

**PENGUKURAN DAN PENILAIAN
KEMAMPUAN MANAJERIAL SEBAGAI
DASAR PENGEMBANGAN PADA PT.
ASURANSI TENAGA KERJA (PERSERO)**

Skripsi
Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Tugas Akademik
Dan Melengkapi Sebagian Dari Syarat - syarat Guna
Mendapat Gelar Sarjana Ekonomi
Jurusan Manajemen

Oleh:

SITI KUSMIATI

NIM : 89430901

NIRM : 913123340250063

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS DARMA PERSADA
J A K A R T A
1994**



FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS DARMA PERSADA
JAKARTA

TANDA PENGESAHAN SKRIPSI

N A M A : SITI KUSMIATI
N I M : 89430901
N I R M : 913123340250063
JURUSAN : MANAJEMEN
PROGRAM STUDI : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
JUDUL SKRIPSI : PENGUKURAN DAN PENILAIAN KEMAMPUAN MANAJERIAL SEBAGAI DASAR PENGEMBANGAN PADA PT. (Persero) ASURANSI TENAGA KERJA

Telah diujikan di depan Panitia Penguji Skripsi pada tanggal : 27 Agustus 1994 berhasil dengan nilai

Jakarta, 27 Agustus 1994.-
Panitia Penguji Skripsi

N a m a	Jabatan	Tanda tangan
1. Prof. Drs. Roesdibjono, MA.	Ketua Penguji	
2. Drs. Hamid Alqadri, Ms. Tr.	Anggota Penguji	
3. Drs. Victor Senobua.	Anggota Penguji	



**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS DARMA PERSADA
JAKARTA**

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

N A M A : SITI KUSMIATI
N I M : 89430901
N I R M : 913123340250063
JURUSAN : MANAJEMEN
PROGRAM STUDI : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
JUDUL SKRIPSI : PENGUKURAN DAN PENILAIAN KEMAM-
PUAN MANAJERIAL SEBAGAI DASAR PE-
NGEMBANGAN PADA PT.(Persero) ASURANSI
TENAGA KERJA

Telah diperiksa dan disetujui untuk diujikan dihadapan Panitia Ujian Skripsi

Jakarta, 24 Agustus 1994.-

MENYETUJUI,

1. Dosen Pembimbing Materi

(Drs. HAMID ALQADRI, Ms. Tr.)

MENGETAHUI,
a.n. DEKAN FAKULTAS EKONOMI
KETUA JURUSAN MANAJEMEN

2. Dosen Pembimbing Teknis

(Drs. VICTOR SENOBUA)

(R.V. RUDY TIRTOSOMO, SH)

KATA PENGANTAR

Terlebih dahulu Penulis memanjatkan puji syukur ke hadirat Allah S.W.T. atas segala taufik dan hidayat yang telah dilimpahkanNya, sehingga Skripsi ini dapat diselesaikan berkat ketekunan dan kesanggupan hati Penulis, Skripsi ini diajukan untuk memenuhi salah satu tugas akademik dan melengkapi syarat guna mencapai gelar Sarjana Ekonomi pada Universitas Darma Persada Jakarta.

Dalam Skripsi ini Penulis mencoba untuk membahas Manajemen Sumberdaya Manusia, yaitu tentang Pengukuran dan Penilaian Kemampuan Manajerial pada PT (Persero) Asuransi Tenaga Kerja (ASTEK), karena pengukuran dan penilaian kemampuan manajerial merupakan salah-satu faktor dalam Manajemen Sumberdaya Manusia.

Walaupun Penulis telah berusaha untuk mempelajari dan memahami segala aspek yang diperlukan untuk penulisan suatu karya ilmiah, namun Penulis menyadari bahwa dalam Skripsi ini, masih banyak terdapat kekurangannya, karena keterbatasan pengetahuan maupun kemampuan Penulis.

Dalam kesempatan ini Penulis ingin menyampaikan terima kasih kepada :

1. Bapak Drs. Dahlan M. Sitalaksana, MAEc, MAPE, dekan Fakultas Ekonomi Universitas Darma Persada, Jakarta.
2. Bapak Drs. Victor Senobua, Ketua Jurusan Manajemen pada Fakultas Ekonomi, Universitas Darma Persada.

