 a + 4.768.897 (0,016)$$

$$52.542 = 5 a + 76.302,352$$

$$-5 a = 23.760,352$$

$$a = \frac{23.760,352}{-5}$$

$$a = -4.752,07$$

Jadi persamaan garis regresi untuk mencari forecast besarnya premi bruto pada tahun tertentu adalah:

$$Y = -4.752,07 + 0,016 X$$

Artinya:

- 1) Angka koefisien regresi menunjukkan nilai 0,016 artinya adanya hubungan positif antara variabel premi bruto dan insentif jangka pendek. Setiap kali premi bruto mengalami peningkatan sebesar Rp1000, maka insentif jangka pendek akan mengalami peningkatan sebesar Rp16.
- 2) Jika tidak ada premi bruto maka besarnya insentif jangka pendek akan memberikan nilai sebesar -4.752.070

b. Analisis regresi untuk jumlah pemegang polis

Tabel V.9 Jumlah Pemegang Polis Dan Insentif Periode 1999-2003

TAHUN	PEMEGANG POLIS (X) (Orang)	INSENTIF (Y) (000 Rp)	XY (000 Rp)	X ² (000 Rp)
1999	2.599	4.814	12.511.586	6.754.801
2000	2.843	10.260	29.169.180	8.082.649
2001	3.030	11.913	36.096.390	9.180.900
2002	3.094	11.970	37.035.180	9.572.836
2003	3.345	13.585	45.441.825	11.189.025
JUMLAH	14.911	52.542	160.254.161	44.780.211

Dengan $n = 5$, maka diperoleh :

$$52.542 = 5 a + 14.911 b \quad [\times 2.982,2]$$

$$160.254.161 = 14.911 a + 44.780.211 b \quad [\times 1]$$

menjadi:

$$156.690.752,4 = 14.911 a + 44.467.584,2 b$$

$$160.254.161 = 14.911 a + 44.780.211 b$$

$$391.878.191,8 = 0 \quad 111.910.541,4 b$$

$$b = \frac{391.878.191,8}{111.910.541,4} = 3,502$$

$$111.910.541,4$$

$$52.542 = 5a + 52.218.322$$

$$-5a = 52.165.780$$

$$a = \frac{52.165.780}{-5}$$

$$a = -10.433.156$$

Jadi persamaan garis regresi untuk mencari forecast besarnya pemegang polis pada tahun tertentu adalah:

$$Y = -10.433.156 + 3,502 X$$

Artinya:

- 1) Angka koefisien regresi menunjukkan nilai positif 3.502, artinya adanya hubungan positif antara variable kinerja dan jumlah insentif jangka pendek. Setiap kali pemegang polis mengalami peningkatan sebesar 1000 orang, maka jumlah insentif jangka pendek akan mengalami peningkatan sebesar Rp3.502.
- 2) Jika pemegang polis tidak ada maka besarnya jumlah insentif jangka pendek akan memberikan nilai sebesar -10.433.156.000

c. Analisis regresi untuk hasil usaha (laba/rugi)

Tabel V.10 Jumlah Laba Dan Insentif Periode 1999-2003

TAHUN	LABA (X) (000 Rp)	INSENTIF (Y) (000 Rp)	XY (000 Rp)	X ² (000 Rp)
1999	81.040	4.814	390.126.560	6.567.481.600
2000	173.920	10.260	1.784.419.200	30.248.166.400
2001	200.692	11.913	2.390.843.796	40.277.278.864
2002	201.655	11.970	2.413.810.350	40.664.739.025
2003	229.849	13.585	3.122.498.665	52.830.652.801
JUMLAH	887.156	52.542	10.101.698.571	170.588.228.690

