

## **SISTEM KOMPENSASI DALAM BIDANG ASURANSI (STUDI KASUS PT. ASURANSI SINAR MAS MALANG)**

WULAN  
STIE Indonesia Malang  
Wulan12@yahoo.com

Arie Ambarwati  
STIE Indonesia Malang  
Ambarwati15874@gmail.com

### **Abstract**

Personnel wisdom is one of the important policies that must be considered in an effort to achieve the company's goals effectively and efficiently. After employees are recruited, selected and placed on a particular job, the company will focus its attention on the creation of a high performance, because high performance must be supported by high skills and knowledge as well as employees should have good attitude and behavior. Labor is a very important factor for the company, because everything related to the activities of the company is done by the workforce. In an effort to achieve the goals of the company depends on the willingness of its members to sacrifice and work hard. In order for it to be achieved there needs to be encouragement from the company as well as stimulant power so that employees can work hard and high work discipline. For that reason the problem of work responsibilities in relation to the policy of providing compensation should be given once, in order to improve employee performance in the company.

The determination of compensation is one of the most important and complex tasks for the organization. To determine the compensation of the organization needs to pay attention to various aspects that affect the size and types of compensation to be applied in their organization. In addition to internal conditions, the determination of compensation is also influenced by an external environment filled with dynamics or change. The determination of compensation should be linked to the organization's business strategy and objectives to be achieved. According to Schuler and Jackson (1996) the problem often faced by the organization is how the compensation is determined in order to qualify for justice and fairness. Actual compensation not only satisfies the interests or needs of employees and organizations, but also the interests of society and government. Because the determination of compensation not only qualifies justice and fairness, it also meets regulations / laws, unions, and other factors.

This study uses a qualitative approach by focusing on companies engaged in insurance. Characteristics of a typical insurance company provides its own model in setting compensation and compensation system. The number of types of insurance companies with various products offered to make researchers want to deepen the compensation system is implemented, as well as problems caused. The findings of the study classify that there are two models of compensation for insurance companies, namely the administrative model and the marketing model

**Keyword** : Compensation system, insurance, administrative model, marketing model

## I. Pendahuluan

Pertumbuhan ekonomi yang tinggi ditandai dengan industrialisasi yang meningkat telah memperbesar jumlah pegawai dimana kesejahteraan kehidupan karyawan tergantung dari gaji yang diterima. Disamping itu pula para karyawan berhak mendapatkan fasilitas lain dari perusahaan selain gaji, khususnya untuk insentif dan jaminan sosial yang diberikan kepada para karyawan agar dapat bekerja dengan lebih baik lagi tanpa ada rasa khawatir jika terjadi sesuatu yang tidak diinginkan. Perlunya perhatian terhadap kabijaksanaan pemberian kompensasi akan dapat merangsang karyawan mau bekerja dengan baik dan penuh kesungguhan, sehingga prestasi kerja yang optimal dan dapat dicapai.

Kebijaksanaan personalia merupakan salah satu kebijaksanaan penting yang harus diperhatikan dalam usaha untuk mencapai tujuan perusahaan secara efektif dan efisien. Setelah karyawan direkrut, diseleksi dan ditempatkan pada pekerjaan tertentu, perusahaan akan memusatkan perhatiannya pada penciptaan suatu prestasi kerja yang tinggi, karena prestasi kerja yang tinggi harus didukung oleh keterampilan dan pengetahuan yang tinggi pula serta karyawan harus mempunyai sikap dan perilaku yang baik. Tenaga kerja merupakan faktor yang sangat penting bagi perusahaan, karena segala sesuatu yang berkaitan dengan aktivitas perusahaan dikerjakan oleh tenaga kerja. Dalam usaha mencapai tujuan perusahaan sangat tergantung dari kesediaan para anggotanya untuk berkorban dan bekerja keras. Agar hal tersebut dapat tercapai perlu adanya dorongan dari perusahaan serta daya perangsang agar para karyawan dapat bekerja keras dan disiplin kerja yang tinggi. Untuk itulah masalah tanggung jawab kerja dalam hubungannya dengan kebijaksanaan pemberian kompensasi perlu sekali diberikan, dalam rangka meningkatkan prestasi kerja karyawan dalam perusahaan.

