

**SISTEM PENILAIAN KARYAWAN DAN PROMOSI JABATAN  
PADA PT. ASURANSI JIWA BUMI ASIH JAYA  
CABANG MEDAN**

**SKRIPSI**

**O  
L  
E  
H**

**GIBSON H. PURBA  
STAMBUK 02 832 0107**



**JURUSAN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS MEDAN AREA  
MEDAN  
2006**

**UNIVERSITAS MEDAN AREA**

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 12/2/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)12/2/24

**JUDUL** : **SISTEM PENILAIAN KARYAWAN DAN PROMOSI JABATAN PADA  
PT. ASURANSI JIWA BUMI ASIH JAYA  
CABANG MEDANG**

**Nama** : **GIBSON H. PURBA**  
**No. Stambuk** : **O2.832.0107**  
**Jurusan** : **MANAJEMEN**

**Menyetujui :**  
**Komisi Pembimbing**



**Pembimbing I**

**Pembimbing II**

**(Drs. H. JHON HARDY, MSi)**

**(Dra. ISNANIAH LAILI KS)**

**Mengetahui :**

**Ketua Jurusan**

**Dekan**

**(DRS. H. JHON HARDY, MSI)**



**(H. SYAHRIANDY, SE, MSI)**

**UNIVERSITAS MEDAN AREA**

**Tanggal Lulus : Januari 2006**

Document Accepted 12/2/24

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber  
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)12/2/24

## RINGKASAN

**GIBSON H. PURBA**, "Sistem Penilaian Karyawan dan Promosi Jabatan Pada PT. Asuransi Jiwa Bumi Asih Jaya Cabang Medan". (Drs. H. Jhon Hrdy, MSi, sebagai Pembimbing I, Dra. Isnaniah Laili KS, sebagai Pembimbing II).

PT. Asuransi Jiwa Bumi Asih Jaya Cabang Medan berdiri pada tanggal 10 Juni 1967 di Jakarta dengan Akte Notaris Nimrot Siregar SH. No. 31 tertanggal 2 September 1967. pendirian PT. Asuransi Jiwa Bumi Asih Jaya disahkan oleh Menteri Kehakiman Republik Indonesia pada tanggal 19 juni 1968 dengan Surat Keputusan No. JA. 5/48/13, kemudian pada tanggal 19 Juni 1968 di daftarkan pada Kantor Kepaniteraan Pengadilan Negeri Jakarta dan Diumumkan dalam Berita Negara Republik Indonesia No. 652 tahun 1969.

Saat ini PT. Asuransi Jiwa Bumi Asih Jaya Cabang Medan adalah salah satu perusahaan asuransi jiwa yang besar di Indonesia dengan memiliki 12 kantor cabang dan 333 kantor pemasaran distrik yang terbesar di seluruh Indonesia yang didukung oleh 7.409 orang tenaga pilihan yang terdidik dan terlatih. Dalam usianya yang ke 36 tahun ini perusahaan telah dipercaya oleh 250.000 pemegang polis yang aktif dengan nilai pertanggungan lebih dari Rp. 800.000.000.000,- dan nilai klaim asuransi lebih dari Rp. 30.000.000.000,- setiap tahunnya. Sebagai salah satu perusahaan yang cukup besar di Indonesia telah dilaksanakan strategi perusahaan dengan sistem pemasaran cabang (branch office System) sampai saat ini. Produk-produk yang ditawarkan mencakup asuransi perorangan dan asuransi kolektif (kumpulan).

Salah satu kantor cabang perusahaan di antara 12 kantor yang ada adalah Kantor Cabang Sumatera Utara Medan yang beralamat di JL. K.L. Yos Sudarso No. 26-30 Medan. PT. Asuransi Jiwa Bumi Asih Jaya (BAJ) resmi berdiri pada tanggal 20 Desember 1970 dengan memiliki 12 Kantor Pemasaran Distrik yang tersebar di daerah Sumatera Utara dan daerah Istimewa Aceh, yaitu :

- a. Distrik Petisah, JL. Gatot Subroto No.89 Medan
- b. Distrik Deli, JL. Ir.Juanda Baru No.1 L Medan.

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 12/2/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber  
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

- c. Distrik P. Siantar, JL. Jend A. Yani No. 40-42 P. Siantar.
- d. Distrik Lhokseumawe, JL. Merdeka No.25 G Lhokseumawe.
- e. Distrik Binjai, JL. T. Amir Hamzah No. 189 Binjai.
- f. Distrik Kabanjahe, JL. Pasar Baru II/2 Kabanjahe.
- g. Distrik Banda Aceh, JL. T. Umar No. 3 C Banda Aceh.
- h. Distrik Glugur, JL. K.L. Yos Sudarso No. 24 Medan
- i. Distrik Thamrin, JL. Thamrin No. 72 Medan.
- j. Distrik Tebing Tinggi, JL. A. Yani 11 Tebing Tinggi.
- k. Distrik Brayan, JL. K.L. Yos Sudarso Km. 13,5 No. 21 Medan.

Untuk memenuhi kebutuhan asuransi jiwa ini bagi masyarakat yang menyediakan proteksi, perusahaan telah meluncurkan produk-produk asuransinya yang terdiri dari :

**a. Asuransi Beasiswa Eksklusif ( BSE )**

Pada jenis produk asuransi ini sejumlah uang pertanggungan akan dibayarkan secara bertahap pada saat anak yang dibeasiswakan mencapai usia tertentu atau pada saat masuk SLTP, SLTA dan Perguruan tinggi sebagai dana pendidikan.

**b. Asuransi Aneka Guna Bertahap ( AGT )**

Dalam hal ini pertanggungan hidup mencapai akhir pertanggungan, kepadanya akan dibayarkan uang pertanggungan secara bertahap setiap 5(lima) tahun sekali sampai dengan akhir masa pertanggungan, dalam hal tetanggung meninggal dunia dalam masa pertanggungan kepada ahliwaris akan dibayarkan sebesar 100% UP + seluruh premi yang telah distor. kemudian apabila tertanggung hidup sampai usia 80 tahun akan dikembalikan seluruh premi yang telah distor selama masa pertanggungan ataupun tertanggung meninggal sebelum mencapai usia 80 tahun.

**c. Asuransi Beasiswa Ideal ( BSI )**

Keistimewaan asuransi beasiswa Ideal ini adalah disamping dana beasiswa secara berkala untuk diperguruan tinggi juga ada pembayaran 100 % UP awal

sekaligus jika tertanggung meninggal dunia dalam masa pertanggungan. Jika anak yang dibebaskan meninggal dapat digantikan dengan anak yang lain, jika tidak ada polis dapat diubah menjadi pertanggungan jenis lain, atau diambil sekaligus.

**d. Asuransi Tabungan Ongkos Naik Haji**

Asuransi yang memberikan jaminan ongkos naik haji kepada pemegang polis sesuai dengan kontrak yang diambil dengan tarif pembayaran yang murah.

**e. Asuransi Hari Tua Terjamin Plus**

Asuransi ini memberi jaminan dimasa pensiun dimana akan dibayarkan secara bertahap 3(tiga) tahun sekali kepada tertanggung sampai dengan akhir kontrak dan juga akan dibayarkan secara bertahap setiap 1 (satu) tahun sampai usia tertanggung mencapai 69 tahun dan 100% UP pada usia 70 tahun, Jika tertanggung meninggal dalam masa pertanggungan atau setelah habis kontrak akan dibayarkan 100% UP dan apabila tertanggung meninggal akibat kecelakaan akan dibayarkan 200 % UP.

**f. Asuransi Wasiat**

Asuransi ini memberikan jaminan kepada keluarga/ahliwaris yang ditinggal apabila tertanggung meninggal dunia kapan saja dan akan dibayarkan tunai bila tertanggung bisa mencapai usia 80 tahun dengan pembayaran premi yang sangat murah.

**g. Asuransi Tabungan Eksklusif ( TBE )**

Asuransi ini dibayarkan secara bertahap 3 (tiga) tahun sekali kepada tertanggung dan akhir kontrak tetap menerima 100 % UP dan bila tertanggung meninggal dunia akan dibayarkan 100% UP tanpa mengurangi tahapan sebelumnya.

**h. Asuransi Beasiswa Berganda ( BSG )**

Beasiswa akan dibayarkan secara bertahap kepada anak saat masuk SD, SLTP,SLTU bahkan perguruan tinggi. Dan apabila tertanggung meninggal dalam masa pertanggungan kepada ahliwaris akan dibayarkan 200 % UP dan pertanggungan habis.

## KATA PENGANTAR

Terima kasih yang sebesar-besarnya di sampaikan kepada Tuhan yang maha esa, yang memberikan nikmat dan akal budi serta bimbingan yang khusus sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini, sebagai persyaratan terakhir untuk memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi. Merupakan kewajiban untuk menyusun karangan ilmiah berupa skripsi sesuai dengan jurusan manajemen.

Dengan segala kemampuan yang ada penulis telah memusatkan pikiran dan tenaga dalam menyelesaikan skripsi ini. Namun demikian penulis menyadari bahwa tulisan ini jauh dari kesempurnaan dan memuaskan, hal ini disebabkan keterbatasan, pengalaman, pengetahuan dan waktu yang penulis miliki mudah-mudahan segala kekurangan penulis ini akan menjadi pendorong bagi penulis untuk lebih bergiat di masa yang akan datang.

Dengan tersusunnya skripsi ini penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Rektor Universitas Medan Area.
2. Ketua Yayasan Universitas Medan Area.
3. Bapak H. Syahriandy, SE, Msi, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area.
4. Bapak Drs. H. Jhon Hardy, Msi, sebagai pembimbing I dan Ketua Jurusan Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area yang telah membimbing penulis dalam menyusun skripsi ini.
5. Ibu Dra. Isnainiah Lali Ks, selaku pembimbing II yang telah membantu penulis.

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 12/2/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber  
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)12/2/24

6. Kepada seluruh Staff pegawai Fakultas Ekonomi yang telah membantu penulis.
7. Rekan-rekan mahasiswa dan rekann-rekan diluar perkuliahan yang turut serta memberikan dorongan semangat kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan skripsi ini.
8. Juga penulis tak lupa mengucapkan terima kasih kepada : Pimpinan PT. Asuransi Jiwa Bumi Asih Jaya Cabang Medan beserta staff yang selama ini memberikan bantuan untuk melakukan riset.

Teristimewa penulis mengucapkan banyak terima kasih dan dengan segala hormat kepada kedua orang tuaku, Kakak-kakak koe dan keponakan koe serta seluruh keluarga yang telah membantu dan memberikan do'a untuk selesainya skripsi ini.

Semoga saja bantuan yang Ayah/ibunda tersebut di atas mendapat balasan yang berlipat ganda yang Maha Kuasa.

