

Re-Desain Struktur Organisasi dan Job Analisis
PT Citra International Underwriters
(CIU Insurance)

TESIS

Untuk memenuhi sebagian persyaratan mencapai
Derajat Magister Manajemen



Oleh

Tantyo Prayoga

041224353047

Program Magister Manajemen

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga

2016

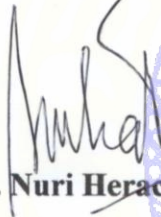
RE-DESAIN STRUKTUR ORGANISASI DAN JOB ANALISIS
PT. CITRA INTERNATIONAL UNDERWRITERS

Diajukan oleh

TANTYO PRAYOGA
041224353047

Telah disetujui oleh:

Pembimbing utama,



Dra. Nuri Herachwati, MSi., MSc.

Tanggal : 16/2/2016.

Mengetahui,
Koordinator Program Studi Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga



Dr. Gancar Candra Premananto, SE., MSi.
NIP: 197407221999031001

Tanggal : 17/2/2016.

JURNAL

RE-DESAIN STRUKTUR ORGANISASI DAN JOB ANALISIS
PT. CITRA INTERNATIONAL UNDERWRITERS

Diajukan oleh

TANTYO PRAYOGA
041224353047

Telah disetujui oleh:

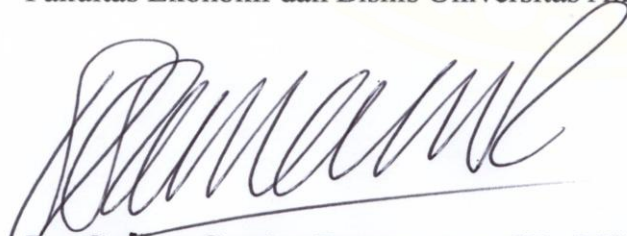
Pembimbing utama,



Dra. Nuri Herachwati, MSi., MSc.

Tanggal : 16/2/2016

Mengetahui,
Koordinator Program Studi Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga



Dr. Gañcar Candra Premananto, SE., MSi.
NIP: 197407221999031001

Tanggal : 17/2/2016.

HALAMAN PERSETUJUAN

Yang bertanda tangan di bawah ini, menyatakan bahwa:




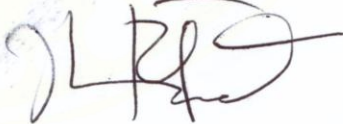
Nama : Tantyo Prayoga

NIM : 041224353047

Telah melakukan perbaikan terhadap Tesis yang berjudul Re-Desain Struktur Organisasi dan Job Analisis PT Citra International Underwriters (CIU Insurance).

Sebagaimana disarankan oleh tim penguji pada tanggal 11 Februari 2016.

Tim Penguji

Ketua,	Sekretaris,
	
<u>Dr. Praptini Yulianti, MSi.</u>	<u>Dra. Ec Nuri Herachwati, MSi., MSc.</u>
Anggota,	
	
<u>Prof. Dr. Anis Eliyana, MSi.</u>	<u>Dr. Ahmad Rizki Sridadi, SH., MM., MH.</u>

PERNYATAAN

Saya, (Tantyo Prayoga, 041224353047), menyatakan bahwa:

1. Tesis saya ini adalah asli dan benar-benar hasil karya saya sendiri, dan bukan hasil karya orang lain dengan mengatas namakan saya, serta bukan merupakan hasil peniruan atau penjiplakan (*plagiarism*) dari karya orang lain. Tesis ini belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik baik di Universitas Airlangga, maupun di perguruan tinggi lainnya.
2. Dalam Tesis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar kepustakaan.
3. Pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya, dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidak benaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh karya tulis Tesis ini, serta sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan norma dan peraturan yang berlaku di Universitas Airlangga.

Surabaya, 13 Februari 2016

Yang Membuat Pernyataan,



(Tantyo Prayoga)

NIM. 041224353047

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Wr. Wb.

Syukur *Alhamdulillah* penulis ucapkan kepada Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan hidayah-Nya, karena hanya dengan izin dan kehendak-Nya penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul **“Re-Desain Struktur Organisasi dan Job Analisis PT Citra International Underwriters (CIU Insurance)”**. Shalawat dan salam semoga selalu tercurah kepada junjungan kita nabi besar Muhammad Rasulullah SAW, yang telah mengajarkan kebenaran dan tatanan kehidupan yang rahmatan lil’alamin. Serta keluarga, sahabat dan para pengikutnya.

Tesis ini disusun untuk memenuhi sebagian persyaratan dalam memperoleh gelar Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga Surabaya. Selesaiannya penulisan tesis ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak yang telah membantu penulis pada masa proses penulisan. Oleh karena itu penulis mengucapkan terima kasih yang tak terhingga kepada:

1. Bapak Dr. Gancar Candra Premananto, SE., MSi. selaku Koordinator program studi MM UNAIR.
2. Bapak Sri Gunawan, DBA. yang memberikan pengarahan sejak penulisan TOR sebagai langkah awal penulisan tesis ini hingga selesai.
3. Ibu Dra. Nuri Herachwati, Msi., Msc, selaku Dosen Pembimbing yang telah meluangkan waktu, pikiran dan tenaga serta berkenan untuk membantu membimbing dengan waktu yang serba terbatas dikarenakan studi yang sedang beliau tempuh di S3, penulis menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya atas dukungan Ibu.
4. Semua dosen pengajar di Program Magister Manajemen beserta staf administrasi dan staf akademik yang telah banyak membantu pelaksanaan penulisan tesis ini.

5. Semua manajemen PT Citra International Underwriters yang bersedia meluangkan waktu untuk membantu memberikan data guna membantu penulisan tesis ini.
6. Bapak Luki Wahjoe selaku owner dan Bapak Krishna Adhyantara selaku Direktur dari PT Citra International Underwriters yang senantiasa mengingatkan penulis untuk segera menyelesaikan tesis guna pengembangan perusahaan.
7. Seluruh karyawan PT Citra International Underwriters Cabang Surabaya yang selalu mensupport penulis agar dapat segera menyelesaikan tesis ini.
8. Kedua orang tua dan mertua penulis yang tidak henti-hentinya memberikan semangat dan doa sehingga penulisan tesis ini menjadi lancar dan selesai.
9. Chaca, Istri tercinta yang saat ini sedang mengandung anak penulis, terima kasih banyak atas support, dukungan, dan juga doa yang tidak pernah putus sehingga penulis dapat segera menyelesaikan tesis ini.
10. Kakak ipar dan kakak kandung penulis yang juga senantiasa mendorong dalam hal pengerjaan tesis ini sehingga dapat selesai.
11. Teman-teman angkatan 40 Akhir Pekan yang selalu memberikan semangat dan motivasi kepada penulis, baik selama penulisan tesis ini maupun selama menempuh pendidikan di Magister Manajemen.
12. Sahabat-sahabat terbaikku Begajul Team yang sudah menjadi keluarga penulis di UNAIR ini, terima kasih untuk semangat dan doa kalian yang menguatkan semangat dan kesabaranku.

Penulis menyadari bahwa dalam tesis ini masih banyak kekurangan, oleh karena itu saran dan pengembangan terhadap tesis ini sangat penulis harapkan. Akhir kata, penulis bersyukur dengan apa yang sudah diperoleh hari ini dan berharap tesis ini akan berguna serta bermanfaat bagi sebanyak-banyaknya orang.

Surabaya, 13 Februari 2016

Penulis

DAFTAR ISI

Halaman judul	i
Halaman Persetujuan Tesis	ii
Halaman Persetujuan Tesis	iii
Pernyataan	iv
Kata Pengantar	v
Daftar Isi.....	vii
Daftar Tabel	ix
Daftar Gambar	x
Abstraksi	xi
Abstract	xii
Bab I. Pendahuluan	
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Perumusan Masalah	6
1.3 Tujuan Penelitian	6
1.4 Manfaat Penelitian	7
1.5 Sistematika Penulisan	7
Bab II. Tinjauan Pustaka	
2.1 Tinjauan Teoritis	9
2.1.1 Struktur Organisasi	9
2.1.2 Dimensi Struktur Organisasi	22
2.1.3. Kompleksitas	23
2.1.4. Formalisasi	26
2.1.5. Sentralisasi	30
2.1.6. Analisa Jabatan.....	32
2.1.7. Deskripsi Pekerjaan.....	35
2.1.8. Spesifikasi Pekerjaan	36
2.1.9. Kerangka Pemikiran.....	36
2.2 Penelitian Terdahulu	39
Bab III. Metode Penelitian	
3.1 Pendekatan Penelitian	40
3.2 Desain Penelitian.....	41
3.2.1. Pertanyaan Penelitian	41
3.2.2. Unit Analisis	41
3.2.3. Kriteria Interpretasi Hasil Penemuan	42

3.3	Jenis dan Sumber Data	42
3.4	Prosedur Pengumpulan Data	43
3.5	Teknik Analisis	44
Bab IV. Gambaran Umum Obyek Penelitian		
4.1	Profil Perusahaan	47
4.2	Visi dan Misi Perusahaan	49
4.3	Aktifitas Bisnis Perusahaan	49
4.4	Struktur Organisasi PT CIU	51
Bab V. Analisis dan Pembahasan		
5.1	Desain Struktur Organisasi yang Baru	52
5.1.1	Evaluasi Rencana Tujuan Organisasi	52
5.1.1.1	Analisa Visi Perusahaan	54
5.1.1.2	Analisa Misi Perusahaan	54
5.1.1.3	Analisa Goal, Objective dan Strategi Perusahaan	55
5.1.2	Penyusunan Struktur Organisasi sesuai Tujuan Organisasi ..	56
5.2	Analisa Jabatan yang sesuai dengan tujuan Organisasi	64
5.2.1	Hasil Analisa Jabatan PT CIU	66
Bab VI. Kesimpulan dan Saran		
6.1	Kesimpulan	80
6.2	Saran	81
6.3	Keterbatasan Penelitian	82
Daftar Kepustakaan		
Lampiran		

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1.	Derajat Formalisasi	17
Tabel 3.1.	Prosedur Pengumpulan Data dan Hasil yang Diharapkan	46
Tabel 5.1.	Hasil Wawancara Direktur	53
Tabel 5.2.	Dokumen internal perusahaan penurunan tujuan organisasi kedalam Desain Struktur Organisasi	57
Tabel 5.3.	Hasil Wawancara penurunan tujuan organisasi kedalam Desain Struktur Organisasi	59
Tabel 5.4.	Pedoman Wawancara Analisa Jabatan	65



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1.	Struktur Organisasi PT CIU	5
Gambar 2.1.	Lingkup Kendali versi Robbins	15
Gambar 2.2.	Level Struktur Organisasi versi Mullins	18
Gambar 2.3.	Diagram Alur Penelitian	38
Gambar 4.1.	Struktur Organisasi PT CIU	51
Gambar 5.1.	Struktur Organisasi PT CIU yang baru	62



ABSTRAKSI

Permasalahan yang terjadi di dalam PT Citra International Underwriters adanya tumpang tindih beban pekerjaan. Namun dalam hal ini visi dan misi yang ada dalam perusahaan tidak mengalami perubahan sehingga strategi yang ada juga tidak mengalami perubahan. Penyebab tumpang tindihnya pekerjaan yang ada di perusahaan yaitu semua divisi melakukan pekerjaan tambahan yang berhubungan dengan operasional. Sehingga hal ini berdampak terhadap adanya penambahan beban kerja dari *job desc* yang sesuai dengan kompetensi dari masing-masing individu.

Penelitian ini bertujuan untuk merancang ulang desain struktur organisasi di level manajerial serta melakukan *job analysis* pada level manajerial PT Citra International Underwriters. Pendekatan penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif berdasarkan *case study*. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini ada 3 tahapan yaitu mengorganisasikan data, pengelompokan berdasarkan kategori, tema dan pola jawaban, serta menguji asumsi atau permasalahan yang ada terhadap data.

Kesimpulan dari penelitian ini dirangkum dari hasil dan analisa pembahasan dari bab sebelumnya. Hasil dari penelitian berupa perumusan visi, misi, tujuan, dan strategi untuk PT Citra International Underwriters (CIU Insurance). Kemudian dari perumusan tersebut diturunkan menjadi desain struktur organisasi yang baru disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan. Hasil dari penelitian berikutnya adalah Deskripsi Pekerjaan dan Spesifikasi Pekerjaan dari seluruh yang ada pada PT Citra International Underwriters. Deskripsi Pekerjaan dan Spesifikasi Pekerjaan ini telah mampu memberikan kontribusi terhadap pencapaian visi, misi, tujuan, dan strategi organisasi.

Kata Kunci: *Struktur Organisasi, Analisa Jabatan.*

ABSTRACT

The problem in PT Citra International Underwriters closely related with an overlapping workload. But in this case vision and mission of is in company has not changed so that strategy there are also has not changed. Cause overlap its work there in companies are all divisions do additional employment that deals with operational. So that it will impact of the workload of job desc appropriate with competence of each individual.