Dengan $n = 5$, maka diperoleh:

$$52.542 = 5a + 887.156b \quad [\times 177.431,2]$$

$$10.101.698.571 = 887.156a + 170.588.228.690b \quad [\times 1]$$

menjadi:

$$9.322.590.110,4 = 887.156a + 157.409.153.667,2b$$

$$10.101.698.571 = 887.156a + 170.588.228.690b$$

$$- 779.108.460,6 = 0 - 13.179.075.022,8b$$

$$b = \frac{- 779.108.460,6}{-13.179.075.022,8} = 0,059$$

Kemudian b disubstitusikan pada salah satu persamaan diatas, maka:

$$52.542 = 5a + 887.156 (0,059)$$

$$\begin{aligned}
 52.542 &= 5a + 52.342,204 \\
 -5a &= -199,796 \\
 a &= \frac{-199,796}{-5} \\
 a &= 39,959
 \end{aligned}$$

Jadi persamaan garis regresi untuk mencari forecast besarnya laba pada tahun tertentu adalah:

$$Y = 39,959 + 0,059 X$$

Artinya:

- 1) Angka koefisien regresi menunjukkan nilai positif 0,059, artinya adanya hubungan positif antara variabel laba dan insentif jangka pendek. Setiap kali laba mengalami peningkatan Rp1000, maka insentif jangka pendek akan mengalami peningkatan sebesar Rp59
- 2) Jika nilai laba tidak ada maka besarnya laba akan memberikan nilai sebesar -39.959.

4. Perbandingan Antara Kedua Perusahaan Berdasarkan Hasil Perhitungan Pada Analisis Data

Tabel V.1 dan V.6 di atas menunjukkan bahwa kedisiplinan masuk kerja karyawan dari kedua perusahaan cukup baik, rata-rata untuk setiap tahunnya mengalami peningkatan. Selain itu kedisiplinan dalam masuk kerja berperan aktif dalam setiap kegiatan perusahaan bukan hanya sekedar sebagai indikasi adanya

semangat dan kegairahan kerja, tetapi juga dapat mempengaruhi efisiensi dan efektivitas dalam pencapaian tujuan dari kedua perusahaan tersebut.

Pada tabel V.2 dan V.7 yang merupakan tabel kinerja dan insentif jangka pendek dari kedua perusahaan selama periode lima tahun terakhir yaitu periode tahun 1999-2003 yang meliputi peningkatan besarnya premi bruto, tiap tahun, jumlah pemegang polis, laba yang diikuti dengan adanya peningkatan insentif jangka pendek yang diberikan oleh kedua perusahaan.

Dengan menganalisa tabel-tabel tersebut maka dapat dilihat bahwa pemberian insentif jangka pendek berdasarkan kinerja yang diperoleh oleh kedua perusahaan sangat berpengaruh terhadap produksi yang dicapai dimana tercermin dalam meningkatnya premi bruto yang diperoleh, jumlah pemegang polis dan laba yang dicapai oleh kedua perusahaan. Selain itu juga perusahaan akan lebih memperhatikan lagi keadaan dari setiap karyawan yang telah memberikan pengabdianya kepada perusahaan yang bersangkutan.

Dari perbandingan antara kedua perusahaan tersebut dapat dilihat bahwa peningkatan atas kinerja dan insentif jangka pendek dari tiap tahun antara kedua perusahaan tersebut mengalami kemajuan dari tahun ke tahun. Tetapi terdapat perbedaan dari jumlah kinerja dan pemberian insentif dari tahun ke tahunnya, dimana pada Asuransi Jiwa Bersama BumiPutera 1912 mengalami kemajuan lebih besar dibandingkan pada Asuransi Jiwa Sraya. Pada Asuransi Jiwa Bersama BumiPutera 1912 pihak perusahaan memberikan insentif yang lebih besar dari tahun ke tahun berdasarkan kinerja yang mana dari tahun ke tahun juga mengalami peningkatan. Jika dibandingkan dengan perusahaan Asuransi Jiwa

Sraya, pihak perusahaan ini memberikan insentif yang lebih kecil berdasarkan kinerja yang hasilnya lebih rendah, dibandingkan dengan Asuransi Jiwa Bersama BumiPutera.