Penentuan kompensasi merupakan salah satu tugas penting dan kompleks bagi organisasi. Untuk menentukan kompensasi organisasi perlu memperhatikan berbagai aspek yang mempengaruhi besar kecilnya dan jenis-jenis kompensasi yang akan diterapkan dalam organisasi mereka. Disamping kondisi internal, penentuan kompensasi juga dipengaruhi oleh lingkungan eksternal yang penuh dengan dinamika atau perubahan. Penentuan kompensasi sebaiknya dihubungkan dengan strategi bisnis organisasi dan tujuan yang akan dicapai. Menurut Schuler dan Jackson (1996) persoalan yang sering dihadapi oleh organisasi adalah bagaimana kompensasi ditentukan agar dapat memenuhi syarat keadilan dan kewajaran. Kompensasi sebenarnya tidak hanya memenuhi kepentingan atau kebutuhan karyawan dan organisasi saja, tetapi juga kepentingan masyarakat dan pemerintah. Oleh sebab penentuan kompensasi tidak hanya memenuhi syarat keadilan dan kewajaran, tetapi juga memenuhi peraturan/hukum, serikat pekerja, dan faktor-faktor lainnya.

Kompensasi penting baik bagi karyawan maupun organisasi. Bagi karyawan kompensasi merupakan sarana untuk memenuhi kebutuhan hidup mereka secara wajar dan layak (Siagian, 1997), sedangkan bagi organisasi kompensasi memiliki berbagai macam tujuan dan pada gilirannya kinerja organisasi semakin meningkat. Oleh sebab itu dalam penentuan kompensasi pihak manajemen organisasi sebaiknya dapat mengintegrasikan atau memadukan antara kepentingan karyawan dan kepentingan organisasi.

Pentingnya pemberian kompensasi bagi karyawan tersebut seperti yang dikemukakan oleh Hasibuan (2005:117) bahwa "kompensasi merupakan pengeluaran dan biaya bagi perusahaan. Perusahaan mengharapkan agar kompensasi yang dibayarkan memperoleh imbalan prestasi kerja yang lebih besar dari karyawan. Jadi, nilai prestasi kerja karyawan harus lebih besar dari kompensasi yang dibayar perusahaan, supaya perusahaan mendapatkan laba dan kontinuitas perusahaan terjamin". Berdasarkan latar belakang permasalahan di atas maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan mendeskripsikan sistem kompensasi karyawan serta pelaksanaannya di bidang jasa asuransi.

## **II. Landasan Teori Konsep Kompensasi**

Suatu cara menejemen personalia dalam meningkatkan prestasi kerja karyawan, memotivasi dan memberikan kepuasan kerja adalah melalui pemberian kompensasi. Kompensasi merupakan data utama dalam penulisan ini, sehingga perlu diketahui konsep teoritis dari kompensasi tersebut. Untuk lebih jelasnya akan dikemukakan pendapat dari para ahli tentang apa yang dimaksud dengan kompensasi.

Menurut Flippo (2005:119) pengertian kompensasi adalah : *"Wages is defined as the adequate and equitable renumeration of personnel for their contribution to organizational objectives"*. Selanjutnya menurut Handoko (2002:155): "Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka". Menurut Hasibuan (2005:118) sebagai berikut : " Kompensasi adalah semua pendapat yang berbentuk uang atau barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atau jasa yang diberikan kepada perusahaan".

Jadi dapat dikatakan bahwa kompensasi merupakan balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada tenaga kerja yang dapat dinilai dengan uang dan merupakan kecendrungan diberikan secara tetap. Bagi tenaga kerja kompensasi yang diterima sering merupakan alat satu-satunya bagi kelangsungan hidup secara ekonomis. Pentingnya kompensasi bagi karyawan sebagai individu bahwa besarnya kompensasi mencerminkan ukuran nilai karya mereka diantara para karyawan itu sendiri, keluarga dan masyarakat. Oleh karena itu bila karyawan memandang kompensasi mereka tidak memadai, maka prestasi kerja karyawan dapat turun dengan cepat. Disamping itu, kompensasi dalam bentuk pengupahan dan balas jasa lainnya, sering merupakan komponen – komponen biaya yang paling besar dan penting. Bila pengupahan dan penggajian tidak dikelolah atau diatur secara tepat, perusahaan bisa kehilangan karyawannya yang baik dan harus mengeluarkan biaya untuk menarik, menyeleksi, melatih dan mengembangkan penggantinya. Bahkan bila karyawan tidak segera mengundurkan diri, perusahaan akan dirugikan karena menurunnya prestasi kerja.