This study aims to to redesign design the structure of the organization at the level of managerial and do job analysis at the level of managerial PT Citra International Underwriters. Approach research will be used in this research was a qualitative approach based on case study. Technique the analysis used in this research there are three stage that is organizes data, grouping based on the categories, the theme and response patterns, and test assuming or the existing problems of data.

Conclusions from the study been concluded from the and analysis of discussion of chapter before. The result of research of the formulation of vision, mission, the purpose, and strategies to PT Citra International Underwriters (CIU Insurance). Then from the formulation of the has been demoted to design the structure of the organization new adjusted to the needs of company .The result of the future research is the job description and job spec of all that is in PT Citra International Underwriters. The job description and specification this job has been able to provide contributed to the vision, mission, the purpose, and strategies organization.

Key Words: *Organization Structure, Job Analysis*

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Keberhasilan sebuah organisasi ataupun perusahaan dalam mencapai visi dan misi sangat tergantung dari kualitas Sumber Daya Manusia yang dimiliki. Kualitas Sumber Daya Manusia tersebut dapat ditunjukkan oleh kompetensi, *skills*, dan kemampuan karyawan dalam menciptakan kualitas kerja yang profesional dalam membangun sebuah *teamwork* dalam organisasi.

Pada saat organisasi masih relatif kecil dan aktifitas-aktifitasnya relatif masih sederhana, manajemen organisasi serta struktur organisasi juga tampak sederhana. Organisasi semakin besar dan kompleks, manajemen organisasi serta struktur organisasi menjadi tidak sesederhana seperti kondisi sebelumnya. Satu hal yang harus selalu dijaga adalah organisasi harus tetap tampak sederhana sehingga semua aktivitas berjalan teratur dan tidak tumpang tindih, arus informasi dan komunikasi berjalan lancar, dan semua sumber daya bisa dimanfaatkan secara optimal. Faktor tersebut menunjukkan betapa pentingnya struktur dalam organisasi.

Secara umum struktur organisasi biasanya direfleksikan ke dalam *organization chart* yang secara visual digambarkan dalam bentuk kotak dan garis. Daft (2001) misalnya mengatakan bahwa “*organization chart* merupakan representasi yang kasat mata yang menggambarkan semua kegiatan dan proses aktivitas yang terjadi di dalam sebuah organisasi.” Secara

taksonomis *organization chart* menurut Daft (2001) menggambarkan 3 hal pokok: (1) tingkat spesialisasi atau kompleksitas organisasi, (2) tingkat formalisasi organisasi dan (3) tingkat sentralisasi/desentralisasi organisasi. Karena struktur organisasi merupakan sebuah keharusan, maka bagaimana struktur organisasi harus didesain sedemikian rupa agar tujuan didirikannya organisasi yaitu efisiensi, efektivitas dan meningkatnya nilai perusahaan bisa tercapai.

Struktur organisasi menurut Robbin (2003) merupakan rantai perintah yang digambarkan secara grafis dengan menggunakan bagan organisasi. Sedangkan menurut Daft (2010) struktur organisasi adalah struktur organisasi formal, yang mencakup desain sistem untuk menjamin efektivitas komunikasi, koordinasi dan integrasi (kontrol) yang berasal dari hubungan antar departemen. Proses rasionalisasi dan spesialisasi yang bermula dari masa revolusi industri telah mendorong terciptanya struktur organisasi hierarkis, mekanistik, otokratik, konfrontatif yang terlanjur menjadi tinggi dan gemuk (Idrus, 2008 dalam Widjaja, 2012).

Stuktur organisasi yang dianut sebuah organisasi atau perusahaan akan sangat menentukan keberhasilan manajernya dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Manajer pada organisasi atau perusahaan merupakan orang-orang yang menentukan keberhasilan pencapaian tujuan perusahaan, baik itu manajer puncak (*top level manager*), manajer menengah (*middle level manager*), maupun manajer level bawah (*low level manager*), semuanya merupakan orang-orang yang bekerja dan berfikir untuk kemajuan perusahaan.

Dalam proses kegiatan perusahaan manajer mempunyai peranan dalam meningkatkan koordinasi kerja yang efektif, tugas dan tanggung jawab, baik kepada sesama manajer dengan level jabatan yang sama maupun manajer yang menjabat jabatan dibawahnya dalam hirarki stuktur organisasi dan mempunyai peranan untuk mempengaruhi bawahan supaya bersedia bekerja dalam satu tim yang kompak, tugas dan tanggung jawab dengan ikhlas untuk mencapai tujuan yang direncanakan bersama.

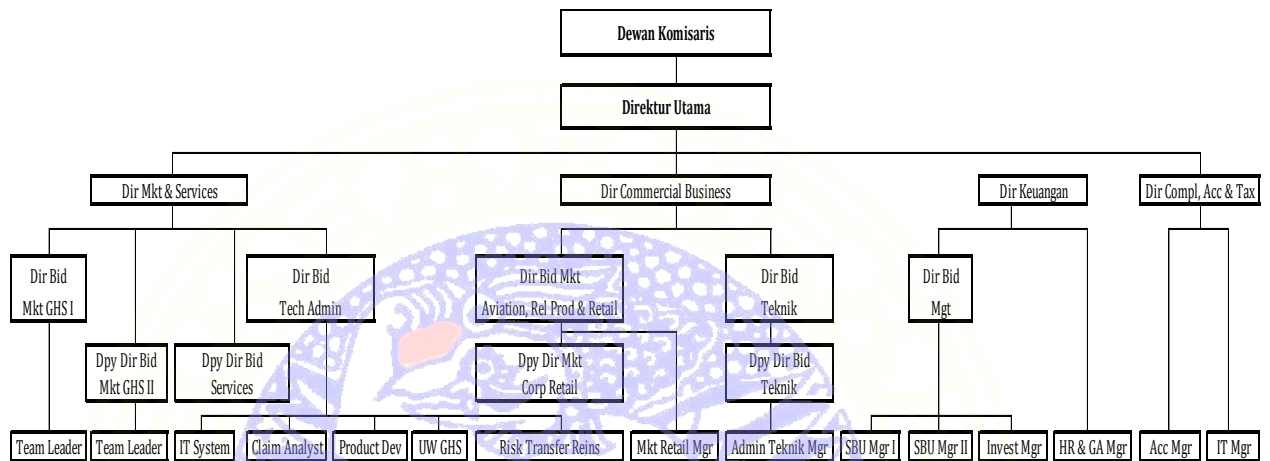
Proses manajerial harus benar-benar mempunyai arah dan tujuan, agar dapat diterapkan dalam suatu perusahaan. Cara manusia atau bawahan dalam organisasi tidak begitu saja tanpa batasan, perilakunya itu dibatasi oleh struktur organisasi yang mengatur hubungan formal diantara manusia yang bergerak di dalam organisasi itu baik secara individu maupun kelompok. Didalam organisasi dikenal jabatan-jabatan serta tugas yang berbeda-beda, sehingga di dalam struktur tersebut diatur suatu hubungan dasar antara mereka yang berwenang membuat keputusan dengan mereka yang berkewajiban melaksanakan keputusan tersebut. Banyaknya orang-orang dalam struktur organisasi perusahaan mengharuskan perusahaan menentukan garis tertentu yang merupakan batas pelaksanaan koordinasi kerja dalam perusahaan. Untuk itu organisasi yang ada akan menentukan keberhasilan perusahaan tersebut dalam mencapai tujuannya.

Dalam menghadapi gejolak perubahan yang tidak dapat diprediksi, struktur organisasi tradisional yang demikian menjadi terlalu kaku dan tidak mudah beradaptasi dengan perubahan (Idrus, 2008). Fenomena menurunnya

produktivitas dan kinerja karyawan dapat terlihat dari struktur birokrasi yang bertingkat-tingkat dan melalui banyak orang, panjang dan berbelit-belit (lama dan panjang) sehingga mengakibatkan tugas pokok dan fungsi yang tidak jelas (Adityawarman, 2010 dalam Widjaja, 2012). Dengan begitu adanya perubahan tidak hanya mengembangkan kapabilitas organisasional, namun penting bagi organisasi untuk memikirkan kembali peran baru sumber daya manusia karena sumber daya manusia inilah yang menjadi eksekutor dalam menghadapi perubahan.

Menjadi perusahaan yang berkembang membuat PT Citra International Underwriters harus membenahi diri, dan pembenahan yang sudah dilakukan pada sisi internal perusahaan. Pembenahan tersebut bertujuan agar perusahaan tetap berjalan dan bersaing di bisnis asuransi. Pembenahan pada sisi internal perusahaan dilakukan yaitu dengan penyusunan kembali struktur organisasi kemudian melakukan *job analysis* pada masing - masing divisi. Hal ini dilakukan untuk mempermudah masing – masing divisi dalam menjalankan tugas sehingga tidak tumpang tindih dengan divisi lain dalam hal beban dan tanggung jawab kerja. Tumpang tindih yang dimaksud dalam penelitian ini adalah seorang karyawan di divisi marketing mengerjakan pekerjaan di divisinya dan juga tambahan beban kerja dari divisi keuangan dan juga masalah operasional. Pembenahan pada sisi internal dalam hal ini struktur organisasi perusahaan dirasakan masih belum berjalan dengan baik hal ini disebabkan adanya keluhan dari beberapa divisi yang mengerjakan pekerjaan yang tidak sesuai dengan *job analysis* yang sudah ada, dengan kata lain

ditemukan tumpang tindih beban dan tanggung jawab pada salah satu divisi dalam struktur organisasi perusahaan. Seiring berjalannya waktu saat ini juga telah berkembang beberapa aplikasi di internal yang dapat mengintegrasikan antar divisi dan juga pengembangan lainnya.



Gambar 1.1 Struktur Organisasi PT CIU

Sumber : PT CIU Insurance

Permasalahan yang terjadi di dalam PT Citra International Underwriters adanya tumpang tindih beban pekerjaan. Namun dalam hal ini visi dan misi yang ada dalam perusahaan tidak mengalami perubahan sehingga strategi yang ada juga tidak mengalami perubahan. Penyebab tumpang tindihnya pekerjaan yang ada di perusahaan yaitu semua divisi melakukan pekerjaan tambahan yang berhubungan dengan operasional dan keuangan. Sehingga hal ini berdampak terhadap adanya penambahan beban kerja dari *job desc* yang sesuai dengan kompetensi dari masing-masing individu.

Berdasarkan pokok permasalahan tersebut, penulis akhirnya mencoba untuk menganalisa pekerjaan dari level jabatan di tingkat manajerial hingga staff karena perusahaan semakin berkembang dan membutuhkan perubahan

dalam hal *staffing* dan *job desc* yang dikerjakan agar dapat bersaing dengan perusahaan serupa. Untuk itu peneliti tertarik untuk menganalisa desain struktur organisasi yang ada pada *PT Citra International Underwriter* dengan mengambil judul penelitian '*Re-Design Struktur Organisasi dan Job Analysis pada PT Citra International Underwriters Insurance*'.

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan indentifikasi permasalahan diatas, maka rumusan masalah penelitian adalah

1. Bagaimana re-desain struktur organisasi PT Citra International Underwriters?
2. Bagaimana *job analysis* untuk level manajerial pada PT Citra International Underwriters?

1.3. Tujuan Penelitian

Dari perumusan masalah yang diuraikan diatas maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah :

1. Untuk mendesain ulang struktur organisasi di level manajerial PT Citra International Underwriters.
2. Melakukan *job analysis* pada level manajerial PT Citra International Underwriters .

1.4. Manfaat Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah dan tujuan penelitian di atas, maka yang diharapkan dari penelitian ini adalah dapat memberikan solusi dalam bentuk saran dan rekomendasi bagi pihak manajemen PT Citra International Underwriters untuk melakukan re-desain struktur organisasi dan melakukan *job analysis* sehingga dapat terwujud efektifitas dan efisiensi perusahaan dalam mencapai visi misi organisasi.

1.5. Sistematika Penulisan

Sistematika pembahasan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. BAB I. Pendahuluan

Bab ini menjelaskan latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penelitian.

2. BAB II. Tinjauan Pustaka

Bab ini akan menjelaskan berbagai landasan teori yang digunakan sebagai dasar dalam penyusunan penelitian ini yaitu mengenai desain sistem struktur organisasi yang diambil dari Daft(2001) dan Robbins (2003), juga mencakup uraian penelitian sebelumnya, konsep-konsep dasar, pertanyaan penelitian dan kerangka berpikir.

3. BAB III. Metode Penelitian

Bab ini berisi tentang uraian singkat tentang pendekatan penelitian yang digunakan, desain penelitian, jenis dan sumber data, prosedur pengumpulan data, dan teknik analisis data.