Dari hasil analisis di atas dapat dilihat bahwa kedua perusahaan belum menerapkan sistem pemberian insentif yang jelas sehingga kemungkinan dalam melakukan penilaian kinerja dan sistem pemberian insentifnya belum benar-benar tepat dan efektif. Yang perlu diperhatikan oleh kedua perusahaan dalam melakukan sistem pemberian insentif yang tepat dan efektif yang secara umum sering diterapkan adalah sebagai berikut:

1. Sistem waktu, artinya besarnya insentif diterapkan berdasarkan standar waktu seperti jam, minggu, atau bulan. Sistem ini ditetapkan jika prestasi kerja sulit diukur per unitnya.
2. Sistem hasil (output), artinya besarnya insentif diterapkan atas kesatuan unit yang dihasilkan pekerja seperti per potong, meter, litter, dan kg. Pada sistem ini yang perlu mendapat perhatian sungguh-sungguh adalah mutu barang atau produk yang dihasilkan.
3. Sistem borongan, yaitu suatu cara pemberian insentif yang menetapkan besarnya jasa didasarkan atas volume pekerjaan dan lama pengerjaan.

Berikut adalah evaluasi sistem pemberian insentif jangka pendek yang dapat diterapkan oleh kedua perusahaan kepada karyawannya:

- a. Penghargaan dalam hal ini insentif jangka pendek harus diterima.
Insentif jangka pendek yang diberikan harus cukup bernilai bagi karyawannya sehingga mendorong mereka berlomba untuk mencapai target yang telah ditetapkan. Hal ini terbukti dengan semakin meningkatnya kinerja.
- b. Penghargaan dalam hal ini insentif jangka pendek harus cukup besar memiliki dampak.
Insentif yang direncanakan atau yang akan berikan oleh perusahaan kepada karyawannya berhak juga diketahui oleh karyawannya sehingga lebih transparan dan karyawan lain juga berusaha bersaing untuk mendapatkan insentif tersebut. Selain itu juga dapat menimbulkan rasa bangga dan merasa mendapat pengakuan dalam dedikasinya pada perusahaan.
- c. Penghargaan dalam hal ini insentif jangka pendek harus dapat dimengerti oleh penerima.
Karyawan yang menerima insentif jangka pendek dapat memahami dengan baik mengenai alasan pemberian insentif tersebut maupun nilainya.
- d. Penghargaan dalam hal ini insentif jangka pendek harus di berikan pada waktu yang tepat.
Setelah kinerja perusahaan dapat di ukur dan melakukan penilaian kinerja karyawan maka kemudian perusahaan dapat menentukan

insentif apa yang pantas diberikan atau diterima oleh dan memberikan insentif yang telah di janjikan tersebut dengan segera.

- e. Dampak penghargaan dalam hal ini insentif jangka pendek harus dirasakan dalam jangka panjang.

Semangat kerja dan kinerja karyawan yang telah menerima insentif jangka pendek pada periode yang lalu semakin meningkat sehingga pada periode berikutnya itu akan diterimanya lagi dan hal ini tidak hanya terjadi pada seorang karyawan.

- f. Penghargaan harus di ubah

Perusahaan tidak hanya memberikan satu macam penghargaan kepada kayawannya yang berprestasi dalam bentuk insentif jangka pendek, tetapi juga penghargaan dalam bentuk lain seperti: promosi, renumerasi dan lain-lain dengan kriteria yang telah ditentukan oleh perusahaan.

- g. Penghargaan harus memerlukan biaya yang efisien.

Penghargaan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya khususnya penghargaan dalam bentuk moneter haruslah sesuai dengan kemampuan keuangan perusahaan dimana biaya yang dikeluarkan untuk pembayaran insentif jangka pendek tersebut haruslah lebih efisien sehingga tidak terjadi penggunaan dana yang berlebihan.