### **Bentuk-Bentuk Kompensasi**

Kebanyakan kompensasi digunakan oleh perusahaan sebagai dasar untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan serta untuk memotivasi karyawan dimasa ini. Menurut Handoko (2002:183) kompensasi dibagi 2 macam bentuk yaitu :

- a) Kompensasi tidak langsung (*Indirect Compensation*)

Kompensasi pelengkap merupakan salah satu bentuk pemberian berupa penyediaan paket "benefits" dan program-program pelayanan karyawan

sebagai anggota perusahaan dalam jangka panjang. Biasanya diperlakukan sebagai upaya penciptaan kondisi dan lingkungan kerja yang menyenangkan, dan tidak secara langsung berkaitan dengan prestasi kerja.

b) **Kompensasi Langsung (*Direct Compensation*)**

Sistem ini menunjukkan hubungan yang paling jelas antara kompensasi dari prestasi kerja. Istilah sistem intensif pada umumnya digunakan untuk menggambarkan rencana-rencana pembayaran upah yang dikaitkan dengan berbagai standar prestasi kerja karyawan. Kompensasi dalam bentuk upah atau gaji didasarkan pada faktor-faktor pekerjaan kritis.

Michael and Harold (2002:48) membagi kompensasi dalam tiga bentuk, yaitu material, sosial dan aktifitas. Bentuk kompensasi material tidak hanya berbentuk uang, seperti gaji, bonus dan komisi, melainkan juga fasilitas dan manfaat seperti halnya fasilitas parkir, telepon, kartu kredit, voucher dan berbagai macam tunjangan misalnya pensiun, asuransi, kesehatan dan lain-lain. Sedangkan kompensasi sosial berhubungan erat dengan kebutuhan berinteraksi dengan orang lain. Bentuk kompensasi ini misalnya status, pengakuan sebagai ahli dibidangnya penghargaan atas prestasi, promosi, kepastian masa jabatan, rekreasi, pembentukan kelompok pengambilan keputusan, kelompok khusus untuk memecahkan persoalan diperusahaan.

Sedangkan kompensasi menurut Monday Dan Noe (2004:86) yang menjadi dasar penelitian ini dapat dibedakan menjadi dua bentuk, yaitu kompensasi financial dan kompensasi non financial

a. **Kompensasi financial** terdiri dari kompensasi financial langsung (*Direct Financial Compensation*) dan kompensasi financial tidak langsung (*Indirect Financial Compensation*). Kemampuan financial langsung terdiri dari gaji, upah, bonus komisi, sedangkan kompensasi financial tidak langsung disebut juga tunjangan yakni meliputi semua imbalan financial yang tidak tercakup dalam kompensasi financial langsung, seperti asuransi dan liburan atas dana organisasi.

b. **Kompensasi non financial** (*Non Financial Compensation*) adalah kompensasi yang diterima atas dasar pekerjaan itu sendiri, seperti tanggung jawab, peluang akan pengakuan, peluang adanya promosi lingkungan psikologis dan atau fisik dimana karyawan tersebut berada, seperti rekan kerja yang menyenangkan, kebijakan-kebijakan yang sehat, adanya kafetaria, sharing pekerjaan, minggu kerja yang dipadatkan dan adanya waktu luang.

Ada banyak perwujudan dari kompensasi yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya, yang sudah lazim dan ketahui oleh umum antara lain:

a. **Gaji** adalah balas jasa yang dibayar secara periodik kepada pegawai tetap serta mempunyai jaminan yang pasti. Upah adalah balas jasa kepada karyawan harian yang berpedoman atas perjanjian yang disepakati membayarnya (Hasibuan,2005:118).

b. **Bonus** adalah pembayaran-pembayaran sekaligus yang diberikan karena memenuhi tujuan kinerja. Bonus dapat didasarkan pada pencapaian sasaran obyektif atau penilaian subyektif. Bonus tidak hanya membantu perusahaan mengendalikan biaya-biaya, namun tampaknya juga memperbaiki kepuasan karyawan. Perusahaan yang memberikan kenaikan gaji kepada seorang karyawan adalah membuat perubahan permanen yang meningkatkan bayarannya sekarang, dimana yang akan dan juga pada pensiun, hal ini jauh lebih mahal dibandingkan pembayaran buruh sekali waktu. Program-program

- bonus lebih sudah dipertahankan karena tidak memerlukan banyak dokumentasi dan fleksibel (Simamora, 2002:134)
- c. **Tunjangan** adalah balas jasa tambahan (financial atau non Finansial) yang diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan terhadap semua pegawai dalam usaha untuk meningkatkan kesejahteraan mereka, misalnya tunjangan hari raya, uang pensiun, pakaian dinas, rekreasi, kesehatan dan lain-lain (Hasibuan, 2005:118).