3. Bapak Drs. Hamid Alqadri, Ms. Tr, selaku dosen pembimbing materi yang telah meluangkan waktunya untuk memberikan petunjuk dan bimbingan penulisan skripsi ini hingga selesai.
4. Bapak R.V. Rudy Tjitrosomo, SH, selaku pembimbing teknis yang telah memberikan petunjuk serta nasehat yang sangat penulis perlukan dalam menyusun skripsi.
5. Bapak Drs. Sutanto, selaku pengajar pada Lembaga Administrasi Negara yang telah memberika keterangan yang penulis perlukan.
6. Ayahanda dan Ibunda sekeluarga yang pula memberikan semangat untuk dapat menyelesaikan pendidikan Penulis pada Universitas Darma Perdasa Jakarta.
7. Pimpinan dan seluruh Staf PT (persero) ASTEK, yang telah memberikan kesempatan dan bantuan kepada Penulis untuk dapat mengumpulkan data dan informasi yang diperlukan oleh Penulis untuk bahan penulisan Skripsi ini.

Akhir kata Penulis mengharapkan saran-saran/kritik konstruktif dari pembaca dan kiranya Skripsi yang sangat sederhana ini, akan berguna khususnya bagi PT. (Persero) Asuransi Tenaga Kerja .

Jakarta , Juli 1994.

Penulis,

(Siti Kusmiati)

DAFTAR ISI

	Halaman
KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	iii
BAB I PENDAHULUAN	
A. LATAR BELAKANG PEMILIHAN JUDUL	1
B. PERUMUSAN MASALAH	3
C. HIPOTESA	4
D. MAKSUD DAN TUJUAN PENULISAN	4
E. RUANG LINGKUP	4
F. PENGERTIAN POKOK	5
G. METODE PENELITIAN	6
BAB II LANDASAN TEORI	
A. PENGERTIAN MANAJEMEN	7
B. MANAJEMEN SUMBERDAYA MANUSIA	13
C. KERANGKA MANAJEMEN ("MANAGEMENT EXCELLENCE FRAME WORK") SEBAGAI ALAT PERENCANAAN SUMBERDAYA MANUSIA	15
BAB III GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN	
A. SEJARAH SINGKAT PERUSAHAAN	
1. BERDIRINYA PERUSAHAAN	19
2. STRUKTUR ORGANISASI	20
3. BIDANG USAHA	26

4. KEDUDUKAN, URAIAN JABATAN DAN PERSYARATAN	27
B. DATA YANG DIANALISA	32
BAB IV ANALISIS DAN LANGKAH PEMECAHAN MASALAH MANAJERIAL	
A. ANALISIS PERBANDINGAN UNSUR KARYAWAN DENGAN MANAJER	35
B. ANALISIS UNSUR-UNSUR DAN MODEL PENELITIAN	39
C. TINGKAT PENTINGYA 12 (DUA BELAS) FUNGSI MANAJEMEN PADA KEPALA BAGIAN	71
D. PEMECAHAN MASALAH KESENJANGAN KEMAMPUAN MANAJEMEN	83
E. DASAR PENGEMBANGAN	85
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	
A. KESIMPULAN	89
B. SARAN	90
DAFTAR KEPUSTAKAAAN	
LAMPIRAN	

BAB I

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG PERUSAHAAN

Manusia dalam organisasi/perusahaan memegang peranan sebagai perencana, penggerak, dan pelaksana agar tujuan organisasi/perusahaan dapat terwujud.

Di dalam organisasi berdasarkan struktur sosial pada umumnya dapat dibagi menjadi 2 (dua) kelompok, yaitu : kelompok pertama, mereka yang berperan melaksanakan pekerjaan secara langsung terutama pekerjaan teknis dan rinci, dan kelompok kedua, mereka yang berperan melaksanakan tugas secara tidak langsung, terutama melaksanakan pekerjaan konseptual untuk orang banyak, dan berjangka-waktu panjang, (seperti aktif dalam merencanakan, menggerakkan, mengarahkan, membimbing, mengendalikan para pelaksana, dalam rangka mencapai tujuan organisasi).