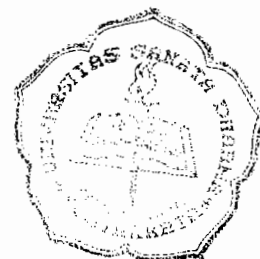
BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

Dari apa yang telah di uraikan diatas mengenai analisis perbandingan kinerja karyawan dan sistem pemberian insentif jangka pendek pada Asuransi Jiwa Bersama BumiPutera 1912 Ruteng terhadap Asuransi Jiwa Sraya, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Pada Asuransi Jiwa Bersama BumiPutera 1912 Ruteng.
 - a. Asuransi Jiwa Bersama BumiPutera 1912 harus dapat menerapkan sistem pemberian insentif yang tepat dan memiliki dampak yang baik bagi kegiatan produksi perusahaan.
 - b. Kinerja yang dimiliki dan dihasilkan oleh Asuransi Jiwa Bersama BumiPutera 1912 baik karena mengalami peningkatan dari tahun ke tahun.
 - c. Dengan sistem pemberian insentif yang tepat maka akan membantu perusahaan dalam memacu kinerja para karyawan.
 - d. Peningkatan besarnya premi bruto, pemegang polis, dan laba sangat berpengaruh terhadap jumlah pemberian insentif jangka pendek.
 - e. Insentif yang diberikan oleh Asuransi Jiwa Bersama BumiPutera 1912 Ruteng kepada karyawannya yang



mempunyai kinerja yang baik harus efektif untuk memotivasi gairah kerja para karyawan.

- f. Pemberian penghargaan oleh Asuransi Jiwa Bersama BumiPutera 1912 Ruteng yang berupa insentif jangka pendek telah memenuhi syarat evaluasi sistem penghargaan, sehingga kinerja karyawan betul-betul mendapat perhatian dari pihak perusahaan.

2. Pada Asuransi Jiwa Sraya

- a. Asuransi Jiwa Sraya harus dapat menerapkan sistem pemberian insentif yang tepat dan memiliki dampak yang baik bagi kegiatan produksi perusahaan
- b. Peningkatan produksi seperti jumlah pemegang polis, besarnya premi bruto, dan besarnya laba juga berpengaruh pada jumlah pemberian insentif jangka pendek.
- c. Kinerja yang di capai belum maksimal sehingga berpengaruh juga pada sistem pemberian insentif jangka pendek.

Berdasarkan analisis di atas dapat dilihat bahwa Asuransi Jiwa Bersama BumiPutera 1912 memiliki keunggulan dibandingkan dengan Asuransi Jiwa Sraya. Keunggulan tersebut dapat dilihat dari hasil kinerja yang dihasilkan dari tahun ke tahun. Hal yang mendukung keberhasilan tersebut adalah pihak perusahaan selalu memperhatikan hal-hal yang perlu dilakukan perusahaan

untuk meningkatkan peroduktivitas karyawan dengan memberikan penghargaan-penghargaan seperti pemberian insentif jangka pendek yang dari tahun ke tahun mengalami peningkatan, selain itu adanya penghargaan non moneter yang nantinya akan mendorong kinerja dan prestasi dari karyawan.

B. Saran

1. Bagi Asuransi Jiwa Bersama BumiPutera 1912 Ruteng
 - a. Kinerja perusahaan yang telah dihasilkan oleh Asuransi Jiwa Bersama BumiPutera 1912 sebaiknya tetap dipertahankan karena memiliki dampak yang baik bagi perkembangan perusahaan.
 - b. Pemberian insentif jangka pendek sebagai salah satu bentuk motivasi dalam peningkatan produktivitas harus tetap dipertahankan agar dapat mendukung produktivitas kerja dari para karyawan perusahaan.
2. Bagi Asuransi Jiwa Sraya
 - a. Kinerja yang dicapai oleh Asuransi Jiwa Sraya belum cukup memuaskan karena itu harus ada perhatian dari perusahaan dalam melihat kinerja yang telah dihasilkan sehingga dapat melakukan pertimbangan dalam meningkatkan kinerja perusahaan.