4. BAB IV. Gambaran Umum Obyek Penelitian

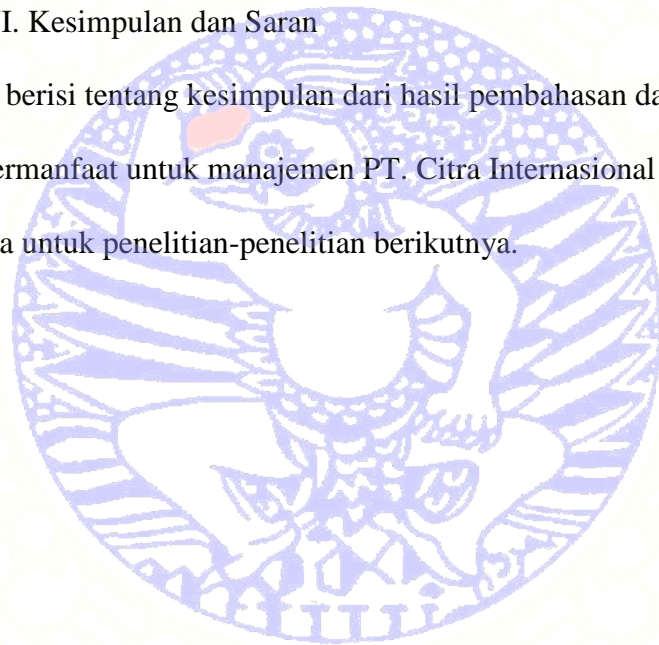
Bab ini berisi tentang gambaran umum obyek penelitian yang meliputi profil perusahaan, aktifitas bisnis, dan struktur organisasi lama.

5. BAB V. Analisa dan Pembahasan Hasil Penelitian

Bab ini berisi hasil analisa dan intepretasi seluruh data yang didapat dalam penelitian dan hasil redesain struktur organisasi PT Citra Internasional Underwriters.

6. BAB VI. Kesimpulan dan Saran

Bab ini berisi tentang kesimpulan dari hasil pembahasan dan saran-saran yang bermanfaat untuk manajemen PT. Citra Internasional Underwriters dan juga untuk penelitian-penelitian berikutnya.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Tinjauan Teoritis

2.1.1. Struktur Organisasi

Pada dasarnya organisasi merupakan alat yang ditemukan untuk menyelesaikan pekerjaan melalui tindakan kolektif. Secara ringkas, dalam setiap pekerjaan akan muncul pembagian kerja. Setiap pembagian kerja akan muncul koordinasi kerja dan setiap koordinasi kerja akan timbul pembagian kekuasaan. Menurut Jones (2001:8) "*organizational structure is the formal system of task and authority relationships that control how people coordinate their actions and use resources to achieve organizational goals*" sehingga dalam hal ini struktur sangat penting sebagai sarana mencapai tujuan organisasi.

Dalam rangka mencapai sasaran dan tujuannya, suatu organisasi membagi pekerjaan pada anggotanya untuk diselesaikan, dengan kata lain pekerjaan dan orang yang melaksanakan pekerjaan tersebut terlebih dahulu harus dibuatkan dengan struktur. Menurut Robbins (2001:166) suatu struktur organisasi menetapkan bagaimana tugas pekerjaan dibagi, dikelompokkan, dan dikoordinasikan secara formal. Struktur, walaupun hanya menyajikan kerangka bangunan organisasi merupakan suatu subsistem penting dari organisasi.

Ada 5 (lima) faktor penting yang perlu dipertimbangkan ketika hendak memilih desain struktur organisasi menurut Daft (2001) :

1. Tujuan dan strategi organisasi.

Tujuan didirikannya organisasi tidak lain agar organisasi tersebut bisa mencapai tujuannya yang sangat bervariasi yang semuanya itu bisa dicapai lebih mudah jika dimulai dengan formulasi strategi yang tepat.

2. Human Processes.

Desain struktur organisasi juga dipengaruhi oleh tata nilai dan budaya organisasi serta gaya kepemimpinan para top executive yang biasa disebut human process.

3. Lingkungan organisasi.

Dalam batas-batas tertentu lingkungan eksternal organisasi merupakan variabel yang susah dikendalikan pihak manajemen. Oleh karenanya desain dan struktur organisasi juga harus menyesuaikan variabel tersebut.

4. Teknologi yang digunakan.

Teknologi merupakan alat bantu yang bisa menggantikan peran manusia. Oleh karenanya semakin canggih teknologi yang digunakan semakin banyak pekerjaan manual yang bisa dikurangi. Dalam kaitannya dengan struktur organisasi, penggunaan teknologi dengan demikian memungkinkan semakin lebarnya span of control dan keputusan-keputusan organisasi bisa dilakukan secara sentralistik.

5. Ukuran atau besaran organisasi.

Ukuran organisasi merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi struktur. Secara umum bisa dikatakan bahwa semakin besar sebuah organisasi cenderung semakin kompleks.

Dengan dasar tersebut diatas maka akan dibuat suatu pola hubungan yang akan menghasilkan suatu kerangka struktur organisasi. Jadi struktur organisasi merupakan suatu kerangka yang menunjukkan kegiatan-kegiatan yang dilakukan suatu organisasi dalam usaha untuk mencapai tujuan, hubungan antar fungsi-fungsi, serta wewenang dan tanggung jawabnya.

Menurut Robbins (2003), struktur organisasi mendefinisikan bagaimana tugas-tugas yang ada dalam pekerjaan secara formal dibagi-bagi, dikelompokkan, serta dikoordinasikan. Sedangkan Daft (2010) menjelaskan bahwa terdapat 3 (tiga) komponen kunci yang mendefinisikan *Organization Structure*, yaitu:

1. *“Organization structure designates formal reporting relationship, including the number of levels in the hierarchy and the span of control of managers and supervisors”* yang mengartikan bahwa desain struktur organisasi menggambarkan hubungan formal termasuk jumlah tingkatan hirarki dan rentang kendali manajer dan supervisor.
2. *“Organization structure identifies the grouping together of individuals into departments and of departments into the total organization”* yang menjelaskan bahwa struktur organisasi mengidentifikasi pengelompokan individu ke dalam departemen dan departemen ke dalam organisasi secara keseluruhan.
3. *“Organization structure includes the design of systems to ensure effective communications, coordination, and integration of efforts across departments”* yang menjelaskan bahwa struktur organisasi menyediakan suatu desain sistem untuk memudahkan komunikasi, koordinasi dan

integrasi ke seluruh departemen.

Struktur organisasi yang dimaksud dalam tiga komponen diatas merujuk pada struktur organisasi formal, yang mencakup desain sistem untuk menjamin efektivitas komunikasi, koordinasi dan integrasi (kontrol) yang berasal dari hubungan antar departemen. Komponen diatas menekankan pada pengelolaan organisasi *vertical* dan organisasi *horizontal*.

Konsep dasar desain struktur organisasi terdiri dari 2 dimensi yaitu dimensi struktural (*structural dimension*) dan dimensi kontekstual (*contextual dimension*), dimana keduanya memiliki karakteristik sebagai berikut:

1. Dimensi struktural (*Structural Dimension*)

Dimensi ini terdiri dari elemen-elemen yang menjelaskan karakteristik internal organisasi, seperti *Formalization, Specialization, Hierarchy of Authority, Centralization, Profesionalism, dan Personnel Ratios*.

2. Dimensi Kontekstual (*Contextual Dimension*)

Dimensi ini terdiri dari elemen-elemen yang menjelaskan karakteristik organisasi secara keseluruhan, seperti *Size, Organizational Technology, Environment, Organization's Goals and Strategy dan Organization's Culture*.

Dimensi struktural maupun dimensi kontekstual sama-sama saling tergantung (*interdependent*). Misalnya, sebuah organisasi yang besar, memiliki teknologi yang bersifat rutin, serta lingkungan yang stabil cenderung menciptakan organisasi dengan tingkat formalitas, spesialisasi, serta sentralisasi yang tinggi (Daft, 2010). Berikut ini adalah beberapa desain struktur organisasi yang

mengindikasikan *work activities, reporting relationship (chain of command), department groups* dengan dua pendekatan yaitu:

1. Struktur Tradisional
 - a. *Simple Structure (Flat Structure)*
 - b. *Functional Structure*
 - c. *Divisional Structure*
 - d. *Geographical Structure*
2. Struktur Kontemporer
 - a. *Matrix Structure*
 - b. *Team Structure*
 - c. *Modular Structure (virtual/network)*
 - d. *Hybrid Structure*

(Daft, 2010; Astuti, 2011)

Definisi struktur organisasi menurut George and Jones (2008) dalam bukunya yang berjudul *Understanding and Managing Organizational Behavior, 5th Edition*, mendefinisikan struktur organisasi sebagai “*the formal system of task and reporting relationships that controls, coordinates, and motivates employees so that they cooperate and work together to achieve an organization’s goal*”.

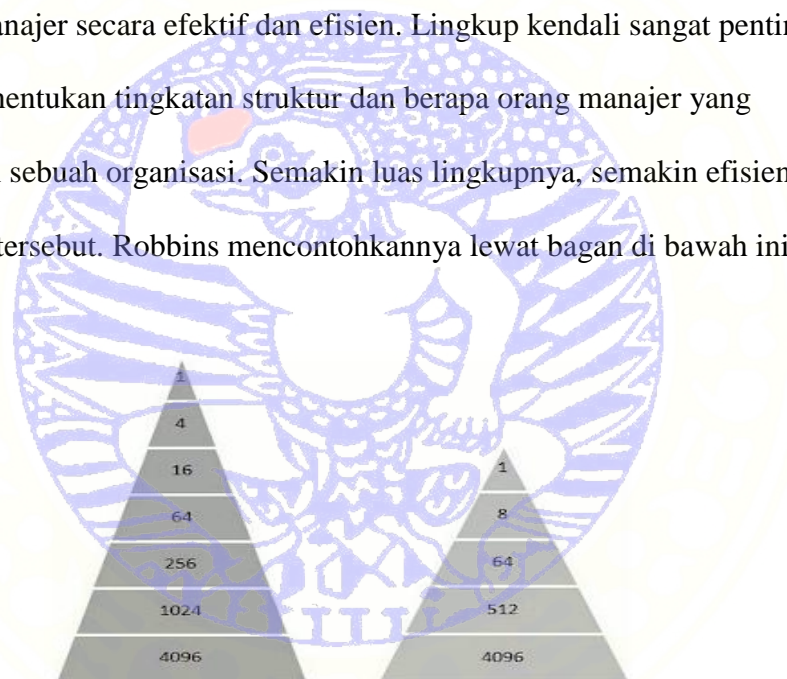
Penulis lain Wagner and Hollenbeck (2010) dalam bukunya yang berjudul *Organizational Behavior: Securing Competitive Advantage* mendefinisikan struktur organisasi sebagai “*... a system of interrelated jobs ... comprises a relatively stable network of inter-connection of inderdependencies among the different people and tasks that make up an organization an organization’s*

structure differentiates among its parts even as it helps to keep those parts interconnected ... it creates and reinforces relationships of interdependence among the people and groups within it". Dengan berbagai pemaparan tersebut maka definisi struktur organisasi dapat ditekankan pada pola hubungan antar anggota organisasi, tugas-tugas yang harus dijalankan oleh mereka, struktur-struktur satu sama lain saling bergantung, aktivitas organisasi harus direncanakan, diorganisasikan, diarahkan, dikendalikan, demi mencapai tujuan organisasi.

Terdapat enam elemen dalam penyusunan Struktur Organisasi menurut Robbins (2003) yaitu:

1. **Adanya spesialisasi kegiatan kerja.** Inti dari spesialisasi kerja adalah sejauh mana tugas-tugas dalam organisasi dibagi-bagi kedalam beberapa pekerjaan tersendiri. Seorang manajer juga patut menekankan pada efisiensi yang bisa dicapai lewat spesialisasi kerja. Spesialisasi kerja ini juga kerap disebut pembagian kerja (*division of labor*), alasannya tatkala spesialisasi digunakan, pekerja fokus pada satu tugas. Namun kini banyak organisasi melakukan rotasi pekerjaan lewat pembentukan tim-tim kerja serta menantang para pekerja untuk membuktikan kemampuan mereka di jenis pekerjaan lainnya.
2. **Departementalisasi** adalah dasar yang dipakai untuk mengelompokkan pekerjaan secara bersama-sama. Cara yang paling umum dalam konteks departementalisasi adalah lewat fungsi yang dilakukan. Misalnya, manajer manufaktur mengorganisasi pabriknya dengan memisahkan bagian rekayasa, akunting, manufaktur, personil, dan pembelian. Kelima jenis pekerjaan ini masing-masing dikelompokkan ke dalam departemen yang serupa.