Biasanya kelompok kedua jumlahnya lebih sedikit dibanding kelompok pertama. Walaupun demikian, peranan kelompok kedua ini sangat menentukan terhadap jalannya organisasi/perusahaan, karena kelompok kedua tersebut di dalam organisasi/perusahaan mempunyai wewenang dan tanggung-jawab serta diberi kedudukan untuk memangku jabatan struktural dalam organisasi/perusahaan.

Khusus pada perusahaan, orang yang mempunyai jabatan yang berwenang dan bertanggung-jawab untuk mencapai tujuan perusahaan disebut Manajer. Manajer di dalam perusahaan melaksanakan kegiatan antara lain merencanakan, menggerakkan, mengarahkan, membimbing, dan mengendalikan para pelaksana.¹⁾

Keberhasilan Manajer dalam melaksanakan pekerjaan tercermin dari keberhasilan perusahaan mencapai tujuan. Tujuan perusahaan ialah memberikan kepuasan kepada pelanggan, agar perusahaan dapat berkembang terus dengan "volume" kegiatan yang meningkat dan berkesinambungan.

Kemampuan Manajer dalam mencapai tujuan tersebut dipengaruhi antara lain oleh : kemampuan, pengalaman, hubungan-kerja, wewenang, tanggung-jawab, dan keahlian.

Ukuran yang jelas untuk melihat kemampuan Manajer dalam mencapai tujuan perusahaan, salah-satunya ialah melihat dari segi kemampuan-Manajemen.

Kemampuan-Manajemen ialah suatu model/kerangka yang dapat menunjukkan seluruh gambaran identitas jabatan Manajer perusahaan, baik dalam kedudukan dan hubungan dengan orang lain, maupun standar prestasi

¹⁾ James. A.F. Stoner, R. Erward Freeman, ahli bahasa Wilhelmus W. Bakowatun, SE & Drs. Benyamin Molan, Manajemen, Intermedia, Edisi ke IV, Jilid I, 1992, hal. 7.

(profil ideal jabatan), maupun taraf kemampuan yang dimiliki oleh manajer itu sendiri.²⁾

Yang menjadi masalah, adalah : apakah kemampuan-manajemen yang dimiliki oleh Manajer pada PT. (Persero) Asuransi Tenaga Kerja (Astek) sudah dapat mendukung usaha pencapaian tujuan perusahaan secara optimal, karena sampai saat ini belum ada tolok ukur kemampuan-manajemen yang digunakan. Model "Management Excellence Framework" yang telah dikembangkan oleh "Office of Personnel Management (OPM) Federal Government of America", akan digunakan untuk mengukur kemampuan-manajemen perusahaan.

B. PERUMUSAN MASALAH

Masalahnya ialah belum ada alat pengukur yang baku untuk melihat sejauh-mana kemampuan manajerial yang dimiliki oleh seseorang untuk memenuhi syarat jabatan atau profil ideal jabatan itu. Akibatnya, tingkat produktivitas pun tidak dapat diketahui secara jelas.

²⁾ Lembaga Administrasi Negara R.I. Modul II, Inventarisasi Kemampuan Menejemen, LANRI, Jakarta 1994. hal. 13.

C. HIPOTESA

"Jika ada alat pengukur dan penilaian yang baik tentang kemampuan manajerial pada PT Astek, maka akan dapat diketahui kemampuan seseorang untuk menduduki jabatan yang sesuai dengan kemampuannya".

D. MAKSUD DAN TUJUAN PENULISAN

Maksud dan tujuan penulisan ini ialah untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kemampuan-manajemen, dan selanjutnya dijadikan bahan persyaratan bagi seseorang dalam menduduki jabatan Manajer.