Medan, 2006

Penulis

(GIBSON H. PURBA)

## DAFTAR ISI

	Halaman
<b>RINGKASAN</b> .....	i
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	iii
<b>DAFTAR ISI</b> .....	v
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	vii
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	viii
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	
<b>BAB I : PENDAHULUAN</b>	
A. Alasan Pemilihan Judul .....	1
B. Perumusan Masalah.....	2
C. Hipotesis .....	3
D. Luas dan Tujuan Penelitian .....	3
E. Metode Penelitian dan Teknik Pengumpulan Data .....	4
F. Metode Analisis.....	5
<b>BAB II : LANDASAN TEORITIS</b>	
A. Pengertian Sistem Penilaian Karyawan dan Arti Pentingnya...	6
B. Tujuan dan Jenis-Jenis Sistem Penilaian Karyawan .....	10
C. Pengertian dan Tujuan Promosi .....	19
D. Faktor-Faktor Yang Menentukan Dalam Promosi .....	24



**BAB III: PT. ASURANSI JIWA BUMI ASIH JAYA CABANG MEDAN**

A. Gambaran Umum Perusahaan .....	28
B. Bentuk Keadaan Karyawan dan Statusnya .....	41
C. Sistem Penilaian Karyawan Yang Diterapkan .....	43
D. Pelaksanaan Promosi Jabatan .....	46
E. Hambatan - Hambatan Yang Dihadapi dan Cara Mengatasinya .....	49

**BAB IV : ANALISIS DAN EVALUASI..... 51**

**BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN**

A. Kesimpulan.....	57
B. Saran .....	58

**DAFTAR PUSTAKA**



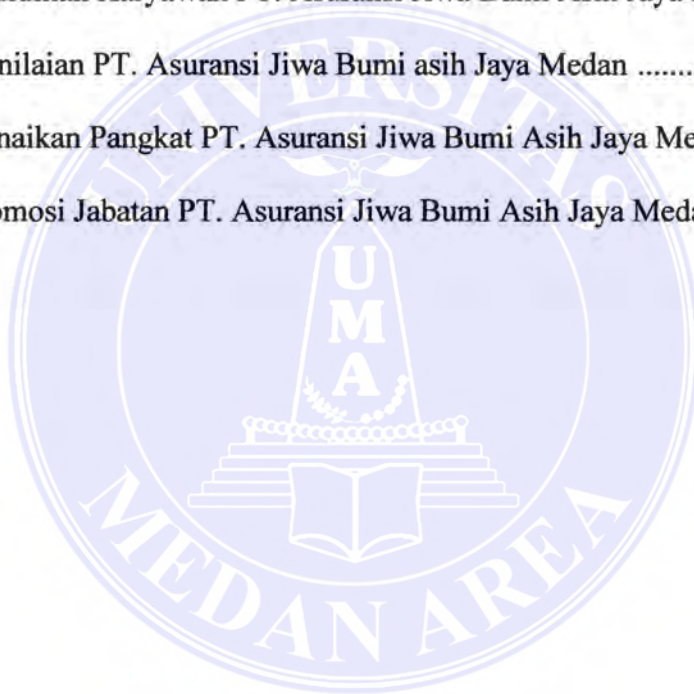
## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
1. Struktur Organisasi PT. Asuransi Jiwa Bumi Asih Jaya Cabang Medan....	36



## DAFTAR TABEL

	Halaman
1. Contoh Penilaian Dengan Metode Rating Scale .....	14
2. Contoh Penilaian Dengan Metode checklist .....	15
3. Contoh Penilaian Dengan Metode Critical Incident Technique .....	16
4. Contoh Penilaian Dengan Metode Perbandingan .....	17
5. Status Pendidikan Karyawan PT. Asuransi Jiwa Bumi Asih Jaya Medan	42
6. Kriteria Penilaian PT. Asuransi Jiwa Bumi asih Jaya Medan .....	45
7. Jumlah Kenaikan Pangkat PT. Asuransi Jiwa Bumi Asih Jaya Medan	49
8. Jumlah Promosi Jabatan PT. Asuransi Jiwa Bumi Asih Jaya Medan .	49



# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Alasan Pemilihan Judul

Sistem penilaian karyawan pada zaman sekarang berbeda dengan zaman dahulu, dimana pada saat ini penilaian karyawan adalah di titik beratkan pada penilaian karyawan itu sendiri. Pendekatan ini mengakibatkan penilaian dari pada inisiatif dapat dipercaya atau tidak kepribadiannya atau sebagainya. Tetapi pada belakangan ini ada kecenderungan menilai hasil-hasil dari pada hasil kerja karyawan itu saja.

Masalah penempatan karyawan sangat erat hubungannya dengan penilaian kecakapan karyawan atau dengan kata lain penempatan karyawan adalah penilaian kecakapan karyawan sehingga dapat di tempatkan dalam suatu jabatan berdasarkan tingkat skill yang dimilikinya. Yang menjadi masalah adalah bagaimana caranya untuk dapat mengetahui bahwa seseorang karyawan itu pintar atau tidak. Ada saran supaya mengenai hal ini diserahkan saja kepada kepala-kepala unit untuk memutuskan. Kepada mereka yang memegang jabatan untuk mengawasi pekerjaan-pekerjaan karyawan tersebut. Yang menjadi persoalan adalah bagaimana menentukan bahwa penilaian-penilaian karyawan tersebut subjektif.

Promosi seperti halnya mutasi, adalah kegiatan memindahkan karyawan dari satu jabatan ke jabatan lain. Pada setiap perusahaan umumnya terdapat

beberapa karyawan yang dapat meningkatkan kemampuan dirinya secara lebih efektif dan efisien hingga melampaui syarat yang diminta untuk melaksanakan pekerjaannya. Demikian pentingnya kegiatan sistem penilaian karyawan dan promosi yang dilakukan oleh perusahaan, dengan kegiatan penilaian dan promosi jabatan yang efektif suatu perusahaan akan mempunyai peluang untuk memenangkan suatu persaingan yang pada akhirnya akan memperluas atau mempertahankan dari pasar yang dimiliki dan juga akan memperkokoh kedudukan perusahaan.

Hal yang telah dikemukakan di atas menunjukkan bahwa perusahaan-perusahaan dengan kegiatan-kegiatan yang dibagi memerlukan sistem penilaian karyawan dan promosi jabatan yang efektif dan efisien, agar tujuan perusahaan dapat tercapai. Dari uraian di atas dapat diketahui bahwa pembahasan mengenai sistem penilaian karyawan dan promosi jabatan merupakan faktor yang dominan dalam suatu perusahaan sehingga penulis merasa tertarik untuk meneliti, menulis lebih lanjut dan menuangkannya dalam bentuk skripsi dengan judul **“Sistem Penilaian Karyawan Dan Promosi Jabatan Pada PT. Asuransi Jiwa Bumi Asih Jaya Cabang Medan”**.

## **B . Perumusan Masalah**

Berdasarkan penelitian pendahuluan yang dilakukan pada PT. Asuransi Bumi Asih Jaya Cabang Medan, ditemukan masalah yang berkenaan dengan pelaksanaan sistem penilaian karyawan dan promosi jabatan yang dilakukan

perusahaan dirumuskan sebagai berikut : “Apakah penilaian dan promosi jabatan karyawan dilakukan secara efektif dan efisien.”

### C. Hipotesis

“ Hipotesis adalah perumusan jawaban sementara terhadap sesuatu soal yang dimaksudkan sebagai tuntunan sementara dalam penyelidikan untuk mencari jawaban yang sebenarnya “.<sup>1)</sup>

Berdasarkan perumusan masalah yang telah dikemukakan diatas, maka penulis merumuskan hipotesis sebagai berikut : “Kebijakan penilaian dan promosi jabatan karyawan belum dilakukan secara efektif dan efisien”.

### D. Luas dan Tujuan Penelitian

Karena keterbatasan pengetahuan, waktu dan biaya yang penulis miliki, maka penelitian ini dibatasi hanya pada sekitar aspek-aspek yang berhubungan dengan sistem penilaian karyawan dan usaha-usaha promosi yang dilakukan oleh PT. Asuransi Jiwa Bumi Asih Jaya Cabang Medan.

Adapun tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui pelaksanaan sistem penilaian karyawan yang dilakukan perusahaan .
2. Untuk mengetahui apakah sistem penilaian karyawan benar berhubungan dengan promosi jabatan yang tersedia.

---

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

## E. Metode Penelitian dan Teknik Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data dan keterangan yang diperlukan dalam penelitian ini, penulis menggunakan dua metode penelitian, yaitu :

1. Penelitian Kepustakaan (Library Research), yaitu : melalui metode ini data dan informasi yang diperoleh bersumber dari bahan kepustakaan, seperti buku-buku teks, majalah ilmiah, karya tulis dan bahan-bahan hasil laporan penelitian yang relevan. Hasil yang diperoleh berupa data sekunder yang bersifat teoritis.
2. Penelitian Lapangan (Field Research), yaitu : melalui metode ini data dan informasi yang diperoleh bersumber langsung dari objek penelitian di lapangan, yaitu PT. Asuransi Jiwa Bumi Asih Jaya Cabang Medan. Hasil yang diperoleh berupa data primer.

Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah :

- a. Pengamatan (Observation), yaitu dengan mengadakan peninjauan langsung ke PT. Asuransi Jiwa Bumi Asih Jaya Cabang Medan, untuk memperoleh gambaran tentang fakta yang ada di lapangan. Selanjutnya membuat catatan-catatan hasil pengamatan tersebut.
- b. Wawancara (Interview), yaitu melakukan tanya jawab dengan pihak perusahaan, yaitu personil yang berwenang memberikan data atau informasi yang diperlukan.
- c. Daftar Pertanyaan (Questionnaire), yaitu pengumpulan data dengan menggunakan daftar pertanyaan yang sudah dipersiapkan sebelumnya dan

diberikan kepada para responden dalam perusahaan agar diperoleh jawaban secara tertulis.

## F. Metode Analisis

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Metode Deskriptif, yaitu metode analisis dimana data yang telah dikumpulkan, diklasifikasikan, dianalisis, selanjutnya diinterpretasikan sehingga diperoleh gambaran yang jelas tentang fakta yang berlaku pada objek penelitian.
2. Metode Deduktif, yaitu suatu cara analisis dengan menarik suatu kesimpulan yang bertitik tolak dari prinsip-prinsip yang kebenarannya telah diterima secara umum untuk kemudian diperbandingkan dengan fakta yang ada dalam praktek sebagai suatu kenyataan khusus, sehingga diketahui penyimpangan maupun persesuaian antara keduanya.

Dari kedua analisis diatas selanjutnya penulis akan mengambil kesimpulan dan menyusun saran sebagai jalan keluar masalah yang dihadapi perusahaan.



## BAB II

### LANDASAN TEORITIS

#### A. Pengertian Sistem Penilaian Karyawan dan Arti Pentingnya

##### 1. Pengertian Sistem Penilaian Karyawan

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

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

Permasalahan dengan sumber daya manusianya seringkali bersumber dari keyakinan manajemen yang menganggap bahwa semua orang pada umumnya sama dan mereka semua dapat diperlukan secara identik. Sesungguhnya tidak ada

dua orang yang betul-betul identik dan setiap orang berbeda secara fisik, maupun psikologis satu dengan yang lainnya. Intinya bahwa perbedaan ini menuntut perhatian agar setiap pribadi dapat dinilai sesuai dengan kapasitas yang dimilikinya.

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

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

- “ Penilaian karyawan adalah sesuatu yang dikerjakan atau produk jasa yang dihasilkan atau diberikan oleh seseorang atau sekelompok orang.”<sup>2)</sup>
- “ Penilaian karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.”<sup>3)</sup>

---

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

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

- “ Penilaian karyawan adalah merupakan proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerj karyawan.”<sup>4)</sup>
- “ Penilaian karyawan adalah suatu penilaian sistematik kepada karyawan oleh beberapa orang ahli untuk suatu atau beberapa tujuan tertentu.”<sup>5)</sup>
- “ Penilaian karyawan adalah penilaian prestasi kerja (performance appraisa) dimana proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi ker bawahannya.”<sup>6)</sup>

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

## 2. Arti Penting Penilaian Karyawan

Arti pentingnya penilaian karyawan secara lebih rinci dikemukakan sebagai berikut :

- a. Perbaikan untuk kerja memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengambil tindakan-tindakan perbaikan untuk meningkatkan kinerja melalui feedback yang diberikan oleh organisasi.