3. **Rantai Komando** adalah garis wewenang yang tanpa putus yang membentang dari puncak organisasi ke unit terbawah dan menjelaskan siapa yang bertanggung jawab kepada siapa. Wewenang sendiri merupakan hak yang melekat dalam sebuah posisi manajerial untuk memberikan perintah dan untuk berharap bahwa perintahnya tersebut dipatuhi. Rantai komando menentukan siapa melapor atau bertanggung jawab kepada siapa.
4. **Lingkup kendali** adalah berapa banyak bawahan yang dapat diatur oleh seorang manajer secara efektif dan efisien. Lingkup kendali sangat penting karena menentukan tingkatan struktur dan berapa orang manajer yang dibutuhkan sebuah organisasi. Semakin luas lingkungannya, semakin efisien organisasi tersebut. Robbins memcontohkannya lewat bagan di bawah ini:



Gambar 2.1 Lingkup Kendali versi Robbins
Sumber : Robbins (2003)

Piramid disebelah kiri menggunakan lingkup 4. Artinya, 1 manajer membawahi 4 orang, 4 orang membawahi 16 orang, 16 orang membawahi 64 orang dan seterusnya. Piramid disebelah kanan menggunakan lingkup 8. Artinya, 1 orang membawahi 8 orang, 8 orang membawahi 64 orang, 64 orang membawahi 512 orang, dan seterusnya. Lingkup kendali piramid kiri lebih

efektif dalam pekerjaan, tetapi tidak efisien dalam biaya (gaji manajer) yang sejumlah 1365 itu. Rantai komando piramid kiri terlalu berjenjang sehingga dikhawatirkan ada *miscommunication*. Lingkup kendali piramid kanan lebih efisien karena hanya membayar 585 manajer. Namun, ada kemungkinan para bawahan akan kehilangan kesempatan berinteraksi dengan manajer akibat terlalu banyaknya anak buah lain yang harus mereka tangani. Organisasi banyak menggunakan metode training demi training guna memfokuskan kerja para bawahan agar sesuai dengan yang diinginkan para manajer.

5. **Sentralisasi dan desentralisasi.** Sentralisasi mengacu pada sejauh mana tingkat pengambilan keputusan dikonsentrasikan pada satu titik dalam organisasi, Sentralisasi juga berlaku tatkala manajemen puncak membuat keputusan kunci organisasi dengan sedikit atau bahkan tanpa masukan dari tingkatan yang lebih rendah. Sebaliknya, jika level lebih bawah diberi kesempatan untuk memberi masukan bagi pengambilan keputusan atau bahkan diberi kewenangan untuk membuat keputusan maka disebut kondisi desentralisasi.
6. **Formalisasi** mengacu pada derajat mana pekerjaan dalam suatu organisasi dibakukan. Jika pekerjaan dibakukan secara tinggi, maka pemegang pekerjaan sama sekali tidak boleh menyalahi prosedur pekerjaan guna menyelesaikan pekerjaan. Namun, tatkala formalisasi rendah, perilaku kerja relatif tidak terprogram dan pekerja punya derajat kebebasan yang tinggi guna melakukan improvisasi penyelesaian pekerjaan. Oleh sebab itu derajat formalisasi pada tiap-tiap organisasi adalah berbeda.

Tabel 2.1 Derajat Formalisasi

No	Pertanyaan	Konsep yang membawahi
1	Hingga tingkat mana gugus tugas dibagi ke pekerjaan terpisah?	Spesialisasi Kerja
2	Dengan dasar apa sejumlah pekerjaan dikelompokkan?	Departementalisasi
3	Pada siapa anggota dan kelompok organisasi melapor?	Rantai Komando
4	Berapa banyak pekerja yang dapat diatur manajer secara efektif dan efisien?	Lingkup Kendali
5	Dimana otoritas pembuatan keputusan berada?	Sentralisasi dan Desentralisasi
6	Sejauh mana aturan dan prosedur mengatur manajer & pekerja?	Formalisasi

Sumber: Novi Halim (2015)

Kendati organisasi adalah satu, tetapi jika terkait dengan masalah struktur, sesungguhnya terdapat 3 level struktur organisasi. Level-level tersebut memiliki fungsi yang berbeda satu sama lain tetapi saling berhubungan atau bergantung. Menurut Mullins (*Laurie J. Mullins, Management and Organisational Behavior, 7th Edition, 2005*), level-level tersebut adalah *Technical Level*, *Managerial Level*, dan *Community Level*. Level kedua juga disebut *middle-management* sementara level ketiga disebut *senior-management*.



Gambar 2.2 Level Struktur Organisasi versi Mullins

Sumber : Mullins (2005)

1. *Technical Level* terkait dengan operational kerja yang spesifik dan seolah terpisah-pisah, yang dicirikan dengan pekerjaan-pekerjaan yang benar-benar bersifat spesifik sehubungan dengan tugas apa yang harus diselesaikan. Pekerjaan ini membutuhkan keahlian berbeda dari masing-masing pekerja. Misalnya produksi barang di suatu perusahaan, proses administrasi pelayanan publik di kantor-kantor pemerintahan, atau guru yang mengajar mata pelajaran tertentu di suatu sekolah.
2. *Managerial Level* (level organisasi) terkait dengan upaya pengkoordinasian dan pengintegrasian pekerjaan dari level teknis. Pekerjaan yang seolah-olah terpisah di level teknis, diselaraskan dan dikoordinasikan oleh level manajerial. Keputusan-keputusan yang dibuat di level manajerial berhubungan dengan sumber daya yang dibutuhkan agar level teknis dapat menjalankan pekerjaannya secara maksimal.
3. *Community Level* terkait dengan tujuan umum dan kerja organisasi secara keseluruhan. Keputusan-keputusan yang dibuat pada community level berdasarkan kerja seperti apa yang harus dilakukan organisasi serta pembangunan organisasi dalam hubungannya dengan agen-agen eksternal dan lingkungan sosial yang lebih luas. *Community level* juga menjadi mediator

antara level teknis dengan level manajerial. Lewat pengenalan atas level-level struktur organisasi, maka tidak sulit untuk mengidentifikasi jenis-jenis kewenangan dan tugas yang diemban oleh masing-masing unit dalam suatu struktur organisasi. Level tersebut berjenjang dari paling bawah hingga puncak organisasi.

Robbins (2003) mengidentifikasi 6 tipe organisasi, di mana 3 yang pertama adalah yang umum dan 3 lainnya organisasi modern yang kini tengah dikembangkan. Tiga yang umum adalah struktur sederhana, birokratik, dan matrik. Tiga yang tengah berkembang adalah struktur tim, struktur virtual, dan struktur tanpa batas.

Struktur sederhana adalah sebuah struktur yang dicirikan dengan kadar departementalisasi yang rendah, rentang kendali yang luas, wewenang yang terpusat pada seseorang saja, dan sedikit formalisasi. Struktur sederhana paling banyak dipraktikkan dalam usaha-usaha kecil dimana manajer dan pemilik adalah orang yang satu dan sama. Kekuatan dari struktur ini adalah kesederhanaannya yang tercermin dalam kecepatan, kefleksibelan, ketidakmahalan dalam pengelolaan, dan kejelasan akuntabilitas. Satu kelemahan utamanya adalah struktur ini sulit untuk dijalankan di mana pun selain di organisasi kecil karena struktur sederhana menjadi tidak memadai tatkala sebuah organisasi berkembang karena formalisasinya yang rendah dan sentralisasinya yang tinggi cenderung menciptakan kelebihan beban (*overload*) di puncak.

Struktur Birokrasi adalah sebuah struktur dengan tugas-tugas operasi yang sangat rutin yang dicapai melalui spesialisasi, aturan dan ketentuan yang sangat

formal, tugas-tugas yang dikelompokkan ke dalam berbagai departemen fungsional, wewenang terpusat, rentang kendali yang sempit, dan pengambilan keputusan yang mengikuti rantai komando. Kekuatan utama birokrasi ada kemampuannya menjalankan kegiatan-kegiatan yang terstandar secara sangat efisien, sedangkan kelemahannya adalah dengan spesialisasi yang diciptakan bisa menimbulkan konflik-konflik sub-unit, karena tujuan-tujuan unit fungsional dapat mengalahkan tujuan keseluruhan organisasi. Kelemahan besar lainnya adalah ketika ada kasus yang tidak sesuai sedikit saja dengan aturan, tidak ada ruang untuk modifikasi karena birokrasi hanya efisien sepanjang karyawan menghadapi masalah yang sebelumnya telah mereka hadapi dan sudah ada aturan keputusan terprogram yang mapan.

Struktur Matriks adalah sebuah struktur yang menciptakan garis wewenang ganda dan menggabungkan departementalisasi fungsional dan produk. Struktur matriks dapat ditemukan di agen-agen periklanan, perusahaan pesawat terbang, laboratorium penelitian dan pengembangan, perusahaan konstruksi, rumah sakit, lembaga-lembaga pemerintah, universitas, perusahaan konsultan manajemen, dan perusahaan hiburan. Pada hakikatnya, struktur matriks menggabungkan dua bentuk departementalisasi: fungsional dan produk. Kekuatan departementalisasi fungsional terletak, misalnya, pada penyatuan para spesialis, yang meminimalkan jumlah yang diperlukan sembari memungkinkan pengumpulan dan pembagian sumber daya khusus untuk keseluruhan produk. Kelemahan terbesarnya adalah sulitnya mengoordinasi tugas para spesialis fungsional yang beragam agar kegiatan mereka rampung tepat waktu dan sesuai anggaran. Departementalisasi

produk, di lain pihak, memiliki keuntungan dan kerugian yang berlawanan. Departementalisasi ini memudahkan koordinasi di antara para spesialis untuk menyelesaikan tugas tepat waktu dan memenuhi target anggaran. Lebih jauh, departementalisasi ini memberikan tanggung jawab yang jelas atas semua kegiatan yang terkait dengan sebuah produk, tetapi dengan duplikasi biaya dan kegiatan. Matriks berupaya menarik kekuatan tersebut sembari menghindarkan kelemahan-kelemahan mereka. Karakteristik struktural paling nyata dari matriks adalah bahwa ia mematahkan konsep kesatuan komando sehingga karyawan dalam struktur matriks memiliki dua atasan: manajer departemen fungsional dan manajer produk. Karena itulah matriks memiliki rantai komando ganda.

Seperti yang sudah disebutkan diatas, desain struktur organisasi modern yang masih berkembang terdiri dari Struktur tim, struktur virtual, dan struktur tanpa batas. Struktur tim adalah pemanfaatan tim sebagai perangkat sentral untuk mengoordinasikan kegiatan-kegiatan kerja. Karakteristik utama struktur tim adalah bahwa struktur ini meniadakan kendala-kendala departemental dan mendesentralisasi pengambilan keputusan ke tingkat tim kerja. Struktur tim juga mendorong karyawan untuk menjadi generalis sekaligus spesialis. Organisasi virtual adalah organisasi inti kecil yang menyubkontrakkan fungsi-fungsi utama bisnis secara detail. Nike contohnya tidak punya pabrik, mereka hanya mendesain sepatu lalu meng-*outsourcing* pabriknya. Organisasi nirbatas/Organisasi Tanpa Batas adalah sebuah organisasi yang berusaha menghapuskan rantai komando, memiliki rentang kendali tak terbatas, dan mengganti departemen dengan tim yang diberdayakan. Jack Welch dari *General Electric* mengajukan ide tentang

struktur tanpa batas. Struktur ini berupaya menghilangkan batasan vertical dan horizontal didalam *General Electric* dan melebur batas eksternal yang menghalangi koneksitas perusahaan.

2.1.2. Dimensi Struktur Organisasi

Dimensi struktur organisasi secara umum biasanya direfleksikan ke dalam *organization chart* yang secara visual digambarkan dalam bentuk kotak dan garis. Daft (2001) mengatakan bahwa *organization chart* merupakan representasi yang kasat mata yang menggambarkan semua kegiatan dan proses aktivitas yang terjadi didalam sebuah organisasi. Secara taksonomis *organization chart* tersebut menggambarkan 3 hal pokok, yaitu (1) tingkat spesialisasi atau kompleksitas organisasi, (2) tingkat formalisasi organisasi dan (3) tingkat desentralisasi / desentralisasi organisasi.

Spesialisasi atau kompleksitas organisasi dibedakan lebih lanjut menjadi tiga bagian, yakni: *horizontal differentiation*, *vertical differentiation* dan *spatial differentiation*. *Horizontal differentiation* menjelaskan seberapa banyak pekerjaan harus dilakukan oleh karyawan, tingkat kebutuhan akan profesi dan spesialisasi karyawan, kebutuhan akan training dan pendidikan karyawan dalam kaitannya dengan tugas dan pekerjaan yang harus dilaksanakannya dan tingkat departementalisasi organisasi. Semakin banyak pekerjaan, profesi dan spesialisasi, semakin banyak kebutuhan akan training khusus dan semakin banyak departementalisasi maka akan semakin kompleks organisasi tersebut.

Vertical differentiation berkaitan dengan banyaknya level atau tingkatan didalam organisasi. Semakin sedikit level organisasi maka semakin lebar rentang

kendali yang harus dijalankan seorang manajer. Sebaliknya semakin banyak level organisasi semakin sempit rentang kendalinya. Sedangkan *spatial differentiation* berkaitan dengan lokasi organisasi. Semakin jauh jarak antar unit organisasi, departemen dan orang-orang yang bekerja didalamnya, organisasi tersebut semakin kompleks.

Formalisasi organisasi berkaitan dengan tingkat standarisasi pekerjaan yakni sejauh mana aktivitas organisasi dikerjakan berdasarkan regulasi, aturan dan prosedur kerja. Demikian juga formalisasi menjelaskan sejauh mana rutinitas sebuah pekerjaan, sehingga ide dasar formalisasi organisasi adalah sejauh mana sebuah pekerjaan bisa dikelola dan dikendalikan.