E. RUANG-LINGKUP

Yang akan dikaji dalam pengukuran kemampuan-manajemen adalah sebagai berikut:

1. Dimensi Fungsi-Manajemen
2. Dimensi Ciri-Efektivitas
3. Dimensi Tingkat-Manajer

F. PENGERTIAN POKOK

- MANAJEMEN** : ialah seluruh disiplin ilmu pengetahuan tentang tata pengelolaan kehidupan organisasi, agar setiap pelaku di dalam organisasi itu mau melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tugasnya masing-masing guna menunjang pencapaian tujuan organisasi.³⁾
- KEMAMPUAN** : ialah seluruh potensi yang diperoleh dari pengalaman, pendidikan atau pergaulan di dalam pekerjaannya, sehingga manajer yang bersangkutan mampu menyalurkan kemampuannya untuk melancarkan pelaksanaan tugas yang diembannya.⁴⁾
- PENGUKURAN** : ialah cara menetapkan suatu tingkat kemampuan manajer dengan memilih nilai setiap indikator pengukuran. Level pengukuran adalah dikategorikan tinggi, sedang, dan rendah masing-masing manajer yang bersangkutan.⁵⁾
- PENILAIAN** : ialah suatu cara menetapkan rata-rata pilihan objektif dari seluruh responden, sehingga daripadanya dapat ditentukan tingkat kelemahan dan kebutuhan pengembangan atau tingkat kekuatan dengan kebutuhan akan promosi.⁶⁾
- PRODUKTIVITAS** : ialah suatu akibat karena adanya kegiatan yang diukur dan dinilai. Ukuran produktivitas ialah perbandingan antara output atau keluaran dengan input atau masukan. Secara

³⁾ Hickman, Craig R., Soul as a Leader, Mind as a Manager, 1st Edition 1990, Mc. Graw Hill, NY, 1990, page 17.

⁴⁾ Rafianto J, Kecakapan, Kepribadian, Kepenataan dalam Kerja, SIUP dan PPN, 1985, Jakarta, hal. 36.

⁵⁾ Anderson, C.A., Performance Rating, Industrial Engineering Handbook, Maynard HB, Et Al (Capter III Section III) 3 rd Edition MC. Graw Hill 1971, page 372.

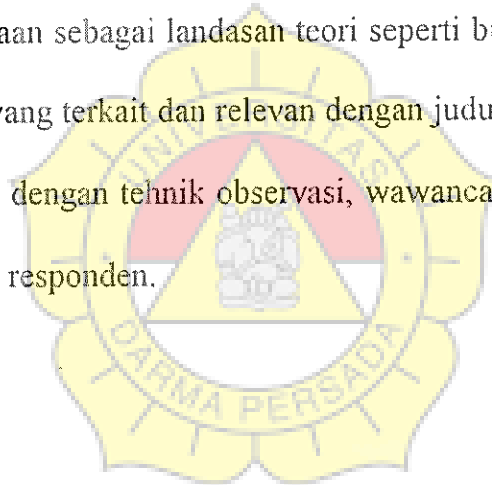
⁶⁾ Chester DJ, Job Evaluation, Dalam Buku Industrial Engineering Handbook, Maynard HB Et al (Capter VI Section VI), Rd Edition, MC. Growhill, 1971, page 829.

dinamis produktivitas adalah perbandingan output/input pada suatu tahun dibanding dengan output/input pada tahun dasar.⁷⁾

STRATEGI : ialah suatu pemikiran ke depan dan upaya jangka panjang di dalam suatu organisasi strategi diperlukan dalam rangka menguasai keadaan dan selalu mengusahakan agar organisasi itu bisa aktif berkesinambungan dalam peranannya di dalam pelayanan masyarakat yang membutuhkan.⁸⁾

G. METODE PENELITIAN.

1. Penelitian kepustakaan sebagai landasan teori seperti buku-buku, artikel, serta bahan kuliah yang terkait dan relevan dengan judul Skripsi.
2. Penelitian lapangan dengan tehnik observasi, wawancara, dan kuesioner terhadap kelompok responden.



⁷⁾ Mandel, Marvin E, Ph.D, Measuring and Enhancing, The Productivity of Service and Government Organization, APO, Tokyo, 1977, Chapter I, page 8.

⁸⁾ Armstrong, Michael, Personnel Manager Practice, 3 rd Edition, 1988, page 15.