<sup>4)</sup> T. Hani Handoko, **Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia**, Edisi Revisi, Penerbit BPFE Universitas Gajah Mada Press, Yogyakarta 2001, hlm.135.

<sup>5)</sup> M. Manullang, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Edisi Pertama, Cetakan Pertama, Penerbit BPFE Yogyakarta, 2001, hlm.118.

<sup>6)</sup> Sukijo Notoatmodjo, **Pengembangan SDM**, Diterjemahkan Oleh Ny. Grace M. Rochmauli, Buku Ketiga, Penerbit PT. Binaman Presindo, LPPM, Jakarta 2002, hlm. 54.

- b. Penyesuaian gaji dapat dipakai sebagai informasi mengkompensasi karyawan secara layak sehingga dapat memotivasi mereka.
- c. Keputusan untuk penempatan, yaitu dapat dilakukannya penempatan karyawan sesuai dengan keahliannya.
- d. Pelatihan dan pengembangan, yaitu melalui penilaian akan diketahui kelemahan-kelemahan dari karyawan sehingga dapat dilakukan program pelatihan dan pengembangan yang relatif efektif.
- e. Perencanaan karier, yaitu organisasi dapat memberikan bantuan perencanaan karier bagi karyawan dan menyelaraskannya dengan kepentingan organisasi.
- f. Mengidentifikasi kelemahan-kelemahan dalam proses penempatan, yaitu untuk kerja yang tidak baik menunjukkan adanya kelemahan dalam penempatan sehingga dapat dilakukan perbaikan.
- g. Dapat mengidentifikasi adanya kekurangan dalam desain pekerjaan, yaitu kekurangan kinerja akan menunjukkan adanya kekurangan dalam perancangan jabatan.
- h. Meningkatkan adanya perlakuan kesempatan yang sama pada karyawan, yaitu dengan dilakukannya penilaian yang objektif berarti meningkatkan perlakuan yang adil bagi karyawan.
- i. Dapat membantu karyawan mengatasi masalah yang bersifat eksternal, yaitu dengan penilaian karyawan atasan akan mengetahui apa yang menyebabkan terjadinya untuk kerja yang jelek, sehingga atasan dapat membantu menyelesaikannya.
- j. Umpan balik pada pelaksanaan fungsi manajemen sumber daya manusia, yaitu dengan diketahuinya untuk kerja karyawan secara keseluruhan, ini akan menjadi informasi sejauh mana fungsi manajemen sumber daya manusia berjalan dengan baik atau tidak.”<sup>7)</sup>

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

<sup>7)</sup> Marihot T.E. Hariandja, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Cetakan Ketiga, Penerbit Grasindo 2004, hlm.195-196.

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

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

## **B. Tujuan dan Jenis-Jenis Sistem Penilaian Karyawan**

### **1. Tujuan Sistem Penilaian Karyawan**

Penilaian untuk kerja merupakan suatu proses organisasi dalam menilai untuk kerja karyawannya. Tujuan dilakukannya penilaian kerja secara umum adalah untuk memberikan *feedback* kepada karyawan dalam upaya memperbaiki tampilan kerjanya dan upaya meningkatkan produktivitas organisasi, dan secara khusus dilakukan dalam kaitannya dengan berbagai kebijaksanaan terhadap karyawan seperti untuk tujuan promosi, kenaikan gaji, pendidikan dan latihan dan lain-lain. Sehingga penilaian untuk kerja karyawan dapat menjadi landasan untuk penilaian sejauh mana kegiatan MSDM seperti perekrutan, seleksi, penempatan,

---

<sup>8)</sup> Marihot T.E. Hariandja, *Ibid*, hlm.197.

dan pelatihan dilakukan dengan baik, dan apa yang akan dilakukan kemudian seperti dalam penggajian, perencanaan karier, dan lain-lainnya yang tentu saja merupakan salah satu kegiatan yang sangat penting dalam manajemen sumber daya manusia.

Adapun tujuan penilaian karyawan pada suatu perusahaan atau organisasi adalah :

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

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

Sedangkan tujuan penilaian karyawan menurut Melayu S.P Hasibuan adalah :

1. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi, pemberhentian dan menetapkan besarnya balas jasa.
2. Untuk mengukur prestasi kerja yaitu sejauh mana karyawan bisa sukses dalam pekerjaannya.
3. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan didalam perusahaan.

<sup>9)</sup> Edwin B. Flippo, **Op.,Cit**, hlm.37.

4. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja dan peralatan kerja.
5. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada didalam organisasi.
6. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai tujuan untuk mendapatkan performance kerja yang baik.
7. Sebagai alat untuk mendorong atau membiasakan para atasan untuk mengobservasi perilaku bawahan supaya diketahui minat dan kebutuhan bawahannya.
8. Sebagai alat untuk bisa melihat kekurangan atau kelemahan masa lampau dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.
9. Sebagai kriteria didalam menentukan seleksi dan penempatan karyawan.
10. Sebagai alat untuk mengidentifikasi kelemahan personel dan dengan demikian bisa sebagai bahan pertimbangan agar bisa diikutsertakan dalam program latihan kerja tambahan.
11. Sebagai alat memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan.
12. Sebagai dasar untuk memperbaiki dan mengembangkan uraian pekerjaan.<sup>10)</sup>

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

## 2. Jenis-Jenis Sistem Penilaian Karyawan

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

<sup>10)</sup> Melayu S.P. Hasibuan, **Manajemen Personalia dan Sumber Daya manusia**, Edisi Revisi, Cetakan Kedelapan, Penerbit CV, Haji Masagung, Jakarta 2001, hlm.89-90.

1. Penilaian yang berorientasi pada masa lalu, yaitu penilaian perilaku kerja yang dilakukan pada masa lalu sebelum penilaian dilakukan. Melalui hasil penilaian tersebut dapat dilakukan usaha untuk mengubah perilaku kerja atau pengembangan karyawan. Beberapa metode penilaian terdiri dari :
  - a. Rating scale.
  - b. Checklist.
  - c. Critical incident technique.
  - d. Skala penilaian berjangkarkan perilaku.
  - e. Observasi dan tes unjuk kerja.
  - f. Metode perbandingan kelompok.
2. Penilaian masa yang akan datang, yaitu dengan penilaian akan potensi seorang karyawan untuk melakukan pekerjaan pada masa yang akan datang. Metode – metode penilaian ini terdiri dari :
  - a. Penilaian diri sendiri.
  - b. Manajemen by objektive.
  - c. Penilaian secara psikologis.
  - d. Assesment centre.”<sup>11)</sup>

**ad. 1a. Rating Scale** adalah penilaian yang didasarkan pada suatu skala dari sangat memuaskan, memuaskan, cukup, sampai kurang memuaskan pada standar-standar untuk kerja secara umum dan lain-lain. Penilaian dilakukan oleh seorang penilai yang biasanya atasan langsung, yang dilakukan secara subjektif. Kemudian untuk memudahkan pengelompokan karyawan yang baik atau buruk, skala tersebut diberi bobot misalnya amat baik bobotnya 5, baik 4, sedang 3, cukup 2, dan kurang. Berikut ini contoh Sistem penilaian dengan menggunakan metode rating scale.

<sup>11)</sup> Marihot T.E. Hariandja, **Op.,Cit**, hlm.204-205.



Tabel 1  
**Contoh Penilaian Dengan Metode Rating Scale**

Nilai karyawan menurut skala dibawah ini.

Nama Karyawan : .....

Departemen : .....

Tanggal : .....

Nama Penilai : .....

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

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

**ad.1b. Checklist** adalah penilaian yang didasarkan pada suatu standar unjuk kerja yang sudah dideskripsikan terlebih dahulu, kemudian penilai memeriksa apakah karyawan sudah memnuhi atau melakukannya. Standar unjuk kerja misalnya karyawan hadir dan pulang tepat waktu, karyawan bersedia bilamana diminta untuk lembur, karyawan patuh pada atasan, dan lain-lain. Penilai disini adalah atasan langsung. Hampir sama dengan metode *rating scale*, setiap standar penilaian dapat diberikan bobot sesuai dengan tingkat kepentingan standar tersebut. Penilaian umum dilakukan secara subjektif. Berikut ini contoh penilaian dengan menggunakan metode checklist.

Tabel 2  
**Contoh Penilaian Dengan Metode Checklist**

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

Nama Karyawan : .....  
 Departemen : .....  
 Tanggal : .....  
 Nama Penilai : .....

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

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

**ad.1c. Critical Incident Technique** adalah penilaian yang didasarkan pada prilaku khusus yang dilakukan di tempat kerja, baik prilaku yang baik maupun prilaku yang tidak baik. Penilaian dilakukan melalui observasi langsung ke tempat kerja, kemudian mencatat prilaku kritis yang tidak baik atau baik, dan mencatat tanggal dan waktu terjadinya prilaku tersebut. Berikut ini contoh penilaian dengan menggunakan metode critical incident technique.

Tabel 3

**Contoh Penilaian Dengan Metode Critical Incident Technique**

Catatlah prilaku karyawan pada peristiwa khusus di bawah ini.

Nama Karyawan : .....  
 Departemen : .....  
 Nama Penilai : .....  
 Priode Tanggal : .....s/d.....

Tanggal	Prilaku Positif	Tanggal Negatif	Prilaku
<b>Pemeliharaan mesin</b>			
.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....
<b>Pengoperasian mesin</b>			
.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....

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

**ad.1d. Skala Penilaian Berjangkarkan Perilaku** adalah penilaian yang dilakukan dengan menspesifikasikan unjuk kerja dalam dimensi-dimensi tertentu. Misalnya dosen di perguruan tinggi dimensi unjuk kerjanya adalah memberikan pengajaran, melakukan penelitian, memberikan bimbingan pada mahasiswa dan membuat soal.

**ad.1e. Obsevasi dan Tes Unjuk Kerja** adalah penilaian yang dilakukan melalui tes dilapangan. Misalnya seorang pilot setiap enambulan sekali menjalani tes yang meliputi pengujian pengetahuan mengenai prosedur pelaksanaan pekerjaan dalam menerbangkan pesawat, yang dilakukan secara langsung dengan menerbangkan pesawat atau dalam simulator, dan tes kesehatan.

**ad.1f. Metode Perbandingan Kelompok** adalah metode ini dengan membandingkan seorang karyawan dengan rekan sekerjanya, yang dilakukan oleh atasan dengan bebrapa teknik seperti pemeringkatan ( *ranking method* ), pengelompokan pada klasifikasi yang sudah ditentukan ( *force distribution* ), pemberian poin atau angka ( *point allocation method* ), dan metode perbandingan dengan karyawan lain ( *paired comparison* ). Berikut ini contoh penilaian dengan menggunakan metode perbandingan.

Tabel 4

#### Contoh Penilaian Dengan Metode Perbandingan

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.		2	1	1	5	1	7	8	1	10
2.			2	2	5	2	2	2	2	2
3.				3	5	6	7	8	3	3
4.					4	6	7	4	4	4
5.						5	7	5	9	5
6.							7	6	6	10
7.								7	7	10
8.									9	8
9.										9
10.										