Sentralisasi/desentralisasi menjelaskan kepada kita pada level mana keputusan organisasi akan diambil, siapa yang memiliki otorisasi pengambilan keputusan, siapa yang memiliki kekuasaan dan pada posisi mana keputusan akan dibuat. Untuk lebih jelas mengenai dimensi struktur organisasi masing-masing akan dibahas selanjutnya.

2.1.3. Kompleksitas

Menurut Robbins (2001:91-102), kompleksitas merujuk pada tingkat diferensiasi yang ada dalam sebuah organisasi yang terdiri dari: diferensiasi horizontal mempertimbangkan tingkat pemisahan horizontal diantara unit-unit, diferensiasi vertical merujuk pada kedalaman hierarki organisasi, diferensiasi spasial meliputi tingkat sejauh mana lokasi fasilitas dan para pegawai organisasi tersebar secara geografis. Peningkatan pada salah satu dari ketiga faktor tersebut akan meningkatkan kompleksitas organisasi.

Masih menurut Robbins (2001:92-93) diferensiasi horizontal merujuk pada tingkat diferensiasi antara unit-unit berdasarkan orientasi para anggotanya, sifat dari tugas yang mereka laksanakan, dan tingkat pendidikan serta pelatihannya. Dapat dikatakan bahwa semakin banyak jenis pekerjaan yang ada dalam organisasi yang membutuhkan pengetahuan dan ketrampilan yang istimewa maka semakin kompleks pula organisasi tersebut.

Bukti paling nyata pada organisasi yang menekankan diferensiasi horizontal adalah spesialisasi dan departementalisasi. Spesialisasi merujuk pada pengelompokan aktivitas tertentu yang dilakukan satu individu, sedangkan departementalisasi adalah pembagian kerja untuk mengelompokkan para spesialis. Menurut Daft (2001), diferensiasi horizontal menjelaskan seberapa banyak pekerjaan harus dilakukan oleh karyawan, tingkat kebutuhan akan profesi dan spesialisasi karyawan, kebutuhan akan training dan pendidikan karyawan dalam kaitannya dengan tugas dan pekerjaan yang harus dilaksanakannya dan tingkat departementalisasi organisasi. Semakin banyak pekerjaan, profesi dan spesialisasi maka semakin banyak kebutuhan akan training khusus dan semakin banyak departementalisasi maka akan semakin kompleks organisasi tersebut.

Menurut Robbins (2001:95), diferensiasi vertical merujuk pada kedalaman struktur. Diferensiasi meningkat, demikian pula kompleksitasnya, karena jumlah tingkatan hierarki di dalam organisasi bertambah. Hal ini menimbulkan potensi terjadinya distorsi dalam komunikasi dalam organisasi. Sedangkan menurut Daft (2001:395-396), *vertical differentiation* berkaitan dengan banyaknya level/tingkatan didalam organisasi. Semakin sedikit level organisasi maka

semakin lebar rentang kendali yang harus dijalankan seorang manajer. Sebaliknya semakin banyak level organisasi maka semakin sempit rentang kendalinya.

Rentang kendali (*span of control*) menurut Robbins (2001:96) adalah jumlah bawahan yang dapat dan harus diawasi oleh seorang manajer.

Menurut Daft (2001), *spatial differentiation* berkaitan dengan lokasi organisasi. Semakin jauh jarak antar unit organisasi, departemen dan orang-orang yang bekerja didalamnya, organisasi tersebut menjadi semakin kompleks.

Diferensiasi spasial dapat dilihat sebagai perluasan dari dimensi dan diferensiasi vertical dan horizontal. Sedangkan menurut Robbins (2001:98-99), diferensiasi spasial merujuk pada tingkat sejauh mana lokasi dari kantor, pabrik dan organisasi tersebar secara geografis.

Selain itu ciri dari kompleksitas menurut Daft (2001:404-405) berupa departementalisasi yaitu pengelompokan individu-individu ke dalam departemen-departemen dan pengelompokan departemen-departemen ke dalam organisasi secara total. Daft (2001) membagi departementalisasi menjadi lima pendekatan yaitu :

1. Pendekatan fungsional (*functional approach*)

orang-orang dikelompokkan kedalam departemen-departemen menurut kesamaan ketrampilan dan aktivitas kerja seperti dalam departemen tehnik, departemen akuntansi.

2. Pendekatan divisional (*divisional approach*)

Departemen dikelompokkan kedalam divisi mandiri terpisah berdasarkan pada kesamaan produk, program, atau daerah geografis. Perbedaan ketrampilan merupakan dasar departementalisasi, dan bukannya kesamaan ketrampilan.

3. Pendekatan matriks (*matrix approach*)

Rantai komando divisional dan fungsional diimplementasikan secara simultan dan membebani satu sama lainnya dalam departemen yang sama.

4. Pendekatan berdasarkan tim (*team based approach*)

Organisasi membentuk serangkaian tim untuk menyelesaikan tugas-tugas khusus dan untuk mengkoordinasikan departemen-departemen utama.

5. Pendekatan jaringan (*network approach*)

Organisasi menjadi suatu pusat yang kecil, terhubung secara elektronik dengan organisasi-organisasi lainnya yang melakukan fungsi-fungsi vital.

Namun demikian dengan situasi dan keadaan yang berubah, tidak tertutup kemungkinan departementalisasi menjadi berubah-ubah atau juga merupakan gabungan dari beberapa bentuk departementalisasi yang telah disebutkan sebelumnya.

2.1.4. Formalisasi

Komponen kedua struktur organisasi adalah formalisasi. Menurut Robbins (2001:103) mengatakan bahwa formalisasi merujuk pada tingkat sejauh mana pekerjaan di dalam organisasi itu distandarisasikan. Jika sebuah pekerjaan sangat diformalisasikan, maka pemegang pekerjaan itu hanya mempunyai sedikit kebebasan mengenai apa yang harus dikerjakannya, bilamana mengerjakannya

dan bagaimana ia harus melakukannya. Para pegawai diharapkan untuk selalu menangani masukan yang sama dengan cara yang sama dan menghasilkan keluaran yang sama dan konsisten.

Menurut Daft (2001:403) mengatakan bahwa formalisasi merupakan dokumen tertulis yang digunakan untuk mengarahkan dan mengendalikan para pekerja. Dokumen tertulis termasuk buku-buku peraturan, kebijaksanaan, prosedur, deskripsi pekerjaan, dan peraturan-peraturan. Dokumen tersebut melengkapi struktur organisasi dan menunjukkan deskripsi tugas-tugas, tanggung jawab dan wewenang keputusan.

Formalisasi dapat merupakan sesuatu yang eksplisit atau implisi, artinya formalisasi mungkin saja harus merupakan sesuatu yang tertulis, namun dapat juga tidak tertulis atau berdasarkan persepsi karyawan.

Dalam organisasi dengan tingkat formalisasi yang tinggi, terdapat uraian jabatan yang tegas, banyak peraturan organisasi dan prosedur yang telah dirumuskan dengan jelas mencakup proses kerja. Jika formalisasi rendah, perilaku pegawai relatif tidak terprogram, hal ini akan memberikan kebebasan pada para pegawai untuk mengambil kebijaksanaan dalam pekerjaan mereka, karena menurut Robbins (2001:290) kebebasan seseorang di tempat kerja itu berbanding terbalik dengan jumlah tingkah laku dalam pekerjaan yang telah deprogram sebelumnya oleh organisasi tersebut, semakin besar standarisasinya maka semakin kecil masukan yang dimiliki karyawan mengenai bagaimana pekerjaan itu harus diselesaikan. Standarisasi bukan hanya menghilangkan kemungkinan bahwa para

karyawan akan terlibat dalam tingkah laku alternatif, tetapi standarisasi bahkan hanya menghilangkan perlunya karyawan untuk memikirkan alternatif.

Tingkat formalisasi dapat berbeda diantara dan di dalam organisasi. Formalisasi berbeda bukan hanya dalam pekerjaan itu tidak terampil (*unskilled*) atau profesional, dimana pekerjaan yang tidak membutuhkan ketrampilan lebih cocok dengan tingkat formalisasi yang tinggi, karena pekerjaan yang tidak membutuhkan ketrampilan yang tinggi merupakan pekerjaan yang sederhana dan biasanya merupakan pekerjaan yang dilakukan berulang-ulang. Formalisasi berbeda juga dapat dilihat dalam tingkatan organisasi dan departemen fungsional. Karyawan pada tingkat yang lebih tinggi dalam organisasi makin banyak terlibat dalam aktivitas yang jarang diulang dan membutuhkan suatu ketrampilan khusus, misalnya seorang manajer teknologi informasi membutuhkan keahlian dan inovasi yang tinggi untuk merancang sistem informasi yang selalu baru bagi organisasi, sehingga tingkat formalisasi cenderung berbalik dengan tingkatan dalam organisasi, dimana semakin tinggi kedudukan seseorang dalam organisasi biasanya semakin rendah formalisasinya. Sebaliknya semakin rendah kedudukan seseorang dalam organisasi maka tingkat formalisasinya semakin tinggi.

Menurut Robbins (2001:105) “formalisasi dianggap penting karena dengan menggunakan formalisasi dapat memperoleh keuntungan dari pengaturan perilaku para pegawainya, dimana standarisasi akan mengurangi keanekaragaman.” Masih menurut Robbins (2001:109) para manajer mempunyai sejumlah teknik untuk dapat menstandarisasikan perilaku para pegawai, yaitu:

1. Seleksi

Proses seleksi yang efektif dirancang untuk menentukan apakah calon pekerja cocok bagi organisasi. Seorang pegawai yang baik didefinisikan sebagai seorang yang akan melaksanakan tugasnya dengan cara memuaskan dan yang kepribadiannya, kebiasaan kerjanya, serta sikapnya sesuai dengan keinginan organisasi. Seleksi harus diakui sebagai salah satu teknik yang paling banyak digunakan organisasi untuk mengontrol kebijakan terhadap pegawainya.

2. Persyaratan Peran

Para individu dalam organisasi mempunyai peran. Setiap pekerjaan membawa serta harapan mengenai bagaimana si pemegang peran seharusnya berperilaku. Dengan melepas atau memperketat harapan mengenai peran, organisasi sebenarnya mengurangi atau memperketat tingkat formalisasi.

3. Peraturan, Prosedur, dan Kebijakan

Peraturan merupakan pernyataan eksplisit yang ditujukan kepada seorang pegawai tentang apa yang harus dilakukan dan tidak boleh dilakukan.

Prosedur adalah rangkaian langkah yang saling berhubungan satu dengan yang lain secara sekuensial yang diikuti pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Kebijakan adalah pedoman yang menetapkan hambatan terhadap pengambilan keputusan yang dibuat oleh pegawai.

4. Pelatihan

Pelatihan digunakan untuk mengajarkan para pegawai tentang ketrampilan kerja pilihannya, pengetahuan, dan sikap kerja yang diinginkan organisasi.

5. Ritual

Digunakan sebagai teknik formalisasi terhadap para anggota yang diperkirakan akan mempunyai dampak yang kuat dan lama terhadap organisasi.

2.1.5. Sentralisasi

Menurut Robbins (2001:115) “sentralisasi merupakan komponen dari dimensi struktur organisasi yang paling problematik.” Kebanyakan teoritikus menyetujui bahwa istilah tersebut merujuk kepada tingkat dimana pengambilan keputusan dikonsentrasikan pada suatu titik tunggal di dalam organisasi. Konsentrasi yang tinggi menyatakan adanya sentralisasi yang tinggi, sedangkan konsentrasi yang rendah menunjukkan konsentrasi yang rendah yang disebut desentralisasi. Robbins (2001:118) mendefinisikan sentralisasi sebagai berikut : “Jenjang kepada siapa kekuasaan formal untuk membuat pilihan-pilihan secara leluasa dikonsentrasikan pada seorang individu, unit atau tingkatan (biasanya berada pada tingkatan yang tinggi pada organisasi), dengan demikian mengizinkan para pegawai (biasanya pada tingkatan rendah pada organisasi) untuk memberi masukan yang minimal kedalam pekerjaan mereka.”

Sentralisasi berlaku bagi kekuasaan formal dalam organisasi, dimana manajer puncak yang mengambil keputusan dan tidak menutup kemungkinan adanya masukan dari bawahan, namun keputusan akhir tetap berada pada pimpinan puncak. Pada kondisi tertentu sentralisasi lebih disukai daripada desentralisasi. Jika suatu persepektif yang komprehensif dibutuhkan dalam suatu keputusan atau dimana suatu konsentrasi memberikan penghematan yang cukup

berarti, maka sentralisasi menawarkan suatu keuntungan yang nyata. Manajer tingkat puncak jelas berada dalam posisi yang lebih baik untuk melihat gambaran yang lebih besar. Hal ini memberikan kepada mereka keuntungan dalam memilih tindakan yang konsisten dengan kepentingan yang paling baik bagi organisasi secara keseluruhan daripada hanya akan menguntungkan beberapa kelompok saja.