Herzberg dalam Manullang (2004:151), "penghargaan atau pengakuan atas suatu prestasi yang telah dicapai oleh seseorang akan merupakan motivator yang kuat. Dimana pengakuan akan memberikan kepuasan batin yang lebih tinggi dari penghargaan dalam bentuk materi. Penghargaan ini dapat berbentuk piagam penghargaan. Pengakuan keberhasilan bawahan dilakukan dengan berbagai cara sebagai berikut: (a) Memberi surat penghargaan; (b) Memberi hadiah berupa uang; (c) Memberi kenaikan atau promosi.

Sedangkan menurut Gibson et al, (2004:284), pengakuan berarti mengakuan kinerja karyawan melalui pujian atas pekerjaan yang telah dilaksanakan dengan baik atau dapat juga berupa penerimaan khusus. Sampai seberapa jauh pengakuan itu memberi motivasi tergantung pada nilai yang dirasakan dan pada hubungan yang dilihat orang antara pengakuan tersebut dengan perilaku.

### **Faktor - Faktor Pemberian Kompensasi**

Dengan pemberian kcompensasi perlu kiranya mengetahui faktor-faktor apa yang mempengaruhi besarnya kcompensasi tersebut. Adapun faktor - faktor yang mempengaruhi besarnya kcompensasi menurut Hasibuan (2005:127) adalah :

1. Penawaran dan permintaan tenaga kerja.  
Jika pencari kerja lebih banyak daripada lowongan pekerjaan (permintaan) maka kcompensasi relatif kecil demikian pula sebaliknya.
2. Kemampuan dan kesediaan perusahaan  
Apabila kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar semakin baik maka tingkat kcompensasi akan semakin besar.
3. Serikat buruh/organisasasi karyawan  
Apabila serikat buruh kuat dan berpengaruh maka tingkat kcompensasi semakin besar.
4. Produktivitas karyawan  
Jika produktivitas kerja karyawan baik dan banyak maka kcompensasi akan semakin besar.
5. Pemerintah, Undang-undang dan Kappres  
Pemerintah dan undang-undang dan keppres menetapkan besarnya batas upah/jasa minimum. PP ini sangat penting supaya pengusaha tidak sewenang-wenang menetapkan balas jasa bagi karyawan.
6. Biaya hidup/*cost of living*.  
Apabila biaya hidup di daerah semakin tinggi maka tingkat kcompensasi semakin besar.
7. Posisi jabatan karyawan  
Karyawan yang menduduki suatu jabatan yang lebih tinggi akan menerima kcompensasi yang lebih besar.
8. Pendidikan dan pengalaman

- Jika pendidikan lebih tinggi dan pengalaman kerja lebih lama maka balas jasanya akan semakin besar.
9. Kondisi perekonomian nasional  
Apabila kondisi perekonomian nasional sedang maju (boom) maka tingkat kompensasi akan semakin besar, karena akan mendekati kondisi *full employment*.
  10. Jenis dan sifat pekerjaan  
Kalau jenis dan sifat pekerjaan yang sulit dan mempunyai risiko (financial, keselamatan) yang besar maka tingkat upah/balas jasanya semakin besar karena membutuhkan kecakapan serta ketelitian untuk mengerjakannya.

### **Sistem Pemberian Kompensasi**

Siswanto Sastrohadiwiryo (2003:189) memberikan beberapa patokan umum agar sistem kompensasi yang ditetapkan oleh perusahaan dapat berjalan efektif. Patokan umum yang diharapkan dapat dijadikan pedoman dalam praktik sistem kompensasi, menurut Siswanto Sastrohadiwiryo meliputi :