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

Berdasarkan matriks perbandingan di atas dapat dihitung siapa yang mendapatkan jumlah terbaik dibandingkan dengan rekan kerja, dan ternyata karyawan B memiliki keunggulan terbaik delapan kali dibandingkan dengan yang lainnya.

**ad. 2a. Penilaian diri sendiri** adalah penilaian karyawan untuk diri sendiri dengan harapan karyawan tersebut dapat mengidentifikasi aspek-aspek perilaku kerja yang perlu diperbaiki pada masa mendatang.

**ad. 2b. management by objective ( MBO )** adalah sebuah program manajemen yang melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan untuk menentukan sasaran-sasaran yang dicapainya, dapat dilakukan melalui prosedur atasan menginformasikan tujuan yang akan dicapai unit kerjanya yang merupakan terjemahan dari tujuan yang lebih atas, dan tentunya dengan tantangan-tantangan yang mungkin dihadapi dalam pencapaian tujuan tersebut.

**ad. 2c. Penilaian sasaran psikologis** adalah proses penilaian yang dilakukan oleh para ahli psikologi untuk mengetahui potensi seseorang yang berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan seperti kemampuan intelektual, motivasi dan lain – lain yang bersifat psikologis.

**ad. 2d. Assessment Centre** adalah penilaian yang dilakukan melalui serangkaian teknik penilaian dan dilakukan oleh sejumlah penilai untuk mengetahui potensi seseorang dalam melakukan tanggung jawab yang lebih besar. Proses penilaian dilakukan dengan interview mendalam, tes psikologi, pemeriksaan latar belakang, penilaian rekan kerja, diskusi terbuka dan mensimulasikan pekerjaan

dalam bentuk pengambilan keputusan dari suatu masalah untuk mengetahui kekuatan-kekuatan, kelemahan-kelemahan dan potensi seseorang.

## C. Pengertian dan Tujuan Promosi

### 1. Pengertian Promosi

Pada setiap perusahaan umumnya terdapat beberapa karyawan yang dapat meningkatkan kemampuan dirinya secara efektif dan efisien hingga melampaui syarat yang diminta untuk melaksanakan pekerjaannya. Untuk karyawan yang demikian, perlu dipikirkan kemungkinan promosi, sebab bila tidak hal ini dapat menimbulkan turunnya semangat dan gairah kerja karyawan. Bahkan dapat pula menyebabkan pindanya karyawan tersebut ke perusahaan lain.

Untuk dapat melaksanakan promosi dengan baik diperlukan syarat-syarat, misalnya harus ada lowongan pada jabatan yang lebih atas dan sudah tentu harus berlandaskan pada analisa jabatan. Artinya karyawan tersebut telah memenuhi syarat dalam analisa jabatan. Namun ada kalanya karyawan dipromosikan karena pertimbangan lain asalkan karyawan itu dianggap paling mampu dibandingkan yang lain.

Promosi dapat diketahui lebih jelas dengan mengambil pengertian yang dikemukakan oleh ahli-ahli ekonomi sebagai berikut :

Menurut M. Manullang, yaitu : "Promosi adalah kenaikan jabatan yakni menerima kekuasaan dan tanggung jawab yang lebih besar dari kekuasaan yang kecil dan tanggung jawab sebelumnya."<sup>12)</sup>

Menurut Melayu SP. Hasibuan, yaitu : Promosi adalah perpindahan yang memperbesar outhority dan responsibility karyawan ke jabatan yang lebih tinggi didalam suatu organisasi sehingga kewajiban, hak status dan penghasilan semakin besar."<sup>13)</sup>

Sedangkan menurut Strauss Sayles, yaitu : "Promosi adalah salah satu faktor untuk menambah keahlian dan efisiensi dari pekerja, karena promosi adalah perusahaan adalah kedudukan jabatan pada jabatan lebih tinggi tetapi jika seseorang itu pangkatnya dinaikkan hal ini belum tentu merupakan suatu promosi."<sup>14)</sup>

Dari uraian para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa promosi adalah sebagai perpindahan dari satu jabatan ke jabatan lain yang mempunyai status dan tanggung jawab yang lebih tinggi dan pada dasarnya perpindahan disertai dengan peningkatan gaji dan hak-hak lainnya walaupun mutlak.

Pemberian promosi kepada seorang karyawan, berarti karyawan tersebut naik ke posisi yang lebih tinggi dan sekaligus menerima tanggung jawab dan wewenang yang lebih besar. Dengan demikian promosi akan selalu diikuti oleh tugas, wewenang dan tanggung jawab yang lebih besar dari jabatan yang

<sup>12)</sup> M. Manullang, **Op., Cit**, hlm.36

<sup>13)</sup> Melayu S.P Hasibuan, **Op., Cit**, hlm.68.

<sup>14)</sup> Moekijat, **Manajemen Kepegawaian ( Personel Management )**, Cetakan Ketiga Belas, Penerbit Alumni Bandung 2000., hlm.56.

didudukinya pada waktu sebelumnya. Pada umumnya promosi juga diikuti dengan peningkatan income dan fasilitas yang lain.

Seorang yang dipromosikan, pada umumnya dianggap prestasinya lebih baik. Promosi mempunyai arti penting bagi setiap organisasi karyawan, sebab dengan promosi berarti kestabilan karyawan dan moral karyawan akan lebih terjamin. Kedua hal yang demikian merupakan hal yang minimal harus ditimbulkan, bilamana karyawan tersebut mengadakan promosi, sudah barang tentu dengan promosi tidak hanya diharapkan pada kedua hal tersebut tetapi jauh lebih luas dari pada itu.

Suatu jabatan pada suatu saat tertentu pasti akan kosong, hal ini disebabkan oleh beberapa hal, antara lain adalah : pensiun dini, berhenti, sakit dan meninggal dunia. Dalam hal ini jabatan yang lowong tersebut harus dapat diisi, dimana salah satu untuk mengisi jabatan yang lowong tersebut adalah dengan promosi jabatan. Beberapa syarat yang diperlukan dalam rangka promosi untuk jabatan tersebut, yaitu :

1. Pengalaman
2. Tingkat pendidikan
3. Loyalitas
4. Kejujuran.
5. Tanggung jawab
6. Kepandaian bergaul
7. Prestasi kerja
8. Inisiatif dan kreatif.”<sup>15)</sup>

<sup>15)</sup> Heidjrachman Ranupandjo, & Suad Husnan, **Manajemen Personalia**, Edisi III, Penerbit BPFE, Yogyakarta 2002, hlm.37.



Semua syarat-syarat tersebut di atas tidak merupakan syarat mutlak, masih banyak syarat lain yang harus diperlukan, akan tetapi syarat-syarat tersebut setidaknya merupakan dasar pertimbangan didalam organisasi karyawan dalam melakukan promosi.

Jenis-Jenis promosi menurut Hasibuan adalah sebagai berikut :

1. Promosi Sementara ( Temporary Promotion ).
2. Promosi Tetap ( Permanent Promotion ).
3. Promosi Kecil ( Small Scale Promotion ).
4. Promosi Kering ( Dry Promotion ).<sup>16)</sup>

ad. 1. Promosi Tetap ( Temporary Promotion ) adalah seorang karyawan dinaikkan jabatannya untuk sementara karena adanya jabatan yang kosong yang harus diisi, seperti pejabat Dekan.

ad. 2. Promosi Tetap ( Permanent Promotion ) adalah seorang karyawan di promosikan dari suatu jabatan ke jabatan yang lebih tinggi karena karyawan tersebut telah memenuhi syarat untuk di promosikan , sifat promosi ini adalah tetap. Misalnya seorang dosen dipromosikan menjadi Dekan, wewenang dan tanggung jawab serta gajinya akan naik.

ad. 3. Promosi Kecil ( Small Scale Promotion ) adalah promosi yang dilakukan dengan menaikkan seorang karyawan dari jabatan yang tidak sulit di pindahkan ke jabatan yang sulit yang meminta ketrampilan tertentu, tetapi tidak disertai dengan peningkatan wewenang dan tanggung jawab dan gaji.

---

<sup>16)</sup> Melayu S.P. Hasibuan, **OP., Cit**, hlm.114

ad. 4. Promosi Kering ( Dry Promotion ) adalah seorang karyawan dinaikkan jabatannya ke jabatan yang lebih tinggi tapi disertai dengan peningkatan pangkat, wewenang dan tanggung jawab tetapi tidak disertai dengan kenaikan gaji dan upah.

Berdasarkan keterangan ahli di atas dapat diketahui bahwa pada umumnya setiap orang ingin dipromosikan , apakah itu promosi sementara, tetap, kecil maupun promosi kering.

## 2. Tujuan Promosi

Tujuan dari pada promosi menurut Hasibuan adalah sebagai berikut :

1. Untuk memberikan pengakuan jabatan dan imbalan jasa yang semakin besar kepada karyawannya yang berprestasi kerja tinggi.
2. Dapat menimbulkan kepuasan dan kebanggaan pribadi, status sosial yang semakin tinggi dan menghasilkan yang semakin tinggi.
3. Untuk merangsang agar karyawan lebih bergairah dalam bekerja berdisiplin tinggi dan memperbesar produktivitasnya.
4. Untuk menjamin stabilitas karyawan dengan direalisasikan promosi kepada karyawan dengan dasar dan pada waktu yang tepat serta penilaian dengan jujur.
5. Kesempatan promosi dapat menimbulkan keuntungan berarti ( multiplier effect ) dalam perusahaan karena timbulnya lowongan berantai.
6. Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan kreativitas dan inovasinya yang lebih baik dari keuntungan optimal perusahaan.
7. Untuk menambah pengetahuan serta pengalaman kerja para karyawan dan ini merupakan daya dorong bagi karyawan lainnya.
8. Untuk mengisi kekosongan jabatan karena jabatannya berhenti.
9. Karyawan yang dipromosikan kepada jabatan yang tepat, semangat kesempatan promosi bagi karyawan yang berpendidikan lebih bagus atau berprestasi lebih baik.
10. Untuk mempermudah dalam penarikan pelamar sebab dengan adanya kesempatan promosi merupakan daya pendorong serta perangsang bagi pelamar.
11. Promosi akan memperbaiki status karyawan dari karyawan sementara menjadi karyawan tetap.<sup>17)</sup>

<sup>17)</sup> Melayu S.P. Hasibuan, Op., Cit, hlm.118.

Sedangkan menurut Alex S. Nitisemito tujuan promosi adalah : promosi mempunyai arti penting bagi setiap perusahaan, sebab dengan promosi berarti kestabilan perusahaan dan moral karyawan akan dapat lebih terjamin. Kedua hal ini merupakan minimal yang harus dapat ditimbulkan bilamana perusahaan tersebut mengadakan promosi sudah barang tentu dengan promosi tidak hanya diharapkan pada kedua hal tersebut, tetapi jauh lebih luas dari pada itu. Suatu jabatan pada suatu saat tertentu pasti akan ditinggalkan. Hal ini disebabkan oleh beberapa hal, misalnya karena pensiun, keluar, sakit, meninggal dunia dan sebagainya. Dalam hal ini jabatan yang kosong itu harus diisi bilamana salah satu cara untuk mengisi kekosongan tersebut adalah dengan jalan promosi.