Menurut Robbins (2001:290) faktor-faktor yang cenderung mempengaruhi sentralisasi dalam organisasi adalah :

1. Lingkungan organisasi yang stabil.
2. Para manajer tingkat rendah tidak semakin atau berpengalaman dalam mengambil keputusan-keputusan seperti halnya manajer tingkat atas.
3. Para manajer tingkat rendah tidak ingin ikut serta dalam keputusan-keputusan yang penting.
4. Organisasi itu menghadapi suatu krisis atau resiko gagalnya perusahaan.
5. Perusahaan terlampau besar.
6. Pelaksanaan strategi-strategi perusahaan yang efektif tergantung pada para manajer yang mempunyai hak menentukan apa yang terjadi.

Sentralisasi yang rendah atau dengan kata lain desentralisasi biasanya dipakai untuk menghindari titik dimana manajer kesulitan dalam menangani organisasinya atau mengambil keputusan sendirian, maka pengambilan keputusan dapat didelegasikan kepada bawahannya. Alasan lain menggunakan desentralisasi adalah adanya kecepatan dalam pengambilan keputusan, karena orang yang mengambil keputusan merupakan orang yang paling dekat dengan masalah, karena itupula desentralisasi dapat memberi masukan yang lebih rinci bagi

pengambil keputusan. Desentralisasi dapat memberikan suatu motivasi kepada karyawan karena adanya kebebasan untuk ikut mengambil keputusan.

2.1.6. Analisa Jabatan

Menurut Mondy (2010), analisa jabatan adalah proses yang dilakukan secara sistematis untuk menentukan keterampilan, tugas-tugas, dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk melakukan sebuah pekerjaan didalam organisasi. Dengan melakukan analisa jabatan maka tugas-tugas yang dibutuhkan untuk melakukan sebuah pekerjaan dapat teridentifikasi dengan baik. Analisa jabatan memberikan ringkasan tentang tugas dan tanggung jawab sebuah pekerjaan, menjelaskan tentang hubungan antara satu pekerjaan dengan pekerjaan lain, pengetahuan, dan keterampilan yang dibutuhkan dan kondisi kerja saat melakukan pekerjaan. Hal ini menjadikan analisa jabatan sebagai sebuah teknik penting dan menjadi titik awal untuk melakukan aktifitas lain dalam mengelola sumber daya manusia.

Jika didefinisikan secara luas biasanya dipecah menjadi dua pendekatan terpisah untuk analisis pekerjaan, yaitu analisis pekerjaan *worker-oriented* dan analisis pekerjaan *task-oriented*. Hasil dari analisis pekerjaan *worker-oriented* sering disebut sebagai spesifikasi pekerjaan (*job specification*) yang mana memerlukan KSAO (*Knowledge, Skill, Ability, dan Others*) agar dapat berhasil menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan jabatan tersebut.

Pendekatan lain disebut analisis pekerjaan berorientasi pada tugas (*task oriented*) yang berhubungan dengan apa yang akan dilakukan pada pekerjaan tersebut (seperti contoh: perilaku yang relevan terhadap) dan bagaimana pekerjaan dilakukan (termasuk alat, mesin, informasi, dan interaksi dengan atasan atau

supervisor). Hasil dari pendekatan ini sering disebut sebagai Deskripsi Pekerjaan (*job description*), dimana didalamnya juga terdapat rincian perilaku yang diperlukan untuk berhasil menyelesaikan pekerjaan (Cascio & Aguinis, 2005).

Ada beberapa metode dalam melakukan analisa jabatan, yaitu melalui metode konvensional dan metode kuantitatif (Milkovich dan Newman, 2007).

1. Metode konvensional dapat dilakukan melalui kuesioner, wawancara, dan observasi. Kelebihan dari metode ini adalah adanya pemahaman yang lebih jelas, namun disisi lain kelemahannya adalah kemungkinan adanya factor bias dan *favoritism*.

a) Kuesioner

Menurut Mathis dan Jackson (2008), jika yang digunakan dalam melakukan analisis jabatan adalah kuesioner, maka kuesioner harus disertai dengan surat yang menjelaskan proses dan instruksi untuk mengisi. Setelah data dari analisis pekerjaan dikompilasi, informasi harus diurutkan sesuai dengan pekerjaan, unit organisasi, dan *job family*.

b) Wawancara

Pengumpulan informasi melalui wawancara membutuhkan seorang manajer atau spesialis SDM yang mengunjungi setiap situs pekerjaan dan berbicara dengan karyawan yang melakukan setiap pekerjaan. Suatu bentuk wawancara standar yang paling sering digunakan adalah dengan merekam informasi dari masing-masing individu. Kadang-kadang diskusi grup juga sering digunakan. Metode wawancara bisa

sangat memakan waktu, terutama jika seorang pewawancara harus melakukan wawancara dengan dua atau tiga karyawan setiap pekerjaan.

c) Observasi

Observasi dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu *work sampling* dan *employee diary/log*. *Work sampling* tidak memerlukan perhatian untuk setiap tindakan rinci dari seluruh siklus kerja. Metode ini memungkinkan seorang manajer untuk melakukan *sampling* statistik dari aktifitas-aktifitas tertentu daripada melalui observasi terus-menerus. *Work sampling* sangat berguna untuk pekerjaan rutin dan berulang-ulang. Sedangkan *employee diary* atau *log* membutuhkan karyawan untuk “mengamati” kinerja mereka sendiri dengan menggunakan buku harian atau *log* tugas pekerjaan mereka, mencatat sebesar sering tugas yang dilakukan dan waktu yang dibutuhkan untuk masing-masing tugas tersebut. Meskipun pendekatan ini kadang-kadang menghasilkan informasi yang berguna, namun mungkin memberatkan karyawan untuk mengkompilasi sebuah *log* yang akurat. Juga, karyawan kadang-kadang menganggap pendekatan ini sebagai sesuai yang akan menghambat kinerja pekerjaan mereka.

Sedangkan untuk metode kuantitatif, yang menjadi kelebihanannya adalah lebih praktis dan rendah biaya. Namun kelemahannya adalah kemungkinan adanya banyak aspek yang tidak dapat digali, sehingga *job description* yang merupakan output dari proses analisa jabatan bisa menjadi tidak valid.

2.1.7. Deskripsi Pekerjaan

Deskripsi atau uraian pekerjaan menggambarkan tugas-tugas, tanggung jawab, syarat-syarat kerja, dan kegiatan pekerjaan utama. Uraian pekerjaan beragam dalam hal tingkat kerincian isi (Mangkuprawira, 2003). Deskripsi pekerjaan merupakan salah satu hasil utama yang disajikan oleh suatu analisis pekerjaan yang sistematis. Deskripsi pekerjaan adalah suatu uraian tertulis dari apa yang diperlukan oleh suatu pekerjaan. Deskripsi pekerjaan dapat diasumsikan sebagai keseluruhan hasil dari analisis, yang biasanya berisi tugas pokok dari uraian tersebut. Deskripsi pekerjaan tidak membahas masalah orang atau pekerja, tetapi masalah ruang lingkup kegiatan, fungsi dasar atau tugas pokok, nama pekerjaan, wewenang dan kewajiban, tanggung jawab, kriteria penilaian, dan hasilnya.

Menurut Rivai (2006), uraian atau deskripsi umumnya mengemukakan tentang pentingnya beberapa informasi. Informasi tersebut adalah sebagai berikut:

- a) Nama pekerjaan. Nama pekerjaan dan informasi identifikasi lain seperti upah dan klasifikasi keuntungan.
- b) Ringkasan. Ringkasan satu atau dua kalimat yang menggambarkan penggunaan pekerjaan dan *output* yang diharapkan dari karyawan yang melaksanakan.
- c) Peralatan. Pernyataan singkat mengenai perlengkapan, peralatan, dan informasi yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan itu secara efektif.
- d) Lingkungan. Deskripsi lingkungan kerja, lokasi kerja, dan karakteristik lingkungan lain seperti tingkat bahaya dan kebisingan.

- e) Aktifitas. Termasuk uraian tugas pekerjaan, tanggung jawab, dan tampilan perilaku dalam pekerjaan. Juga menguraikan interaksi sosial yang berhubungan dengan pekerjaan (sebagai contoh, ukuran kelompok kerja, tingkat kebebasan dalam melaksanakan pekerjaan).

2.1.8. Spesifikasi Pekerjaan

Spesifikasi pekerjaan menggambarkan kualifikasi karyawan, seperti pengalaman, pengetahuan, keahlian, atau kemampuan yang disyaratkan untuk melaksanakan pekerjaan. Kualifikasi yang diperlukan karyawan untuk melaksanakan tugas-tugas dan tanggung jawab yang digambarkan dalam uraian pekerjaan dimuat spesifikasi pekerjaan. Spesifikasi pekerjaan merinci tingkat pengetahuan, keahlian, dan kemampuan yang relevan untuk sesuatu pekerjaan, termasuk pendidikan, pengalaman, pelatihan khusus, sifat personal, dan keterampilan manual.

Selain itu, sebuah perusahaan mungkin juga memasukkan persyaratan fisik, termasuk kemampuan lama berjalan, berdiri, mencapai tujuan, dan mengangkat yang dipersyaratkan pengusaha. Semua persyaratan fisik dan non-fisik di atas secara ideal akan terkait dengan tipe pekerjaan yang akan dipegang oleh karyawan yang memenuhi persyaratan tersebut (Mangkuprawira, 2003).

2.1.9. Kerangka Pemikiran

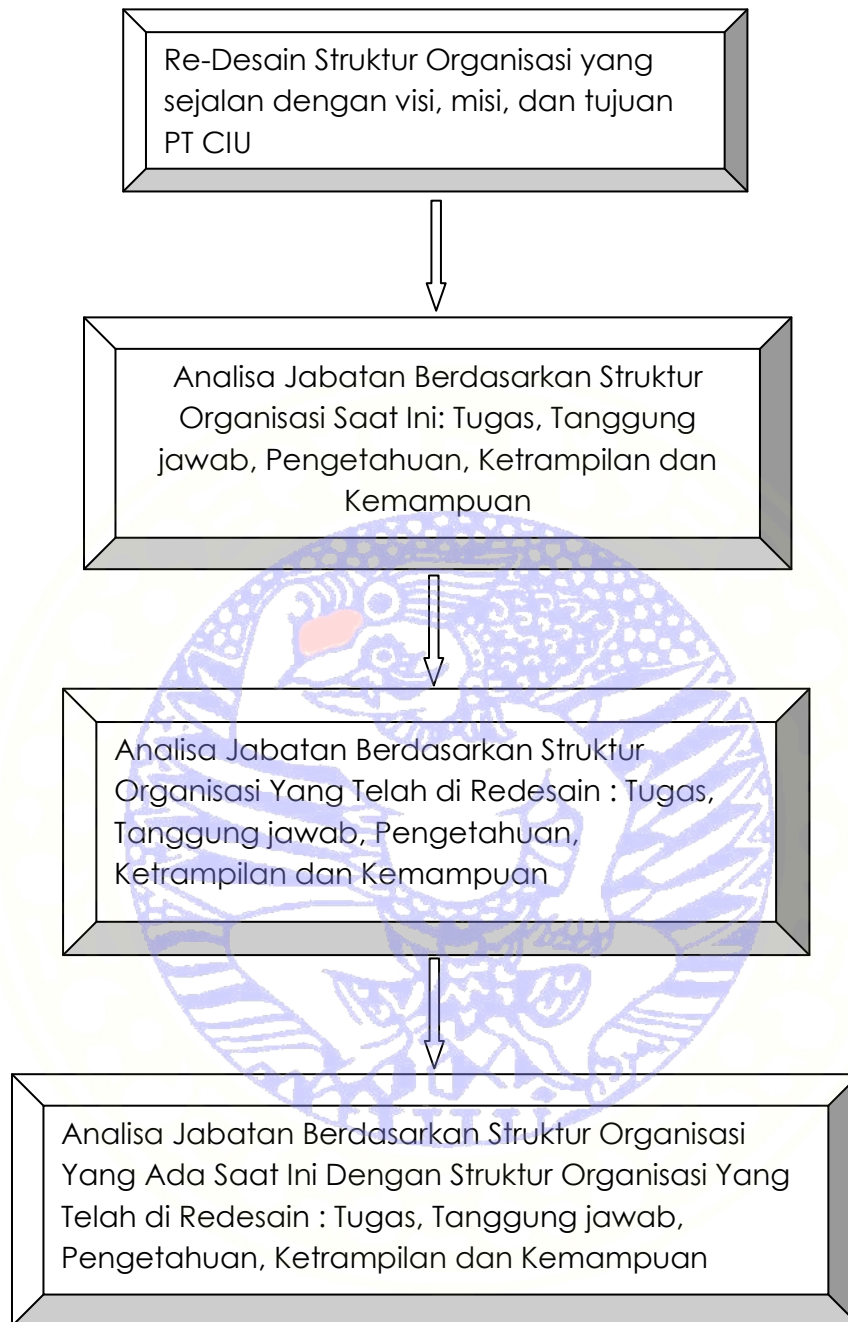
Pada penelitian ini ada beberapa tahapan prosedur dalam pengumpulan data dan proses penelitian, yaitu:

1. **Penyusunan Re-Desain Struktur Organisasi yang Sejalan dengan Visi Misi Organisasi**

Tahapan awal adalah mengkaji ulang struktur organisasi dan *job description* yang sudah ada di perusahaan, kemudian dibuatlah struktur organisasi yang baru sesuai dengan acuan teori dari Robbins (2003) tentang spesialisasi kegiatan kerja, departementalisasi, rantai komando, lingkup kendali, sentralisasi dan desentralisasi, serta formalisasi berdasarkan permasalahan yang terjadi.