1. Individualitas  
Pada saat mendatang sistem kompensasi yang ideal adalah adanya kontrak individual antara majikan dan tenaga kerja yang meliputi rencana tunjangan, jam kerja, kaitan imbalan dengan kinerja, dan seterusnya. Dewasa ini, hal demikian sering dilakukan manajer puncak dari luar tetapi sudah tidak bisa dipraktekan pada berbagai kondisi. Akan tetapi perlu ditemukan jalan tengah antara kontrak individual dan sistem imbalan yang membayar setiap tenaga kerja dengan cara yang sama. Suatu pendekatan yang dipandang paling menguntungkan adalah mengkombinasikan tunjangan yang elastis dengan kenaikan sejumlah uang tunai. Kedua pendekatan tersebut dapat memberikan pilihan yang sangat luas kepada individu tenaga kerja.
2. Proses Keputusan terbuka  
Banyak tenaga kerja saat ini yang diberikan kesempatan lebih banyak untuk memberikan masukan pada keputusan dan diberi informasi lebih banyak mengenai sifat keputusan tersebut. Namun demikian, untuk memenuhi harapan yang mengikat tenaga kerja dari pihak pemerintah terhadap perusahaan untuk mengadakan keputusan sistem imbalan, perusahaan perlu mengambil keputusan sistem imbalan, perusahaan perlu mengambil keputusan kompensasi secara terbuka, partisipatif, dan memasukkan sistem yang memberi perlindungan hak.
3. Imbalan Berdasarkan Kinerja  
Sistem imbalan dapat berperan dalam meningkatkan motivasi tenaga kerja untuk bekerja lebih efektif, meningkatkan produktivitas dalam perusahaan, serta mengimbangi kekurangan dan keterlibatan komitmen yang menjadi ciri angkatan kerja masa kini. Kuncinya adalah mengaitkan imbalan dengan kinerja tenaga kerja.
4. Sistem Kepantasan yang Merata  
Tenaga kerja tidak begitu saja menerima kompensasi yang tinggi, tetapi tingkat upah seorang tenaga kerja ikut menentukan apakah tenaga kerja tersebut berhak atas tunjangan khusus atau tidak. Pada perusahaan besar terdapat tingkatan yang berbeda-beda dalam menetapkan sistem imbalan. Pengaruh langsung yang terlihat adalah perusahaan terbagi-bagi dalam beberapa lapisan berdasarkan jenis imbalan yang diterima tenaga kerja. Hal ini agak

bertentangan dengan keinginan tenaga kerja agar perusahaan lebih partisipatif dan punya perhatian terhadap keadilan sosial tenaga kerja.

Menurut Hasibuan (2006:123) sistem pembayaran kompensasi yang umum diterapkan adalah :

1. **Sistem Waktu:** dalam sistem waktu, besarnya kompensasi (gaji/upah) ditetapkan berdasarkan standar waktu seperti jam, minggu, atau bulan. Administrasi pengupahan sistem waktu relatif mudah serta dapat diterapkan kepada karyawan tetap maupun pekerja harian. Sistem waktu biasanya ditetapkan jika prestasi kerja sulit diukur per unitnya dan bagi karyawan tetap kompensasinya dibayar atas system waktu secara periodic setiap bulannya. Besar kompensasi sistem waktu hanya didasarkan kepada lamanya bekerja bukan dikaitkan kepada prestasi kerjanya. Kebaikan sistem waktu ialah administrasi pengupahan mudah dan besarnya kompensasi yang akan dibayarkan tetap. Kelemahan sistem waktu ialah pekerja yang malas pun kompensasinya tetap dibayar sebesar perjanjian.
2. **Sistem Hasil (output):** dalam sistem hasil, besarnya kompensasi ditetapkan atas kesatuan unit yang dihasilkan pekerja, seperti per potong, meter, liter, dan kilogram. Dalam sistem hasil besarnya kompensasi yang dibayar selalu didasarkan kepada banyaknya hasil yang dikerjakan bukan kepada lamanya waktu mengerjakannya. Sistem hasil ini dapat diterapkan kepada karyawan tetap (sistem waktu) dan jenis pekerjaan yang tidak mempunyai standar fisik, seperti bagi karyawan administrasi. Kebaikan sistem hasil memberikan kesempatan kepada karyawan yang bekerja bersungguh-sungguh serta berprestasi baik akan memperoleh balas jasa yang lebih besar, jadi prinsip keadilan betul-betul diterapkan. Kelemahan sistem hasil ialah kualitas barang yang dihasilkan kurang sesuai dan karyawan yang kurang mampu balas jasanya kecil, sehingga kurang manusiawi.
3. **Sistem Borongan:** Sistem borongan ialah suatu sistem pengupahan yang penetapan besarnya jasa didasarkan atas volume pekerjaan dan lama pekerjaannya. Penetapan besarnya balas jasa berdasarkan sistem borongan cukup rumit, lama mengerjakannya, serta banyak alat yang diperlukan untuk menyelesaiakannya. Jadi, dalam sistem borongan pekerja bias mendapatkan balas jasa besar atau kecil, tergantung atas kecermatan kalkulasi mereka.

### III. Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus. Penelitian studi kasus merupakan penelitian yang menitikberatkan pada studi tentang kasus tertentu dalam kehidupan nyata, dalam konteks atau latar belakang kontemporer (Ying, 2009 dalam Cresswell, 2010). Penelitian studi kasus adalah pendekatan kualitatif di mana penelitiya mengeksplorasi kehidupan-nyata, sistem terbatas kontemporer (kasus) atau beragam sistem terbatas (berbagai kasus), melalui pengumpulan data yang detail dan mendalam serta melibatkan berbagai macam sumber informasi (misalnya, pengamatan, wawancara, bahan audiovisual dan dokumen dari berbagai laporan), serta melaporkan deskripsi kasus dan tema kasus. Satuan analisis dalam studi kasus bisa berupa kasus majemuk (studi multi-situs) atau kasus tunggal (studi dalam-situs).