- b. Ada baiknya Asuransi Jiwa Sraya dapat selalu memberi perhatian kepada karyawannya dalam meningkatkan dan memacu kinerja perusahaan agar dapat meningkatkan jumlah kompensasi khususnya insentif jangka pendek.
- c. Melihat perbandingan antara kedua perusahaan maka penulis memberikan masukan-masukan pada analisis data yang mana dapat dijadikan bahan pertimbangan bagi kedua perusahaan dalam melakukan penilaian kinerja dan dalam menerapkan sistem pemberian insentif jangka pendek yang tepat dan efektif.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Halim, Achmad Tjahjono, dan Muh. Fakhri Husein, *Sistem Pengendalian Manajemen*, Yogyakarta, UPP AMP YKPN, 1998.
- Arief Suadi, *Sistem Pengendalian Manajemen*, Edisi Pertama, Yogyakarta, BPFE, 1995.
- Budi. W. Soetjipto, *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Kedua, Yogyakarta, Amara Books, 2002
- Dassler, Garry, *Manajemen Sumber Daya manusia*, Jakarta, PT Prenhallindo, 1997
- Djarwanto, Ps dan Pangestu Subagyo, *Statistik Induktif*, Yogyakarta, BPFE, 1981.
- Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Pertama, Yogyakarta STIE YKPN, 1995
- Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, Jakarta, Bumi Aksara, 2000.
- Mulyadi dan Johny Setyawan, *Sistem Perencanaan Dan Pengendalian Manajemen*, Yogyakarta, Aditya Media, 1999.
- Mathis, Robert L. dan John H. Jackson, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Buku I, Salemba Empat, Jakarta, 2001
- Sofyan Syafri Harahap, *Manajemen Kontemporer*, Jakarta, Rajawali Pers, 1996.
- Sondang P. Siagian, *Teori Motivasi Dan Aplikasi*, Jakarta, Penerbit Rineka Cipta, 1995.
- Sukanto Reksohadiprodjo dan Hani Handoko, *Organisasi Perusahaan : Teori Struktur dan Perilaku*, Yogyakarta, BPFE, 1990.
- T. Hani Handoko, *Manajemen Personalialia Dan Sumber Daya Manusia*, Edisi 2, Yogyakarta, BPFE, 1989.

L A M P I R A N

DAFTAR PERTANYAAN WAWANCARA

A. Kinerja Perusahaan Selama Periode 1999 - 2003

1. Bagaimanakah kedisiplinan masuk kerja karyawan?
2. Apa yang dilakukan perusahaan dalam pengukuran kinerja karyawan?
3. Berapakah jumlah premi bruto yang dicapai perusahaan tiap tahunnya?
4. Berapakah jumlah pemegang polis dan jumlah perpanjangan polis tiap tahunnya?
5. Berapakah besarnya hasil usaha (laba/rugi) yang dicapai tiap tahunnya?
6. Apakah kinerja yang dicapai tiap tahunnya sudah memuaskan dan sesuai dengan harapan perusahaan?

B. Sistem Pemberian Insentif Jangka Pendek

1. Apakah perusahaan memberikan insentif jangka pendek kepada karyawannya?
2. Bagaimana sistem pemberian insentif yang diberikan perusahaan kepada karyawannya?
3. Sejauh mana perusahaan memberikan penghargaan yang berupa insentif jangka pendek kepada karyawannya?
4. Berapakah besarnya insentif jangka pendek yang diberikan tiap tahunnya kepada karyawan?
5. Bagaimanakah target kinerja yang harus dicapai oleh karyawan untuk mendapatkan insentif tersebut?
6. Bila dibandingkan dengan gaji yang diperoleh tiap bulannya, bagaimanakah besarnya insentif tersebut, (relatif lebih besar atau lebih kecil)?
7. Adakah bentuk penghargaan lain yang diberikan selain insentif jangka pendek?

SURAT KETERANGAN PENELITIAN

NO : 034 / PO / RTG / II / 2004

Pemimpin Operasional AJB BUMIPUTERA 1912 Kantor

Operasional Ruteng dengan ini menerangkan bahwa :

Nama : Sisilia Herlynawati Dalo

NIM : 99 2114 244

Mahasiswi Fakultas Ekonomi Jurusan / Prodi Akuntansi

UNIVERSITAS SANATA DHARMA

YOGYAKARTA



Telah melakukan penelitian sejak tanggal 10 Februari 2004 sampai dengan 27 Februari 2004 dan telah menyerahkan 1 (satu) proposal skripsi.

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dapat digunakan sebagaimana mestinya.

Ruteng, 27 Februari 2004

AJB Bumiputera 1912
Kantor Operasional Ruteng




Ferdinandus Budu

No. Stb : 3503