2. Analisa Jabatan yang Sejalan dengan Visi Misi Organisasi

Tahapan berikutnya adalah melakukan analisa jabatan untuk posisi manajerial yang ada pada PT Citra International Underwriters. Output dari analisa jabatan adalah tugas yang harus dilakukan, pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan. Output ini akan dijadikan standar untuk menyusun desain perencanaan SDM yang terintegrasi dengan visi dan misi organisasi dengan menetapkan orang yang tepat (*job* dan kompetensi).



Gambar 2.3 *Diagram Alur Penelitian*

2.2 Penelitian Terdahulu

Berikut ini adalah beberapa penelitian yang digunakan sebagai landasan teori dalam penelitian ini antara lain :

1. Dewi (2014), dalam tesisnya yang berjudul “Desain Rencana Strategis Perusahaan dan Implementasinya Terhadap Manajemen Kinerja di PT X”. Adapun persamaan dengan penelitian sebelumnya tersebut diatas antara lain adalah bahwa penelitian ini sama-sama mengintegrasikan rencana strategis divisi dengan rencana strategis perusahaan. Perumusan *job analysis* dalam penelitian ini sama-sama diintegrasikan dengan rencana strategis divisi (departemen). Namun yang membedakan dengan penelitian ini adalah bahwa penelitian sebelumnya membahas topic tentang Manajemen Kinerja sedangkan penelitian pada tesis ini membahas tentang Analisis desain Struktur Organisasi Beban Kerja, juga selain itu yang menjadi objek penelitiannya pun berbeda.
2. Halim (2015), yang berjudul “Desain Struktur Organisasi dan Beban Kerja pada PT Setialim Gunungsari”. Adapun persamaan dengan penelitian sebelumnya tersebut diatas antara lain adalah bahwa penelitian ini sama-sama melakukan job analisis terhadap masing-masing divisi di perusahaan. Sedangkan perbedaan dari penelitian ini dan penelitian sebelumnya antara lain penelitian sebelumnya membuat desain struktur organisasi sedangkan penelitian ini melakukan re-desain struktur organisasi yang sudah ada.

BAB III

METODE PENELITIAN

Bab ini memaparkan pemilihan metode pendekatan penelitian, desain penelitian, jenis dan sumber data, prosedur pengumpulan data, teknik analisis data serta keterbatasan penelitian.

3.1 Pendekatan Penelitian

Pendekatan penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif berdasarkan *case study*. Pendekatan kualitatif mencari pemahaman atas tindakan dan makna gejala sosial dari sudut pandang objek penelitian. Penelitian kualitatif adalah penelitian yang membahas tujuan penelitian melalui teknik yang memungkinkan peneliti untuk memberikan interpretasi terperinci dari suatu fenomena tanpa bergantung pada pengukuran numerik. Fokusnya adalah pada menemukan makna sesungguhnya dan wawasan baru (Zikmund et al., 2010).

Alasan digunakannya penelitian kualitatif adalah karena sifat dari permasalahan penelitian yang menuntut peneliti untuk mendalami dan menggali informasi lebih dari karyawan sebagai narasumber yang berhubungan dengan fenomena penilaian kinerja karyawan yang diterapkan perusahaan. Prinsip utama penelitian kualitatif adalah peneliti berperan sebagai instrumen pengumpul data sehingga berusaha menggambarkan fenomena sosial secara holistik tanpa perlakuan manipulatif.

Selanjutnya, berdasarkan tujuannya maka penelitian ini termasuk dalam penelitian eksploratif. Penelitian eksploratif merupakan jenis penelitian yang berusaha menggali dan menginterpretasikan fenomena yang sedang berkembang. Secara garis besar penelitian eksploratif dapat melihat fenomena dari berbagai sudut pandang sehingga hasil akhirnya bermuara pada pengetahuan baru yang kemudian menjadi landasan untuk penjabaran fenomena yang tengah diteliti.

3.2 Desain Penelitian

Menurut Yin (2013), dalam mendisain penelitian dengan metode *case studies* ada lima komponen penting yang harus diperhatikan, yaitu : pertanyaan-pertanyaan penelitian, proporsi (jika ada), unit analisis, logika yang menghubungkan data dengan proposisi, dan kriteria untuk menginterpretasikan hasil temuan.

3.2.1. Pertanyaan Penelitian

Pertanyaan penelitian pada penelitian ini seperti telah disebutkan pada rumusan masalah, yaitu

3. Bagaimana redesain struktur organisasi PT Citra International Underwriters?
4. Bagaimana *job analysis* untuk level manajerial pada PT Citra International Underwriters?

3.2.2. Unit Analisis

Unit analisis berkaitan dengan fundamental permasalahan dalam mendefinisikan kasus atau masalah yang dikemukakan dalam penelitian. Unit

analisa dalam penelitian ini adalah sebuah organisasi, dimana penelitian ini adalah PT Citra International Underwriters yang berlokasi di Jakarta.

3.2.3. Kriteria Interpretasi Hasil Temuan

Dalam penelitian ini, beberapa kriteria yang digunakan untuk menafsirkan hasil penemuan dan pengumpulan data adalah sebagai berikut :

1. Data diperoleh dari sumber-sumber yang relevan, yaitu dokumen perusahaan dan *key informan* yang relevan dengan penelitian dan bukan dari asumsi subyektif.
2. Data yang diperoleh diinterpretasikan dengan obyektif, sesuai dengan keadaan yang sebenarnya dengan menghilangkan unsur bias.
3. Interpretasi data dilakukan sejalan dengan desain penelitian yang disebut dalam penelitian ini.

3.3 Jenis dan Sumber Data

Sejumlah ciri dari penelitian *case study* adalah penggunaan beberapa sumber data yang merupakan sebuah strategi untuk meningkatkan kredibilitas data (Yin, 2003). Dalam penelitian ini, jenis, dan sumber data yang digunakan adalah:

1. Catatan Arsip

Catatan arsip perusahaan yang digunakan meliputi dokumen perusahaan mengenai profil perusahaan dan data karyawan PT Citra International Underwriters.

2. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan laporan hasil survey, wawancara, dan observasi yang dilakukan oleh peneliti di PT Citra International Underwriters.

3.4 Prosedur Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini pengumpulan data dilakukan melalui beberapa cara, antara lain:

1. Survei pendahuluan

Survey pendahuluan dilakukan dengan tujuan untuk memperoleh gambaran umum mengenai objek yang akan diteliti. Hal-hal yang akan dilakukan oleh peneliti diantaranya adalah mengumpulkan data sekunder profil perusahaan yang mencakup visi, misi, sasaran, dan strategi perusahaan, struktur organisasi yang ada dan data karyawan.

2. Wawancara mendalam

Peneliti akan melakukan wawancara mendalam secara *one-on-one* dengan informan utama untuk mendapatkan data primer yang terkait dengan penelitian. Sebelumnya, peneliti akan menyusun daftar pertanyaan yang tepat agar mampu menggali informasi yang mendalam dari masing-masing informan. Hasil wawancara kemudian digunakan untuk menyusun rancangan perhitungan beban kerja dan kebutuhan jumlah karyawan pada PT Citra International Underwriters. Adapun *key* informan yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah:

Direktur

Wawancara dilakukan untuk menggali informasi terkait visi, misi, sasaran, dan strategi perusahaan dan wawasan lain yang mampu mendukung penelitian.

3.5 Teknik Analisis

Selesai pengumpulan data, maka data dianalisis menggunakan metode pengolahan data Marshall dan Rossman (2007) dengan beberapa tahapan-tahapan yang perlu dilakukan diantaranya :

1. Mengorganisasikan Data

Peneliti mendapatkan data langsung dari subjek melalui wawancara secara *online* melalui email dan wawancara langsung yang bersifat terbatas kemudian data yang diperoleh tersebut ditulis. Kemudian dibuatkan transkrip dengan mengubah hasil wawancara menjadi bentuk tertulis secara *verbatim transcription*. *Verbatim transcription* yang dimaksud adalah penulisan kata demi kata atau catatan lapangan.

2. Pengelompokan berdasarkan Kategori, Tema dan pola jawaban

Pada tahap ini dibutuhkan pengertian yang mendalam terhadap data, perhatian yang penuh dan keterbukaan terhadap hal-hal yang muncul di luar apa yang ingin digali. Berdasarkan kerangka teori dan pedoman wawancara, peneliti menyusun sebuah kerangka awal analisis sebagai acuan. Dengan pedoman ini, peneliti kemudian kembali membaca transkrip wawancara melakukan pemilihan data yang relevan dengan pokok pembicaraan. Data yang relevan diberi penjelasan singkat, kemudian dikelompokan atau dikategorikan berdasarkan kerangka analisis yang telah dibuat.

Pada penelitian ini, analisis dilakukan terhadap sebuah kasus yang diteliti. Peneliti menganalisis hasil wawancara berdasarkan pemahaman terhadap hal-hal diungkapkan oleh responden. Data yang telah dikelompokkan tersebut oleh peneliti dicoba untuk dipahami secara utuh dan ditemukan tema-tema penting serta kata kuncinya. Sehingga peneliti dapat menangkap pengalaman, permasalahan, dan dinamika yang terjadi pada subjek.

3. Menguji Asumsi atau Permasalahan yang ada terhadap Data

Setelah kategori pola data tergambar dengan jelas, peneliti menguji data tersebut terhadap asumsi yang dikembangkan dalam penelitian ini. Pada tahap ini kategori yang telah didapat melalui analisis ditinjau kembali berdasarkan landasan teori yang telah dijabarkan dalam bab II, walaupun penelitian ini tidak memiliki hipotesis tertentu, namun dari landasan teori dapat dibuat asumsi-asumsi mengenai hubungan antara konsep-konsep dan faktor-faktor yang ada, kemudian disimpulkan.

Tabel 3.1 Prosedur Pengumpulan Data dan Hasil yang Diharapkan

Rumusan Masalah	Pertanyaan Penelitian	Prosedur Pengumpulan Data	Sumber Data	Hasil yang Diharapkan
1. Bagaimana rancangan struktur organisasi yang sesuai dengan visi misi PT CIU?	Pertanyaan penelitian mengacu pada teori Desain struktur organisasi yang digunakan Robbins (2003) yaitu (a) spesialisasi kegiatan kerja, (b) departementalisasi, (c) rantai komando, (d) lingkup kendali, (e) sentralisasi dan desentralisasi, (f) formalisasi	1. Survei pendahuluan untuk mengetahui profil perusahaan, struktur organisasi yang ada, dan job analysis berdasarkan teori dari Robbins (2003) 2. Wawancara dilakukan kepada direktur untuk mengetahui desain struktur organisasi menurut Robbins (2003)	Dokumen Perusahaan dan direktur	Rancangan Struktur Organisasi yang baru berdasarkan teori dari Robbins (2003), serta melihat dari sisi +/- dari desain yang baru.
2. Bagaimana rancangan job analysis pada PT CIU yang sesuai dengan visi misi?	Bagaimana rancangan job analysis yang selaras dengan rencana strategis perusahaan untuk masing-masing jenis pekerjaan pada PT CIU?	Wawancara dan Observasi mengenai tugas pokok dan tanggung jawab setiap jabatan yang ada pada perusahaan PT CIU.	Jobholder	<i>Job Description</i> dan <i>Job Specification</i> yang selaras dengan struktur organisasi yang baru.

BAB IV

GAMBARAN UMUM OBYEK PENELITIAN

4.1 Profil Perusahaan

PT Citra International Underwriters Insurance berdiri sejak tahun 1988 berdasarkan SK Menteri Kehakiman Nomor C2-7299-HT.01.01.TH'88. Induk perusahaan dari PT Citra International Underwriters Insurance adalah PT Nusa Laras Lestari yang mempunyai beberapa anak perusahaan dengan spesialisasi di bidang asuransi yang saling terintegrasi satu dengan yang lainnya. PT Nusa Laras Lestari hingga saat ini memiliki beberapa anak perusahaan yaitu PT Citra International Underwriters Insurance, PT BGIB, PT Prana Citra Aeronautika, dan PT Q Smart Assistance yang bergerak untuk mendukung unit usaha asuransi di PT Citra International Underwriters Insurance.


Sejak berdiri pada tahun 1988, PT Citra International Underwriters Insurance telah bergerak dalam bidang asuransi untuk aviation, aerospace dan juga group health insurance yang menggunakan jalur penjualan secara langsung, perantara agent asuransi dan broker asuransi. Tahun berdirinya PT Citra International Underwriters Insurance juga saat ini menjadi salah satu bagian dari identitas perusahaan yang dirasa perlu oleh manajemen untuk di masukkan ke dalam logo PT Citra International Underwriters Insurance.