Tipe studi kasus dalam penelitian ini adalah instrumental tunggal, di mana peneliti memfokuskan pada isu atau persoalan, kemudian memilih satu kasus

terbatas untuk mengilustrasikan persoalan yang sedang diteliti. Analisis data dalam studi kasus pada penelitian ini menekankan pada sistem pemberian kompensasi pada perusahaan yang bergerak dalam bidang asuransi. Peneliti memfokuskan pada sejumlah masalah penting untuk memahami kompleksitas kasus tersebut (Cresswell, 2010).

#### IV. Hasil dan Pembahasan

Kompensasi ditinjau dari sudut pandang perusahaan merupakan unsur biaya yang dapat mempengaruhi posisi persaingan perusahaan, proses rekrutmen, dan tingkat perputaran karyawan. Sedangkan ditinjau dari sudut pandang karyawan merupakan unsur pendapatan yang mempengaruhi gaya hidup, status, harga diri, dan perasaan karyawan terhadap perusahaan untuk tetap bersama perusahaan atau mencari pekerjaan lainnya. Selain itu juga merupakan alat manajemen bagi perusahaan untuk meningkatkan motivasi kerja, meningkatkan produktivitas, dan mempengaruhi kepuasan kerja.

Hasil temuan dalam penelitian ini didapatkan bahwa PT. Asuransi Sinar Mas membagi sistem kompensasi menjadi dua macam, yaitu sistem kompensasi administrasi dan sistem kompensasi marketing.

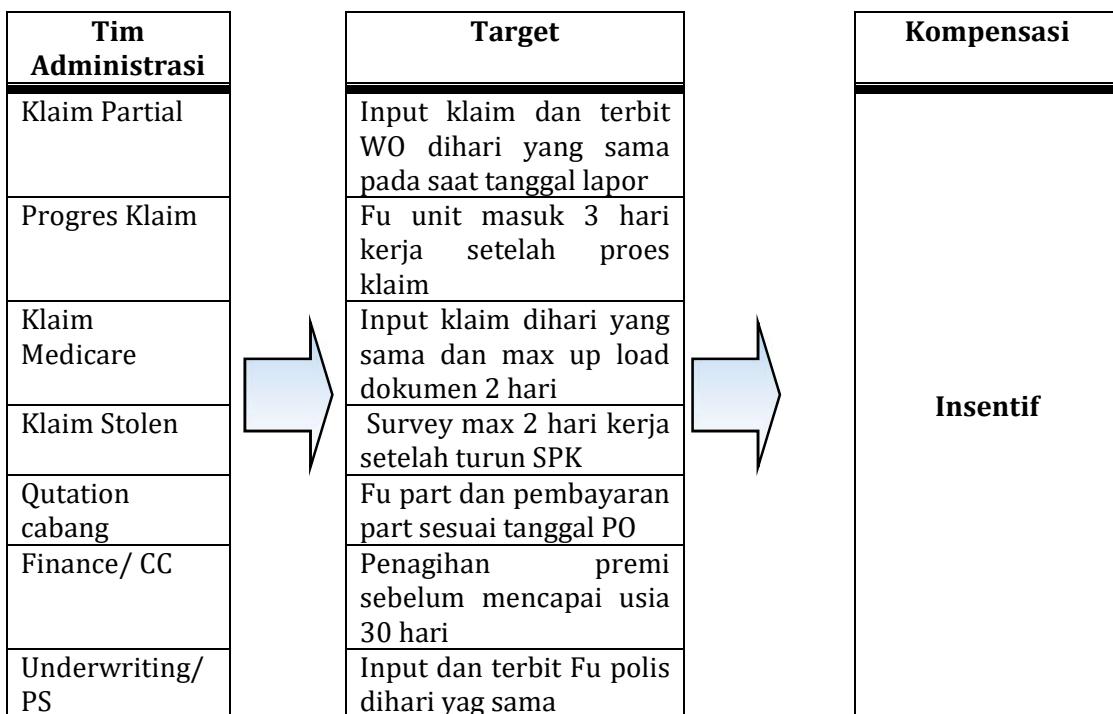
Sistem kompensasi administrasi mempunyai ketentuan-ketentuan antara lain:

- Point pencapaian yang sudah baku ditetapkan pada masing-masing divisi.
- Indikator pencapaian keberhasilan apabila dari masing-masing devisi mencapai waktu yang telah ditentukan.
- Dari performa masing – masing devisi, akan bisa ditentukan pencapaian insentif dari team admin.