Untuk melaksanakan promosi pada karyawan haruslah dilakukan secara objektif kepada karyawan yang akan dipromosikan. Maka untuk mengadakan promosi tentu saja tidak bisa terlepas dari penilaian kecakapan karyawan. Penilaian kecakapan karyawan dalam suatu badan usaha atau perusahaan perlu sekali.

#### **D. Faktor-Faktor Yang Menentukan Dalam Promosi**

Promosi jabatan adalah usaha untuk mencari tahu tentang jabatan atau pekerjaan yang berkaitan dengan tugas-tugas yang dilakukan dalam jabatan tersebut. Jabatan selalu melekat dengan orang yang melakukannya, juga dengan persyaratan yang diperlukan untuk melakukan tugas tersebut dan kondisi lingkungan dimana pekerjaan tersebut dilakukan.

Promosi jabatan akan memberikan informasi mengenai uraian pekerjaan, spesifikasi pekerja dan evaluasi pekerjaan bahkan dapat memperkirakan pengayaan atau perluasan pekerjaan dan penyederhanaan pekerjaan pada masa yang akan datang. Maka dengan adanya analisa jabatan ( job analysis ) akan memudahkan bagi pihak perusahaan untuk seleksi, penarikan dan penempatan tenaga kerja akan dapat didasarkan atas kualifikasi perseorangan yang dicantumkan dalam job analysis tersebut dan memberikan dasar yang berharga pada penarikan, seleksi dan penempatan para karyawan.

Program promosi hendaknya memberikan informasi yang jelas, apa yang dijadikan sebagai dasar pertimbangan untuk jabatan seseorang karyawan dalam perusahaan tersebut. Hal ini penting supaya karyawan dapat mengetahui dan memperjuangkan nasibnya.

Adapun beberapa faktor yang dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam menentukan promosi jabatan karyawan adalah :

1. Pengalaman ( Senioritas )
2. Kecakapan ( Ability )
3. Kombinasi pengalaman dan kecakapan<sup>18)</sup>

ad. 1. Pengalaman ( Senioritas ), yaitu jabatan yang didasarkan pada lamanya pengalaman kerja karyawan. Pertimbangan jabatan adalah pengalaman kerja seseorang, orang yang terlama bekerja dalam perusahaan mendapatkan prioritas pertama dalam tindakan analisa jabatan.

<sup>18)</sup> Melayu S.P. Hasibuan, *Ibid*, hlm.109.

*Kebaikan dari Pengalaman ( Senioritas )* adalah adanya penghargaan dan pengakuan bahwa pengalaman merupakan guru yang berharga. Dengan pengalaman seseorang akan dapat mengembangkan kemampuan sehingga karyawan tetap betah bekerja pada perusahaan dengan harapan suatu waktu ia akan mendapatkan jabatan yang lebih baik ( dipromosikan ).

*Kelemahan dari Pengalaman ( Senioritas )* adalah seseorang karyawan yang kemampuannya sangat terbatas, tetapi karena sudah lama bekerja tetap dipromosikan. Dengan demikian, perusahaan akan dipimpin oleh seorang yang berkemampuan rendah, sehingga perkembangan dan kelangsungan perusahaan disangsikan.

ad. 2. *Kecakapan ( Ability )*, yaitu seseorang akan menerima jabatan berdasarkan penilaian kecakapan. Pertimbangan jabatan adalah kecakapan, orang yang cakap atau ahli mendapatkan prioritas pertama untuk dipromosikan. *Kecakapan adalah total dari semua keahlian yang diperlukan untuk mencapai hasil yang bisa dipertanggung jawabkan .*

Kecakapan merupakan kumpulan pengetahuan (tanpa memperhatikan cara mendapatkannya) yang diperlukan untuk memenuhi hal-hal berikut :

- a. Kecakapan dalam pelaksanaan prosedur kerja praktis, teknik-teknik khusus, dan disiplin ilmu pengetahuan.
- b. Kecakapan dalam menyatukan dan menyelaraskan bermacam-macam elemen yang semuanya terlibat didalam penyusunan kebijaksanaan dan didalam situasi manajemen. Kecakapan dibidang ini bisa digunakan untuk pekerjaan konsultasi atau pekerjaan pelaksanaan. Kecakapan ini mengkombinasikan elemen-elemen dari perencanaan, pengorganisasian, pengaturan (directing), penilaian (evaluating) dan pembaharuan (Innovating).
- c. Kecakapan Dalam memberikan motivasi secara langsung.”<sup>19)</sup>

<sup>19)</sup> Melayu S.P. Hasibuan, *Ibid*, hlm.110.

ad.3. Kombinasi Pengalaman dan Kecakapan, yaitu jabatan yang berdasarkan pada pengalaman dan kecakapan. Pertimbangan jabatan adalah berdasarkan lamanya dinas, ijazah pendidikan formal yang dimiliki, dan hasil ujian kenaikan golongan. Jika seseorang lulus dalam ujian maka hasil ujian kenaikan dipromosikan. Cara ini adalah dasar promosi yang terbaik dan paling tepat karena mempromosikan orang yang paling berpengalaman dan pintar, sehingga kelemahan jabatan yang hanya berdasarkan pengalaman / saja dapat diatasi.

Kebaikan dari pada kombinasi pengalaman dan kecakapan sebagai berikut :

- a. Memotivasi karyawan untuk memperdalam pengetahuannya bahkan memaksa diri mengikuti pendidikan formal. Dengan demikian, perusahaan akan mempunyai karyawan yang semakin trampil.
- b. Moral karyawan akan semakin baik, bergairah, semangat dan prestasi kerja semakin meningkat karena ini termasuk elemen – elemen yang dinilai untuk suatu jabatan.
- c. Disiplin karyawan semakin baik karena disiplin termasuk elemen yang akan mendapatkan penilaian prestasi kerja untuk suatu jabatan.
- d. Memotivasi berkembangnya persaingan sehat dan dinamis diantara para karyawan sehingga mereka berlomba – lomba untuk mencapai kemajuan.
- e. Perusahaan akan mendapatkan karyawan yang terbaik pada setiap jabatan sehingga secara optimal akan tercapai.

Kelemahan dari pada kombinasi pengalaman dan kecakapan adalah :

- a. Karyawan yang kurang mampu akan prustasi bahkan mengundurkan diri dari perusahaan itu.
- b. Biaya perusahaan akan semakin besar karena adanya ujian kenaikan golongan.”<sup>20)</sup>

<sup>20)</sup> Melayu S.P. Hasibuan, *Ibid*, hlm.111.

## BAB III

### PT. ASURANSI JIWA BUMI ASIH JAYA

### CABANG MEDAN

#### A. Gambaran Umum Perusahaan

##### 1. Sejarah Singkat Perusahaan

Gagasan K.M. Sinaga mendirikan sebuah perusahaan asuransi jiwa sudah ada sejak tahun 1957 ketika ia bekerja di AJB Bumi Putra 1912 mulai dari tahun 1951 hingga 1955, sejak itu ia bersama beberapa teman sekerjanya mulai memperbincangkan gagasan itu dan klimaksnya pada tahun 1964. Adapun hal yang mendorong timbulnya gagasan di atas adalah keinginannya menunjukkan tujuan hidup yang jelas, yakni yang bernilai bagi kemuliaan Tuhan dan bagi sesama manusia. Bagi K.M. Sinaga hidup itu harus mempunyai tujuan. Gagasan itu semakin berkembang lagi ketika ia berkunjung ke negeri Kanguru, Australia tahun 1960. Disana ia mengikuti pelatihan kerja selama enam bulan pada salah satu perusahaan asuransi yang bernama *Temperance and General Mutual life Society*. Salah satu kesan apa yang dilihat, dialami dan dipelajari di negara Kanguru itu adalah bahwa peranan perusahaan asuransi jiwa sangat besar karena dapat menghasilkan dana yang besar dan sekaligus merupakan manifestasi dari gotong royong.

Setelah K.M Sinaga kemabali ketanah air, ia meneruskan pekerjaannya di AJB Bumi Putrera 1912, ditengah kesibukan tugas yang penuh dengan berbagai macam permasalahan ia merasa bahwa gagasannya perlu dikembangkan terus. Lalu ia meminta saran dan nasehat dari atasannya, Notohamiprojo, Presiden Direktur AJB Bumi Putera ( non aktif ), yang pada saat itu menjabat Menteri Keuangan Republik Indonesia. Pertemuan antara ia dan Notohamiprojo, dirumahkan di jalan Dharmawangsa, pada akhir tahun 1963 berlangsung dengan baik. Gagasannya untuk mendirikan perusahaan asuransi jiwa itu dihargai, akan tetapi ada suatu hambatan yang membuat sulit mewujudkannya yakni waktunya yang belum tepat. Pada saat itu tingkat inflasi cukup tinggi. Ia benar – benar memahami penjelasan atasannya dan ia percaya pula bahwa waktu yang tepat tentu akan datang juga.

Kemudian ia meninggalkan rumah atasannya itu dengan perasaan tenang dan membawa kesan yang indah. Sebab gagasan disambut baik dan tinggal menunggu waktu yang tepat untuk memulai. Karier di bidang perasuransian telah dirintis K.M. Sinaga mulai dari bawah. Oleh karena prestasinya yang baik, ia dipandang sebagai tenaga potensial yang dapat menunjang kemajuan perusahaan, ia mendapat predikat “bintang dinas luar” di AJB Bumi Putera 1912.

Segala sesuatu di dunia ini memang punya awal dan akhir. Awal yang baik tidak selalu berakhir dengan baik atau serba indah. Demikianlah kenyataan dalam pengalaman K.M. Sinaga, ia tidak dapat selamanya mengabdikan kepada AJB Bumi Putera 1912. Pada tahun 1965 ia meninggalkan perusahaan itu karena setelah terjadi “dispute” dengan pimpinan ia diberhentikan dengan hormat.



Ia bekerja sebagai Guru Jemaat Di Gereja HKBP jalan Jambu 46, Jakarta, pekerjaannya ini tidak menyita banyak waktu, oleh karena itu ia memberikan perhatiannya pada orang-orang gelandangan yang tunawisma yang tinggal di pinggir Surapati. Bersama-sama dengan Achmadi dan Pendeta Loe Siauw Tjong, ia mendirikan lembaga pembinaan sosial (LPS). Berdirinya LPS ini yang semata – mata ingin membantu para gelandangan yang tunawisma dan tuna karya. Oleh K.M. Sinaga disampaikan kepada Menteri Sosial A.M Tambunan, SH dan disambut baik karena hubungan dengan kegiatan sosial serta baik tujuannya dan ketika LPS memerlukan kantor sebagai pusat kegiatan, LPS diperkenankan memakai salah satu ruangan pada Departemen Sosial atas Izin Menteri Sosial.

Dengan berdirinya LPS ini, nampaknya semakin memantapkan gagasan K.M. Sinaga untuk mendirikan perusahaan asuransi jiwa. Bahkan Menteri Sosial sendiri, turut membantu K.M. Sinaga dengan mengirim surat Kepada Sekjen Kehakiman, Abimanyu, pada tanggal 2 Mei 1967, yang isinya meminta petunjuk mengenai permohonan ijin usaha Asuransi Jiwa, dan tiga hari kemudian, surat balasan dari Sekjen Kehakiman diterima, yang isinya sesuai dengan apa yang diperlukan. Selanjutnya pada bulan yang sama, tersusunlah nama – nama orang yang akan mendirikan perusahaan Asuransi Jiwa itu. Mereka adalah K.M. Sinaga sendiri, S.H. Simatupang, Dja Sarlim Sinaga, A.M. Sihombing dan Dr. H. Sinaga.