Penetapan target pada divisi administrasi yang terlalu tinggi yang menjadikan pemberian kompensasi pada tingkat admin terserap sangat kecil. Hal tersebut dikarenakan point-point pencapaian yang bersifat solid. Point-point tersebut di antaranya adalah:

1. Klaim Partial ( klaim sebagian ) adalah klaim sebagian panel dari kendaraan yang rusak akibat kronologis atau kejadian yang dilaporkan
2. Progres klaim adalah informasi terkait perkembangan proses perbaikan untuk klaim terkait
3. Klaim Medicare adalah klaim yang berisi atas kesehatan
4. Klaim Stolen adalah klaim kehilangan atas unit kendaraan
5. Quotation cabang adalah departemen yang melayani permintaan pengadaan sparepart atas klaim yang diajukan
6. Finance / CC adalah departemen yang menangani pembayaran premi dan penagihan premi asuransi
7. Underwriting / PS adalah departemen yang menangani penerbitan dan perubahan polis asuransi

Sistem kompensasi administrasi sebagaimana ditunjukkan pada gambar dibawah berikut:



Sumber : PT. Asuransi Sinar Mas Malang, diolah

**Gambar 1. Sistem Kompensasi Administrasi**

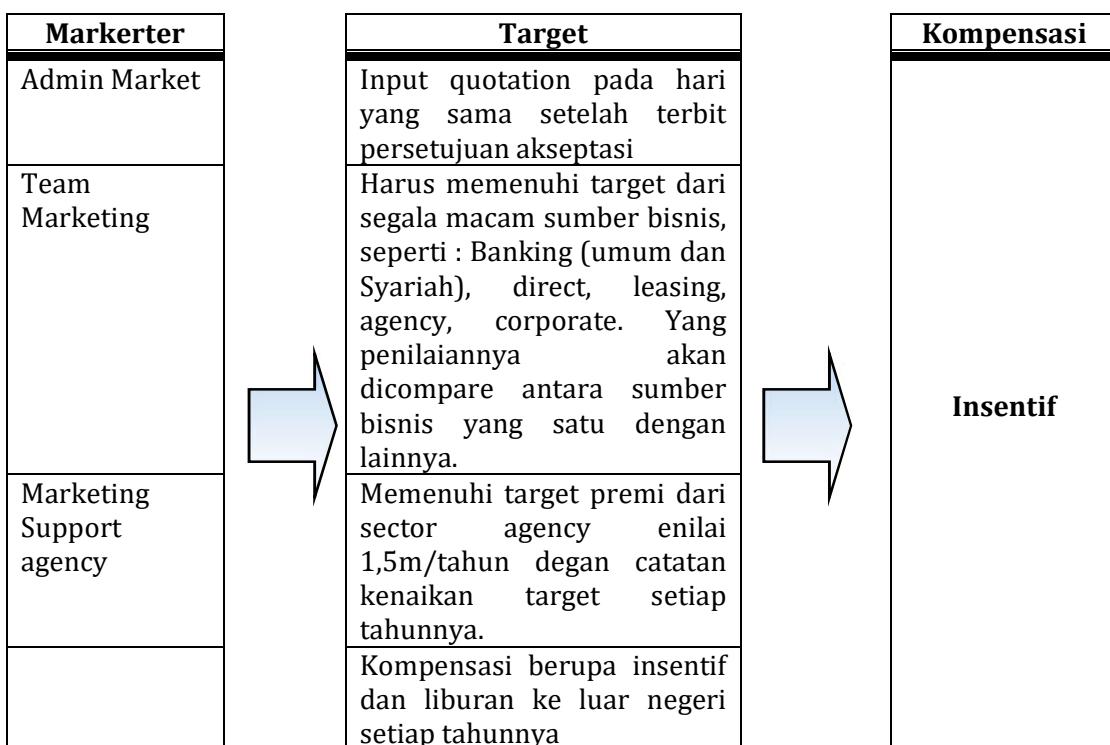
Sedangkan pada sistem pemberian kompensasi marketing mempunyai persyaratan dan ketentuan-ketentuan sebagai berikut:

- Point yang ditetapkan berupa point reward dari masing-masing personal.
- Indikator pencapaian akan ditentukan pihak manajemen dengan melihat hasil KPI (*key performance indikator*) dari masing - masing personal. Dari hasil performa masing-masing personal dan KPI akan bisa ditentukan besar kecilnya insentif yang diperoleh dari tiap personal.