Pertemuan resmi mereka yang pertama, 8 juni 1967, di rumah S.H. Simatupang, Jalan Banyumas 5 Jakarta, merupakan kesepakatan bulat untuk mendirikan perusahaan asuransi jiwa dengan nama BUMI ASIH JAYA. Nama

Bumi diambil dari AJB Bumi Putra 1912 dimana K.M. Sinaga pernah menjadi

pegawai dan banyak menimba ilmu perasuransian dari perusahaan tersebut. Sedangkan nama Asih diambil dari Kasih dan Jaya dari Jayakarta.

Dua hari berikutnya, pada tanggal 10 juni mereka yang bertemu di jalan Banyumas 5 mengumpulkan modal sahamnya sebesar Rp. 800.000,- dan uang ini disetor ke Bank of Sumatera dengan bunga sebesar 12 % per bulan dan tanggal ini pula ditetapkan sebagai hari lahirnya BUMI ASIH JAYA. Hari-hari berikutnya merupakan langkah-langkah yang penuh dengan rasa optimis. Optimis harus disertai kerja keras dan hal ini disadari benar oleh para pendiri. Sehari setelah hari lahirnya BUMI ASIH JAYA, tepatnya tanggal 11 juni, dibuat permohonan izin usaha secara resmi yang diajukan ke Departemen Kehakiman melalui Nona Hayati SH, dengan melampirkan Draft Aktuaris, untuk mempercepat keluarnya izin yang diminta, maka S.H. Simatupang sebagai pejabat tinggi Departemen Perhubungan, mengirim surat ke Departemen Keuangan yang ditujukan langsung kepada Sekjen Keuangan, Sudrajat. Kemudian Menteri Sosial A.M. Tambunan, SH juga turut membantu proses perolehan izin ini, dengan mengirim surat ke Departemen Kehakiman yang ditujukan langsung kepada Sekjen Kehakiman, Abimanyu, SH. Atas kerjasama yang baik ini, maka izin mendirikan perusahaan Asuransi Jiwa dikeluarkan untuk BUMI ASIH JAYA pada bulan Agustus tahun 1967.

Untuk memenuhi kebutuhan asuransi jiwa ini bagi masyarakat yang menyediakan proteksi, perusahaan telah meluncurkan produk-produk asuransinya yang terdiri dari :

### **Asuransi Beasiswa Eksklusif ( BSE )**

Pada jenis produk asuransi ini sejumlah uang pertanggungan akan dibayarkan secara bertahap pada saat anak yang dibeasiswaikan mencapai usia tertentu atau pada saat masuk SLTP, SLTA dan Perguruan tinggi sebagai dana pendidikan.

### **Asuransi Aneka Guna Bertahap ( AGT )**

Dalam hal ini pertanggungan hidup mencapai akhir pertanggungan, kepadanya akan dibayarkan uang pertanggungan secara bertahap setiap 5(lima) tahun sekali sampai dengan akhir masa pertanggungan, dalam hal tetanggung meninggal dunia dalam masa pertanggungan kepada ahliwaris akan dibayarkan sebesar 100% UP + seluruh premi yang telah distor. kemudian apabila tertanggung hidup sampai usia 80 tahun akan dikembalikan seluruh premi yang telah distor selama masa pertanggungan ataupun tertanggung meninggal sebelum mencapai usia 80 tahun.

### **Asuransi Beasiswa Ideal ( BSI )**

Keistimewaan asuransi beasiswa Ideal ini adalah disamping dana beasiswa secara berkala untuk diperguruan tinggi juga ada pembayaran 100 % UP awal sekaligus jika tertanggung meninggal dunia dalam masa pertanggungan. Jika anak yang dibeasiswaikan meninggal dapat digantikan dengan anak yang lain, jika tidak ada polis dapat diubah menjadi pertanggungan jenis lain, atau diambil sekaligus.

### **Asuransi Tabungan Ongkos Naik Haji**

Asuransi yang memberikan jaminan ongkos naik haji kepada pemegang polis sesuai dengan kontrak yang diambil dengan tarif pembayaran yang murah.

### **Asuransi Hari Tua Terjamin Plus**

Asuransi ini memberi jaminan dimasa pensiun dimana akan dibayarkan secara bertahap 3(tiga) tahun sekali kepada tetanggung sampai dengan akhir kontrak dan juga akan dibayarkan secara bertahap setiap 1 (satu) tahun sampai usia tertanggung mencapai 69 tahun dan 100% UP pada usia 70 tahun, Jika tertanggung meninggal dalam masa pertanggungungan atau setelah habis kontrak akan dibayarkan 100% UP dan apabila tertanggung meninggal akibat kecelakaan akan dibayarkan 200 % UP.

### **Asuransi Wasiat**

Asuransi ini memberikan jaminan kepada keluarga/ahliwaris yang ditinggal apabila tertanggung meninggal dunia kapan saja dan akan dibayarkan tunai bila tertanggung bisa mencapai usia 80 tahun dengan pembayaran premi yang sangat murah.

### **Asuransi Tabungan Eksklusif ( TBE )**

Asuransi ini dibayarkan secara bertahap 3 (tiga) tahun sekali kepada tertanggung dan akhir kontrak tetap menerima 100 % UP dan bila tertanggung meninggal dunia akan dibayarkan 100% UP tanpa mengurangi tahapan sebelumnya.

### **Asuransi Beasiswa Berganda ( BSG )**

Beasiswa akan dibayarkan secara bertahap kepada anak saat masuk SD, SLTP,SLTU bahlan perguruan tinggi. Dan apabila tertanggung meninggal dalam masa pertanggungungan kepada ahliwaris akan dibayarkan 200 % UP dan pertanggungungan habis.

Salah satu kantor cabang diantar 12 kantor cabang yang ada di Indonesia adalah kantor cabang sumbagut Medan yang beralamat di Jl.Kom.L.Yos Sudarso No.24-30 Medan. PT.Asuransi Jiwa Bumi Asih Jaya Sumbagut Medan resmi berdiri pada tanggal 20 Desember 1970 dengan memiliki 12 kantor Pemasaran Distrik yang terbesar di daerah Sumatera Utara dan daerah istimewa Aceh yaitu :

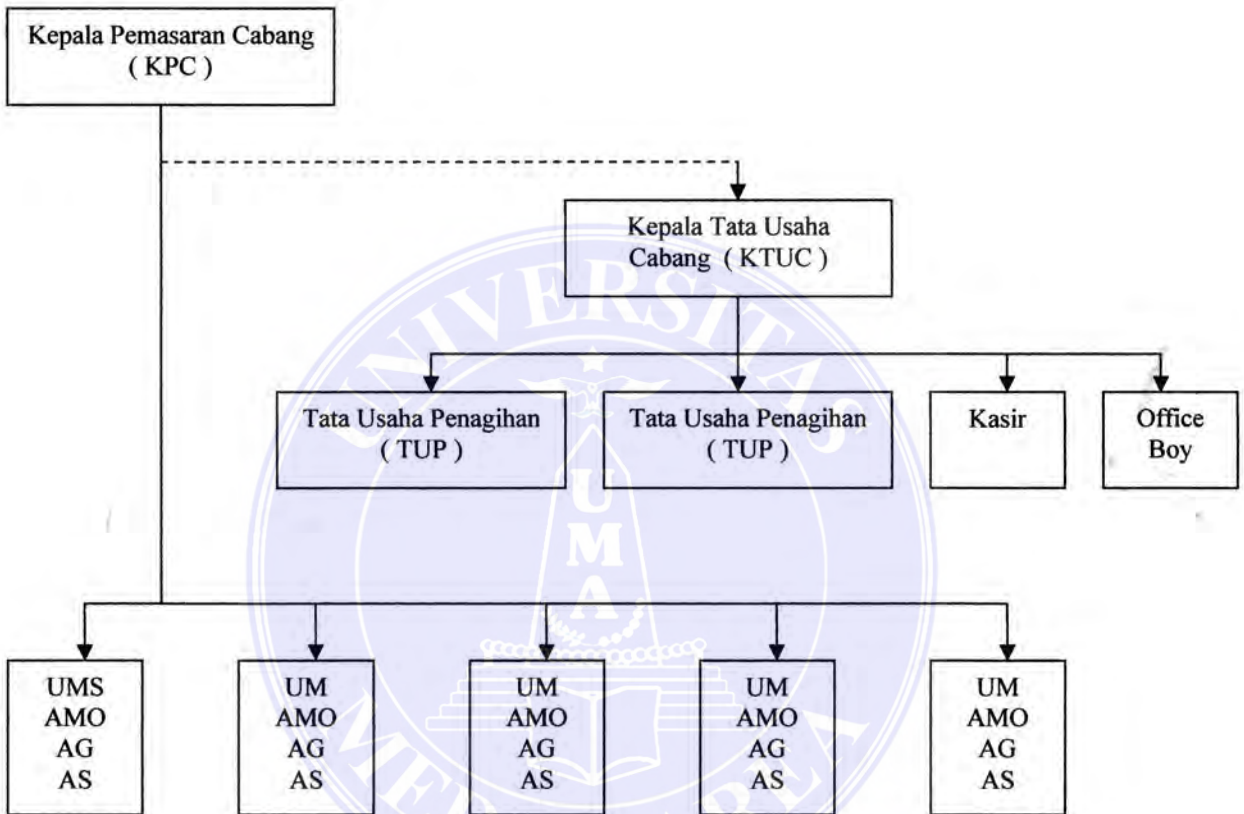
- a. Distrik Petisah , Jl.Gatot Subroto No.89 Medan
- b. Distrik Deli, Jl.Ir H.Juanda Baru No.1 L Medan
- c. Distrik P.Siantar, Jl.Jend. A. Yani No.40 - 42 P.Siantar
- d. Distrik Lhokseumawe, Jl.Merdeka No. 25 G Lhokseumawe
- e. Distrik Binjai, Jl. T. Amir Hamzah No.189 Binjai
- f. Distrik Kabanjahe, Jl.Pasar Baru II/2 Kabanjahe
- g. Distrik Balige, Jl. Patuan Negara No.9 Balige
- h. Distrik Banda Aceh, Jl. T.Umar No.3 C Banda Aceh
- i. Distrik Glugur, Jl. Kom.L.Yos Sudarso No.24 Medan
- j. Distrik Thamrin, Jl. Prof.M.Yamin SH No.185 Medan
- k. Distrik Tebing Tinggi, Jl. A. Yani No.11 Tebing Tinggi
- l. Distrik Belawan, Jl. Medan - Belawan Km.13,5 No.7 Belawan

## 2. Struktur Organisasi Perusahaan

Struktur Organisasi dalam suatu perusahaan merupakan kerangka dasar yang menunjukkan hubungan antara satu bagian dengan bagian lain, pembagian kerja, kedudukan jabatan pada masing-masing bagian. Suatu struktur organisasi akan dilengkapi dengan uraian tugas, wewenang dan tanggung jawab dari masing-masing bagian. Struktur organisasi setiap perusahaan berbeda-beda sesuai dengan jenis usaha dan kebijaksanaan perusahaan dalam memilih struktur organisasi yang tepat.

Keberhasilan suatu perusahaan sangat didukung oleh sistem manajemen yang baik, apalagi perusahaan yang bergerak di bidang pelayanan jasa, yang berhubungan secara interaktif dengan dengan konsumen. Untuk mencapai tujuan yang ditetapkan, suatu perusahaan sangat tergantung pada pihak manajemen dalam mengelola struktur organisasi yang melibatkan semua bagian yang masing-masing bertanggung jawab terhadap tugas yang diberikan. Penetapan suatu organisasi pada suatu perusahaan harus disesuaikan dengan kebutuhan dan keinginan perusahaan. Pada PT. Asuransi Jiwa Bumi Asih Jaya Cabang Medan. Struktur Organisasi dapat dilihat pada gambar berikut ini :

Gambar 1  
Struktur Organisasi  
PT. ASURANSI JIWA BUMI ASIH JAYA CABANG MEDAN



Sumber : PT. Asuransi Jiwa Bumi Asih Jaya Cabang Medan

Dari struktur organisasi tersebut di atas, maka dapat dilihat garis wewenang dan tanggung jawab dalam organisasi. Dalam PT. Asuransi Bumi Asih Jaya Cabang Medan telah ditentukan tugas dan wewenang dari masing – masing unit organisasi. Ada pun uraian tugas dari unit – unit pada struktur organisasi PT. Asuransi Bumi Asih Jaya Cabang Medan adalah sebagai berikut :

#### 1. KEPALA PEMASARAN CABANG

Adapun tugas-tugas dari pada Kepala Pemasaran Cabang adalah :

- a. Melakukan rekruting dan seleksi.
- b. Mengadakkann pembinaandan pengembangan personil, melalui pendidikan dan latihan.
- c. Mengawasi administrasi dan keuangan.
- d. Mengkoordinir pelayanan kepada pemegang polis.
- e. Melakukan kepemimpinan yang efektif dan membangun hubungan manusiawi kepada segenap aparatnya.
- f. Mengadakan hubungan masyarakat dengan pemegang polis dan masyarakat.
- g. Menyelenggarakan pertemuan-pertemuan dengan aparat dibawahnya dan menghadiri pertemuan yang diselenggarakan atasannya.
- h. Mengembangkan pribadi.

#### 2. KEPALA TATA USAHA ( KTU )

Kepala Tata Usaha Distrik bertugas melakukan hal-hal sebagai berikut :

- a. Melaksanakan administrasi surat-surat, laporan-laporan, personalia dan pengarsipan surat-surat.



- b. Melaksanakan administrasi keuangan, serta laporan-laporan pertanggung jawaban.
- c. Pengadaan perlengkapan-perengkapan baik untuk kelancaran administrasi kantor, maupun untuk kelancaran pemasaran.
- d. Melaksanakan audit terhadap pengelolaan kwitansi premi dan penerimaan-penerimaan lainnya.
- e. Melakukan hubungan baik dengan atasan maupun sesama staff dan seluruh jajaran kantor Distrik dan melayani mereka demi kelancaran tugasnya.
- f. Memelihara hubungan baik dengan pemegang polis dan masyarakat.
- g. Memberikan pelayanan dan memelihara kepada pemegang polis dan masyarakat.
- h. Mengikuti pertemuan-pertemuan.
- i. Mengembangkan diri sendiri.

### 3. TATA USAHA PENAGIHAN ( TUP )

Tata Usaha Penagihan Distrik mempunyai tugas diantaranya :

- a. Mencatat kwitansi yang masuk dari kantor cabang.
- b. Memeriksa kwitansi yang disetor uangnya dan kwitansi yang tidak tertagih.
- c. Mengentry premi-premi yang tertagih setiap hari.
- d. Mengisi kartu perkembangan penagihan premi masing-masing petugas dinas luar, unit dan Distrik.

- e. Membuat daftar permintaan kwitansi bagi polis-polis yang menunggak dan yang terlambat datang kwitansi nya.

#### 4. KASIR

Tugas dari pada kasir di kantor Distrik adalah :

- a. Menerima setoran Uang Premi Pertama ( UPP ).
- b. Menerima Premi Lanjutan dan Anggaran Pinjaman Polis.
- c. Membayar hak – hak petugas dinas luar seperti gaji, komisi, bonus.

#### 5. OFFICE BOY / PESURUH

Tugas daripada pesuruh dikantor Distrik ini, yaitu membersihkan kantor baik diluar maupun didalam kantor. Disamping itu pesuruh juga menyediakan alat-alat mau pun kebutuhan kantor.

#### 6. AMO ( Agen Masa Orientasi ), AG ( Agen ) dan AS ( Agen Senior )

Tugas dari AMO ( agen masa orientasi ), sama dengan tugas dari AG ( agen ) dan AS ( agen senior ) yaitu:

- a. Mengikuti pertemuan pagi di unit setiap hari
- b. Memelihara dan melayani polis-polis tutupan pribadi atau substitusi agar tetap inforce ( aktif )
- c. Membuat dan melaporkan aktivitas pribadi kepada unit manager setiap hari kerja
- d. Mengikuti PMS (Pembinaan Mental Spritual ) setiap hari
- e. Memelihara barang-barang yang merupakan inventaris perusahaan
- f. Mentaati peraturan tata tertib yang berlaku diperusahaan

g. Menjaga nama baik pihak pertama pada khususnya dan dalam dunia peransuransian.

#### 7. UM ( Unit Manajer ) dan UMS ( Unit Manajer Sektor )

Tugas dari pada UM ( Unit Manajer ) sama dengan UMS ( Unit Manajer Sektor ) bedanya hanya pada sektor , yaitu :

- a. Melakukan rekruting dan seleksi setiap hari yakni mencari dan mendapatkan karyawan yang bisa ditugaskan menjadi petugas pemasaran dan diangkat menjadi AG, AS, dan AMO
- b. Melakukan pelatihan thd AG , AMO , dan AS dilapangan, baik dgn cara job sampling dan job training secara bergantian setiap hari.
- c. Memimpin pertemuan pagi di unit setiap hari kerja.
- d. Memelihara dan melayani polis-polis dalam unit agar tetap inforce (aktif).
- e. Membuat dan melaporkan aktivitas unit kpd Kepala Pemasaran Distrik (KPD).
- f. Mengikuti pertemuan rutin dan non rutin dikantor cabang.
- g. Mengikuti Pembinaan Mental Spritual ( PMS ) setiap hari.
- h. Memelihara dengan baik barang-barang inventaris perusahaan.
- i. Mentaati peraturan tata tertib yang berlaku di perusahaan.
- j. Melakukan hubungan baik dengan pemegang polis dan masyarakat.
- k. Menjaga nama baik pihak pertama pada khususnya dan dlm dunia peransuransian.

### 3. Kegiatan Usaha

PT. Asuransi Jiwa Bumi Asih Jaya Cabang Medan adalah suatu badan usaha milik swasta yang bergerak dalam bidang lembaga keuangan Non Bank atau jasa asuransi dan memberikan jasa pelayanan asuransi jiwa yang menyangkut tentang asuransi jiwa seseorang.

#### B. Bentuk Keadaan Karyawan dan Statusnya

PT. Asuransi Jiwa Bumi Asih Jaya Cabang Medan menggambarkan sistem penilaian kerja yang dicapainya melalui persentase produksi dan peningkatan jumlah pemasaran yang berhasil dicapai dari tahun ke tahun. Selain itu dengan pengaturan penjadwalan jam kerja pada PT. Asuransi Jiwa Bumi Asih Jaya Cabang Medan. Jam kerja pada perusahaan tersebut, yaitu :

Senin-Sabtu

Pukul 08.00-12.00 Wib

Waktu Kerja

Pukul 12.00-13.00 Wib

Waktu Istirahat

Pukul 13.00-17.00 Wib

Waktu Kerja

Sistem pengupahan yang diterapkan pada perusahaan PT. Asuransi Jiwa Bumi Asih Jaya Cabang Medan dikelompokkan berdasarkan status karyawan.

Adapun pembagian status ini dibedakan atas :

#### 1. Karyawan Tidak Tetap

Status karyawan tidak tetap adalah apabila karyawan bekerja pada perusahaan tanpa lebih dahulu diangkat oleh perusahaan sebagai

karyawannya. Karyawan tidak tetap ini diberi upah sesuai dengan hasil kerjanya dan upah tersebut diberikan setiap hari atau setiap seminggu sekali.

## 2. Karyawan Tetap

Karyawan tetap adalah apabila karyawan tersebut telah diangkat oleh perusahaan sehingga mereka menerima gaji bulanan yang diberikan oleh perusahaan.

Adapun fasilitas-fasilitas yang diberikan oleh PT. Asuransi Jiwa Bumi Asih Jaya Cabang Medan antara lain :

- a. Asuransi tenaga kerja (Askes) dan biaya pengobatan bagi keluarga karyawan.
- b. Pemberian jasa atau pembagian hasil keuntungan setiap tahun sesuai dengan jabatan dan golongan masing-masing karyawan .

Berdasarkan uraian keadaan karyawan dan statusnya , maka dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 5

### Status Pendidikan Karyawan

No.	Status Pendidikan	Keterangan
1.	S1	8 Orang
2.	D3	2 Orang
3.	SMU	44 Orang

Sumber : PT. Asuransi Jiwa Bumi Asih Jaya Cabang Medan

Pada PT. Asuransi Jiwa Bumi Asih Jaya Cabang Medan keadaan karyawan tersebut terdiri dari 54 ( lima puluh empat ) orang karyawan tetap dan terdiri dari dinas dalam 5 ( lima ) orang dan dinas luar 49 (empat puluh sembilan) orang , usia dari masing-masing karyawan tersebut maximal 65 tahun dan dari ke 54 orang tersebut laki-laki 27 orang dan wanita 27 orang.

### C. Sistem Penilaian Karyawan Yang Diterapkan

Sistem penilaian karyawan adalah cara formal dalam mengadakan evaluasi terhadap hasil kerja serta potensi karyawan dalam suatu priode tertentu yang dilakukan atasan terhadap bawahannya, melalui aturan-aturan serta tata cara yang telah ditetapkan untuk maksud-maksud serta tujuan tertentu. Penilaian karyawan secara

Penilaian karyawan dilakukan secara priodik, khusus terhadap calon karyawan, penilaian dilakukan setiap 6 ( enam ) bulan sekali, sedangkan untuk karyawan setiap setahun sekali. Penilaian karyawan dilakukan oleh atasan langsung, kemudian dilanjutkan ke Direksi. Tata cara penilain calon karyawan ditetapkan dengan keputusan Direksi.

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

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 12/2/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)12/2/24

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

Pada PT. Asuransi Jiwa Bumi asih Jaya Cabang Medan faktor yang dianggap penting untuk penilaian karyawan dalam rangka penilaian prestasi kerja karyawan adalah :

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

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 12/2/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)12/2/24

Sedangkan penilaian karyawan yang digunakan oleh perusahaan adalah dengan menetapkan tingkat tertentu dari kategori penilaian. Tingkat atau derajat dari kategori penilaian karyawan tersebut meliputi 5 ( lima ) kategori, yaitu :

**Tabel 6**  
**Kriteri Penilaian**  
**Pada PT. Asuransi Jiwa Bumi Asih Jaya Cabang Medan**

No.	KRITERIA PENILAIAN	BOBOT ( Nilai )
1	Amat Baik ( AB )	91 – 100
2.	Baik ( B )	76 – 90
3.	Cukup Baik ( CB )	65 – 75
4.	Agak Kurang ( AG )	51 – 64
5.	Kurang ( K )	50 kebawah

Sumber : PT. Asuransi Jiwa Bumi Asih Jaya Cabang Medan.