Perbedaan pemberian kompensasi pada sistem marketing, target pencapaian sumber bisnis berupa point reward yang didasarkan pada pencapaian terget nilai premi: premi banking, premi leasing, premi direct, premi agency dengan proporsi pencapaian yang tidak baku. Pemberian insentif didasarkan pada evaluasi pendapatan premi berdasarkan sumber bisnis pada marketing masing - masing. Point - point tersebut antara lain :

1. Sumber bisnis banking pendapatan premi diperoleh melalui kerjasama dengan para pihak bank
2. Sumber bisnis leasing pendapatan premi diperoleh melalui kerjasama dengan para pihak leasing
3. Sumber bisnis direct pendapatan premi diperoleh melalui nasabah secara langsung dan personal
4. Sumber bisnis agency pendapatan premi diperoleh melalui agent dan coorporate

Sistem kompensasi marketing secara garis besar dapat di tunjukkan pada gambar sebagai berikut:



Sumber : PT. Asuransi Sinar Mas Malang, diolah

**Gambar 1. Sistem Kompensasi Marketing**

PT. Asuransi Sinar Mas menyusun sistem kompensasi berdasarkan pada dua bagian besar yang merupakan pelaksana kegiatan bisnis yang dijalankannya. Sebagai perusahaan asuransi, evaluasi kinerja karyawan menitikberatkan pada pencapaian target yang telah ditetapkan dari kantor pusat di Jakarta dan berlaku secara nasional pada semua cabang di wilayah Indonesia.

## V. Kesimpulan dan Saran

Berdasarkan data atau pengamatan secara langsung yang dilakukan oleh penulis pada PT. Asuransi Sinar Mas Malang, maka dapat diambil kesimpulan dan saran saran sebagai berikut:

### a. Kesimpulan

1. Sistem pemberian kompensasi di industry asuransi ada 2 yaitu:
  - a. Sistem Administrasi dengan system
    - 1) Point pencapaian
    - 2) Indikator pencapaian
  - b. Sistem Marketing dengan system
    - 1) Point reward
    - 2) Indikator pencapaian
2. Dalam melaksanakan system kompensasi terkendala banyak hal:
  - a. Evaluasi target pencapaian
  - b. Sosialisasi target pencapaian yang belum memenuhi sasaran

### b.Saran

1. Evaluasi perencanaan pencapaian target harus dilakukan secara terus menerus dan memperhatikan faktor-faktor internal dan eksternal dari kondisi perusahaan.
2. Target pencapaian harus sering disosialisasikan secara aktif kepada seluruh jajaran karyawan melalui berbagai macam media sosialisasi.

### Daftar Referensi

- Bernardin dan Russel, 2004.. *Organisasi Perilaku-Struktur Proses*. Alih Bahasa oleh Nunuk Adiarni dan Lyndon Saputra. Penerbit Bina Putra. Jakarta.
- Michael and Harold, 2002 *Human Behavior at Work: Organizational Behavior (Perilaku Dalam Organisasi)*. Terjemahan : Agus Dharma, Erlangga. Jakarta
- Gitosudarmo, Sudita, 2005, *Perilaku Keorganisasian*, Edisi Pertama, Cetakan Pertama, BPFE, Yogyakarta.
- Gibson, James L, Ivancevich, John M. 2004. *Organisasi Perilaku-Struktur Proses*. Alih Bahasa oleh Nunuk Adiarni dan Lyndon Saputra. Penerbit Bina Putra. Jakarta.
- Handoko, T. Hani, 2005, *Manajemen*, Edisi Kedua, Cetakan Kesembilan, BPFE, Yogyakarta.
- Manullang (2004), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, Cetakan Kelima Bumi Aksara, Jakarta.
- Nitisemito Alex S..2005.*Manajemen Personalia*.Jakarta:Ghalia Indonesia.
- Hasibuan, Malayu SP., 2005, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, Cetakan Kelima Bumi Aksara, Jakarta.
- Jackson Mathis (1996), *The Influence of Corporate Culture and Organisational Commitment on Performance*. (<http://www.emeraldinsight.com>)
- Siswanto Sastrohadiwiryo, 2003, *Manajemen Personalia*. Edisi 4, Yogyakarta : BPFE.
- Siagian, Sondang P., 2005, *Organisasi Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi*, Cetakan Kelima, Penerbit CV. Haji mas Agung, Jakarta
- Simamora Henry, (2002) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Ketiga. STIE YKPN. Yogyakarta.
- Winardi (2003), *Kepemimpinan dalam Manajemen*, Cetakan ke 2, Rineka Cipta, Jakarta.