Pada hakekatnya sistem penilaian terhadap karyawan yang diterapkan didalam suatu perusahaan menyediakan dasar yang sistematis untuk membandingkan pekerjaan dan menentukan nilai nisbinya yang berbeda – beda sekaligus mengetahui sejauh mana peranan seseorang karyawan dalam suatu perusahaan .

Sistem penilaian yang diterapkan oleh perusahaan ini terhadap karyawan nya adalah dapat dilihat dari produktivitas yang dihasil kan oleh karyawan tersebut. Produktivitas yang dapat dihasilkan oleh karyawan tersebut berupa :

1. Produksi polis untuk dinas luar

Produksi polis untuk dinas luar ini maksudnya adalah apakah karyawan tersebut sudah dapat memenuhi target polis yang dibutuhkan.

2. UPP ( Uang Premi Pertama )



3. Persistensi Rate ( Ketepatan waktu dalam membayar premi )

4. Income

Income dapat diukur dari bonus produksi + propisi, karena semakin besar bonus produksi dan propisi yang dihasilkan maka semakin besar pula income yang didapatkan mereka.

#### **D. Pelaksanaan Promosi Jabatan**

Salah satu dorongan seseorang bekerja pada salah satu perusahaan adalah kesempatan untuk maju, kesempatan untuk maju di perusahaan sering disebut sebagai promosi. Bagi PT. Asuransi Jiwa Bumi Asih Jaya Cabang Medan, pengertian promosi itu sendiri adalah perubahan kedudukan seseorang karyawan dalam rangkaian susunan jabatan sebelumnya diikuti dengan semakin besarnya tanggung jawab, syarat-syarat dan pendapatan. Pengadaan promosi pada PT. Asuransi Jiwa Bumi Asih Jaya Cabang Medan dilakukan bila ada jabatan yang lowong. Adanya jabatan yang lowong bisa diakibatkan oleh :

1. Adanya pengembangan perusahaan ( ekspansi ).
2. Adanya jumlah pekerjaan yang bertambah yang harus dilaksanakan.
3. Dan lain sebagainya.

Promosi yang dilaksanakan perusahaan bukan untuk kepentingan karyawan semata-mata, karena pada dasarnya perusahaanpun menghendaki dilaksanakannyapromosi di dalam perusahaan tersebut. Dengan diadakannya promosi di dalam perusahaan maka diharapkan hal tersebut akan dapat meningkatkan semangat kerja dari karyawan, menimbulkan rasa aman dari

karyawan untuk melanjutkan hubungan karyawan dan menimbulkan kepuasan untuk karyawan terhadap perusahaan.

Pelaksanaan fungsi promosi terhadap karyawan yang dilakukan PT. Asuransi Jiwa Bumi Asih Jaya Cabang Medan dapat dilihat dari segi pendidikan, prestasi kerja, senioritas, tanggung jawab yang dimiliki dan pelaksanaannya sudah sesuai dengan prosedur yang diharapkan. Jenjang promosi jabatan yang diterapkan terhadap karyawan pada PT. Asuransi Jiwa Bumi Asih Jaya Cabang Medan adalah sebagai berikut :

1. AMO ( Agen Masa Orientasi ) dipromosikan menjadi Agen ( AG )
2. AG ( Agen ) dipromosikan menjadi Agen Snior ( AS )
3. AS ( Agen Senior ) dipromosikan menjadi Unit Manajer ( UM )
4. UM ( Unit Manajer ) dipromosikan menjadi (Kepala Pemasaran Distrik) KPD.

Pada PT. Asuransi Jiwa Bumi Asih Jaya Cabang Medan pelaksanaan promosi jabatan terhadap karyawan dilakukan dengan memilih karyawan dari dalam perusahaan itu sendiri, karena dengan memilih karyawan dari dalam maka moral para karyawan dapat lebih ditingkatkan, pengetahuan tentang lingkungan perusahaan cenderung lebih baik dan loyalitas dapat lebih diharapkan.

Sebagai dasar pertimbangan dalam menentukan karyawan yang akan dipromosikan, maka pihak perusahaan harus mengumpulkan data-data yang dinilai masing-masing atasan dari karyawan tersebut. Adapun beberapa faktor yang dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam promosi karyawan pada

PT. Asuransi Jiwa Bumi Asih Jaya Cabang Medan yaitu antara lain adalah :

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 12/2/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)12/2/24

1. Nota penilaian kecakapan
2. Senioritas
3. Pendidikan yang diikutinya.
4. Kepemimpinan.

Pelaksanaan promosi jabatan yang dilakukan PT. Asuransi Jiwa Bumi Asih Jaya Cabang Medan diadakan setiap tahun sekali, promosi jabatan ini berguna untuk menentukan kenaikan gaji serta juga berpengaruh kepada karier karyawan. Hasil-hasil yang diperoleh perusahaan melalui promosi jabatan yang diadakan di PT. Asuransi Jiwa Bumi Asih Jaya Cabang Medan adalah :

1. Perusahaan mempunyai karyawan yang dapat mengatasi masalah yang ada di departemennya tanpa ikut campur tangan atasan yang lebih tinggi.
2. Perusahaan mempunyai karyawan yang sangat loyal pada kepentingan perusahaan .
3. Perusahaan juga mempunyai karyawan yang memang betul-betul berkualitas dibidangnya.

Adapun jumlah kenaikan pangkat pertahun dalam tiga tahun terakhir di PT. Asuransi Jiwa Bumi Asih Jaya Cabang Medan dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 7  
**Jumlah Kenaikan Pangkat**  
**Pada PT. Asuransi Jiwa Bumi Asih Jaya Cabang Medan**

TAHUN	JUMLAH
2002	121
2003	141
2004	92

Sumber : PT. Asuransi Jiwa Bumi Asih Jaya Cabang Medan

Jumlah Analisa Jabatan 3 ( tiga ) Tahun terakhir di PT. Asuransi Jiwa Bumi Asih Jaya Cabang Medan dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 8  
**Jumlah Promosi Jabatan**  
**Pada PT. Asuransi Jiwa Bumi Asih Jaya Cabang Medan**

TAHUN	JUMLAH
2002	4
2003	6
2004	8

Sumber : PT. Asuransi Jiwa Bumi Asih Jaya Cabang Medan

#### **E. Hambatan-hambatan Yang Dihadapi Dalam Melaksanakan Sistem Penilaian Karyawan dan Promosi Jabatan**

Hambatan-hambatan dalam sistem penilaian karyawan pada PT. Asuransi Jiwa Bumi Asih Jaya Cabang Medan, apabila karyawan tersebut dapat memenuhi syarat-syarat dan target yang dibutuhkan dalam perusahaan itu, seperti:

1. Karyawan tersebut tidak bisa dan tidak dapat menghasilkan produksi polis yang dibutuhkan dalam perusahaan tersebut.

2. Karyawan tersebut tidak bisa mendapatkan UPP, Persistensi Rate dan Income.

Hambatan-hambatan yang sering dihadapi dalam melakukan promosi jabatan di PT. Asuransi Jiwa Bumi Asih Jaya Cabang Medan adalah tidak adanya karyawan yang mau dipromosikan. Hal ini disebabkan karena karyawan tsb merasa tidak mampu untuk bertanggung jawab atas pekerjaan tersebut dan karyawan tersebut tidak dapat menguasai pekerjaan tersebut.



## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisa dan evaluasi yang telah disajikan penulis tentang Sistem Penilaian Terhadap Promosi Jabatan Yang diterapkan pada PT. Asuransi Jiwa Bumi Asih Jaya Cabang Medan, maka penulis akan mencoba untuk menarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Sistem penilaian yang dilakukan PT. . Asuransi Jiwa Bumi Asih Jaya Cabang Medan adalah kombinasi metode scale-grafik dengan manajemen berdasarkan sasaran.
2. Perusahaan mengadakan penilaian secara kontinue yang dilaksanakan secara priodik setiap tahunnya, hal ini menunjukkan bahwa perusahaan telah menyadari pentingnya penilaian kerj bagi karyawan.
3. Tujuan pelaksanaan penilaian pada PT. . Asuransi Jiwa Bumi Asih Jaya Cabang Medan adalah untuk kenaikan pangkat, pemindahan, kenaikan gaji, demosi dan pengenalan kebutuhan pengembangan.

## B. Saran

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

1. Untuk menghindari penilaian yang subjektif akan lebih baik para penilai diberi pengarahan akan pentingnya sistem penilaian kerja karyawan tersebut dan dibarengi dengan bukti – bukti fisik seperti bukti kehadiran atau diadakan psikotest.
2. Sistem penilaian karyawan harus dilaksanakan secara objektif, konsekuen dan teratur agar tidak merugikan karyawan dalam pengembangan diri dan prestasinya.
3. Perusahaan perlu meningkatkan pemberian informasi mengenai penilaian karyawan tersebut sehingga para karyawan mengerti mengapa dan untuk apa penilaian itu dilakukan guna meningkatkan prestasi mereka dan menghindari kesalahpahaman antara perusahaan dan diharapkan adanya timbal balik positif diantaranya, sehingga sistem penilaian karyawan tersebut bermanfaat bagi perusahaan maupun karyawan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Alex S. Nitisemito, **Manajemen Personalia**, Cetakan Kelima, Edisi Revisi, Penerbit Ghalia Indonesia, Jakarta 2001.
- Edwin B. Flippo, **Personality of Management (Manajemen Personalia)**, Terjemahan Moch. Maksud, Edisi IV, Cetakan Kesembilan, Penerbit Erlangga, Jakarta 2001.
- Hadipoerwono, **Tata Personalia**, Cetakan kelima, Edisi Revisi, Penerbit PT. Djambatan, Jakarta 2002.
- Heidjrachman Ranupandjo, & Suad Husnan, **Manajemen Personalia**, Edisi III, Penerbit BPFE, Yogyakarta 2002.
- Melayu SP. Hasibuan, **Manajemen Personalia dan Sumber Daya manusia**, Edisi Revisi, Cetakan Kedelapan, Penerbit CV. Haji Masagung, Jakarta 2001.
- Marihot T.E. Hariandja, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Cetakan Ketiga, Penerbit Grasindo 2004.
- Moekijat, **Manajemen Kepegawaian (Personel Management)**, Cetakan Ketiga Belas, Penerbit Alumni Bandung 2000.
- M. Manullang, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Edisi Pertama, Cetakan Pertama, Penerbit BPFE Yogyakarta, 2001.
- Sukijo Notoatmodjo, **Pengembangan SDM**, Diterjemahkan Oleh Ny. Grace M. Rochmauli, Buku Ketiga, Penerbit PT. Binaman Presindo, LPPM, Jakarta 2002.
- T. Hani Handoko, **Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia**, Edisi Revisi, Penerbit BPFE Universitas Gajah Mada Press, Yogyakarta 2001.
- Winarno Surakhman, **Pengantar Penelitian Ilmiah Dasar, Metode Dan Teknik**, Edisi III, Cetakan Kedelapan Belas, Penerbit Tarsito, Bandung, 2001.
- S. Nasution dan M. Thomas, **Penuntun Membuat Thesis, Disertasi, Skripsi Dan Makalah**, Edisi VIII, Penerbit Bumi Aksara, Jakarta, 2000.