Pada saat berdiri PT Citra International Underwriters Insurance merupakan salah satu perusahaan yang dimiliki oleh salah satu group local di Indonesia yang mempunyai reputasi sangat baik pada saat itu yaitu Bimantara Citra. Pada tahun 2003, 99.9% saham kepemilikan diambil alih oleh PT Nusa Laras Lestari yang

sebagian besar sahamnya dimiliki oleh Luki H Wahjoe yang saat ini menjabat sebagai Presiden Direktur di PT Citra International Underwriters Insurance.

PT Citra International Underwriters Insurance focus untuk menggarap segmen asuransi pesawat terbang dan *aerospace* hingga saat ini. PT Citra International Underwriters juga mendukung lini bisnis perusahaan dengan menggarap asuransi kesehatan kumpulan untuk karyawan perusahaan – perusahaan hingga lembaga yang berada di Indonesia baik dari dalam dan luar negeri.

Hingga saat ini PT Citra International Underwriters telah menjadi sebuah perusahaan asuransi local terkemuka dan memiliki *service* yang telah diakui oleh beberapa klien mereka di sector :

- 
- a) Asuransi Pesawat Terbang
 - b) Asuransi Kesehatan Kumpulan
 - c) Asuransi Kerugian
 - d) Asuransi Micro Banking
 - e) Asuransi Travel
 - f) Asuransi PA

Menghadapi persaingan yang terjadi di pasar, maka PT Citra International Underwriters saat ini mulai membenahi diri untuk menyambut persaingan yang semakin keras. Saat ini PT Citra International Underwriters telah memiliki staff *business and development* guna lebih mematangkan rencana yang ada di

management berkaitan dengan bisnis perusahaan kedepannya dan kesiapan Sumber Daya Manusia nya.

4.2 Visi dan Misi Perusahaan

Berikut visi dan misi dari PT Citra International Underwriter :

a. Visi

Sebagai lembaga keuangan yang terpercaya dengan dana dan dukungan dari berbagai pihak untuk memberikan perlindungan, pelayanan yang terbaik, dan memberikan solusi yang inovatif kepada client.

b. Misi

Menjadi partner bisnis yang memberikan kepuasan kepada client melalui proteksi.

4.3 Aktifitas Bisnis Perusahaan

Aktifitas bisnis utama PT Citra International Underwriters adalah sebagai berikut :

1. Asuransi Pesawat Terbang

Dalam asuransi pesawat terbang ini, PT Citra International Underwriters menawarkan kepada klien untuk asuransi rangka pesawat terbang dan tanggung gugatnya. Klien dapat memperluas jaminan dengan asuransi rangka pesawat terhadap resiko perang, asuransi rangka pesawat untuk bagian yang ditanggung sendiri, asuransi kelebihan batas tanggung gugat atas resiko perang, pembajakan, dan

resiko terkait lainnya. PT Citra International Underwriters dapat dikatakan sebagai pemain besar dalam industry ini di Indonesia

2. Asuransi Ritail

Dalam asuransi ritail ini yang menjadi konsentrasi adalah melindungi para penumpang pesawat dari resiko – resiko kecelakaan selama penerbangan, pembatalan penerbangan, keterlambatan penerbangan atau penundaan penerbangan, dan kerusakan atau kehilangan bagasi.

Untuk asuransi ini pihak PT Citra International Underwriters telah menjalankan suatu Perjanjian Kerjasama dengan pihak Asosiasi Perusahaan Penjual Tiket Penerbangan Indonesia (ASTINDO) agar seluruh penerbangan domestic dan Internasional yang di pesan dari agent travel di Indonesia dapat di cover oleh PT Citra International Underwriters.

3. Asuransi PM 77

Asuransi ini menjamin resiko-resiko yang diatur dalam Peraturan Menteri Perhubungan No. 77 tahun 2011 yang mewajibkan Pengangkut yang mengoperasikan pesawat udara wajib bertanggung jawab atas kerugian terhadap:

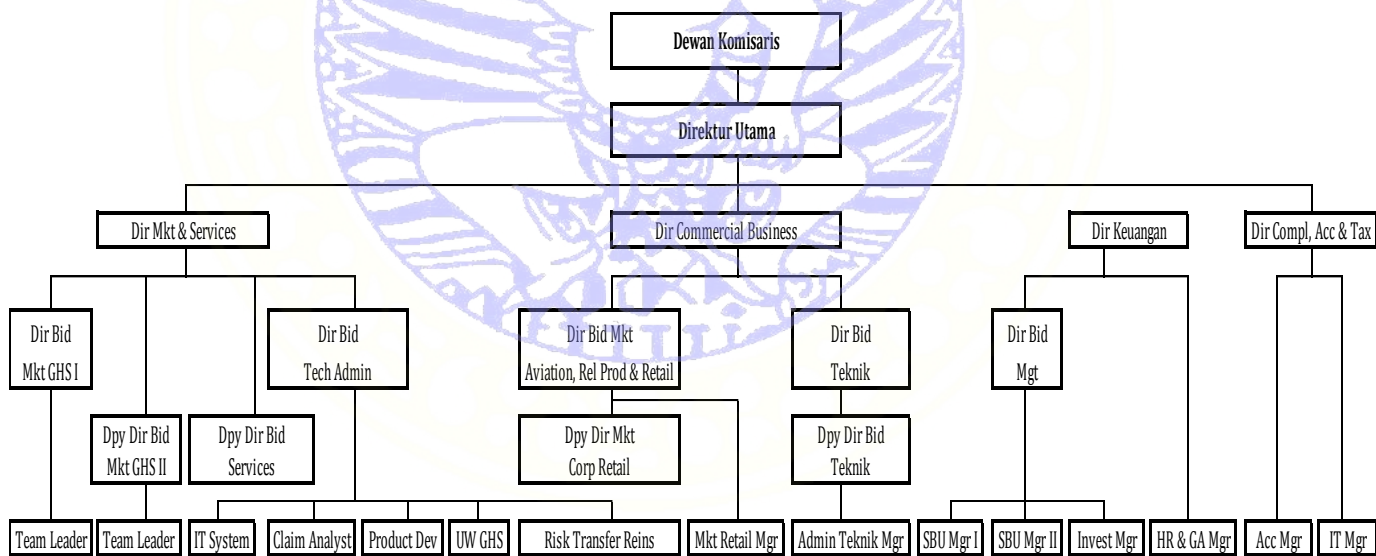
- a. penumpang yang meninggal dunia, cacat tetap atau luka-luka;
- b. hilang atau rusaknya bagasi kabin;
- c. hilang, musnah, atau rusaknya bagasi tercatat;
- d. hilang, musnah, atau rusaknya kargo;
- e. keterlambatan angkutan udara; dan

f. kerugian yang diderita oleh pihak ketiga

4. Asuransi Kesehatan

Asuransi ini menangani administrasi untuk pengobatan karyawan di Rumah Sakit dan klinik provider secara *cashless* maupun secara *reimbursement* yang sifatnya administrative, analisa medis, dan menghindari *fraud* yang terjadi di lapangan. Dengan proses penanganan dan pelayanan 24 jam dari PT Citra International Underwriters maka perusahaan dapat mengurangi proses administrasi untuk fasilitas kesehatan bagi karyawan.

4.4 Struktur Organisasi PT Citra International Underwriter



Gambar 4.1. Struktur Organisasi PT Citra International Underwriter

BAB V

ANALISA DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

5.1 Desain Struktur Organisasi yang Baru

Proses penyusunan struktur organisasi dilakukan melalui tahapan-tahapan seperti melakukan survei pendahuluan untuk mengetahui profil perusahaan, struktur organisasi yang ada, dan data karyawan. Seperti yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya, informasi mengenai profil perusahaan, struktur organisasi, dan data karyawan diperoleh melalui dokumen perusahaan yang kemudian dipaparkan menjadi sebuah penjelasan terstruktur sehingga memberikan gambaran umum tentang objek penelitian. Kemudian tahapan selanjutnya adalah melakukan wawancara untuk menggali informasi terkait visi, misi, sasaran, dan strategi organisasi, sehingga bisa didapatkan bagaimana desain struktur organisasi yang sesuai dengan tujuan organisasi.

5.1.1 Evaluasi Rencana Tujuan Organisasi

Evaluasi rencana strategis organisasi diperlukan untuk mengetahui apakah visi, misi, tujuan, dan strategi perusahaan saat ini sesuai dengan kepentingan manajemen dan shareholder.

Table 5.1 Hasil Wawancara Direktur

No.	Pertanyaan	Jawaban
1	Apakah visi perusahaan saat ini?	Sebagai lembaga keuangan yang terpercaya dengan dana dan dukungan dari berbagai pihak untuk memberikan perlindungan, pelayanan yang terbaik, dan memberikan solusi yang inovatif kepada client.
2	Apakah misi perusahaan saat ini?	Menjadi partner bisnis yang memberikan kepuasan kepada client melalui proteksi
3	Apakah tujuan jangka pendek perusahaan saat ini?	<ul style="list-style-type: none"> • Membuat pedoman nilai-nilai perusahaan • Meningkatkan kualitas seleksi dan penempatan Karyawan
4	Apakah tujuan jangka panjang perusahaan saat ini?	<ul style="list-style-type: none"> • Membuat program talent management sebagai wadah regenerasi pimpinan Perusahaan • Melakukan program pengembangan Karyawan • Melakukan analisa jabatan dan evaluasi jobdesk Karyawan
5	Apa strategi yang digunakan perusahaan untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menentukan nilai-nilai yang ingin ditanamkan kepada Karyawan sebagai pedoman/ prinsip dalam bekerja 2. Melakukan analisa dan inventarisasi Karyawan yang berpotensi untuk dikembangkan (misal dengan memberikan pelatihan-pelatihan) menjadi pimpinan unit kerja/ Perusahaan 3. Menciptakan budaya-budaya baru yang positif bagi Perusahaan
6	Apakah visi, misi, tujuan, dan strategi perusahaan saat ini telah sesuai dengan <i>shareholder</i> dan manajemen perusahaan?	Ya
7	Apakah visi, misi, tujuan, dan strategi perusahaan saat ini telah sesuai dengan kondisi industri makro yang ada?	Ya

Hasil wawancara untuk menggali informasi terkait visi, misi, tujuan, dan strategi perusahaan dengan key informan Direktur PT Citra International Underwriters dirumuskan dalam tabel 5.1.

5.1.1.1 Analisa Visi perusahaan

Visi PT Citra International Underwriters adalah “Sebagai lembaga keuangan yang terpercaya dengan dana dan dukungan dari berbagai pihak untuk memberikan perlindungan, pelayanan yang terbaik, dan memberikan solusi yang inovatif kepada client.”. Visi yang baik menurut Kaplan dan Norton (2004) adalah memiliki kalimat singkat, bersifat eksternal, berorientasi pasar, dan harus mengungkapkan bagaimana organisasi ingin diterima oleh dunia (sering dibuat dalam term *colorful* atau *visionary*). Visi PT Citra International Underwriters tersebut memiliki kalimat singkat, bersifat eksternal, dan berorientasi pasar dan mengungkapkan apa yang ingin diraih oleh perusahaan.

5.1.1.2 Analisa Misi perusahaan

Misi PT Citra International Underwriters adalah “Menjadi partner bisnis yang memberikan kepuasan kepada client melalui proteksi”.

Pernyataan misi ini merupakan pernyataan tentang alasan keberadaan organisasi dan nilai-nilai apa yang menjadi pemandu untuk setiap kegiatan dalam organisasi tersebut (Kaplan dan Norton, 20004). Dari sini disebutkan bahwa alasan keberadaan organisasi adalah untuk menghasilkan service yang berkualitas dan kepuasan kepada klien.

PT Citra International Underwriters juga berusaha memenuhi harapan *stakeholder* dengan menerapkan nilai-nilai yang menjadi pemandu untuk setiap

kegiatan melalui prinsip profesionalitas, yaitu dimana setiap anggota organisasi harus memiliki kemampuan adaptasi yang baik dengan melakukan perbaikan sistem manajemen kearah yang lebih profesional. Kemudian melalui peningkatan sumber daya manusia, teknologi, dan proses secara terus-menerus diharapkan mampu memberikan panduan yang tepat bagi seluruh anggota organisasi untuk melaksanakan setiap kegiatan yang kemudian akan mendorong terwujudnya sumber daya manusia yang kompeten, berkinerja handal, efektif dan efisien.

5.1.1.3 Analisa *Goal*, *Objective*, dan Strategi Perusahaan

Goal merupakan tujuan jangka panjang yang merupakan *generic action* dan biasanya tidak dapat diukur atau *intangible*. Sedangkan *objective* atau tujuan merupakan target jangka pendek yang akan diraih melalui *specific action* dan harus dapat diukur dan bersifat *tangible*. Perusahaan menetapkan beberapa tujuan jangka pendek dan jangka panjang sebagai berikut:

1. Tujuan Jangka Pendek (*Objectives*)

Untuk tujuan jangka pendek, perusahaan menetapkan bahwa PT Citra International Underwriters untuk membuat pedoman nilai-nilai perusahaan dan meningkatkan kualitas seleksi dan penempatan karyawan. Hal ini dilakukan agar pelayanan yang diberikan kepada klien menjadi maksimal dan juga menjadi pengalaman yang tidak terlupakan bagi klien.

Keunggulan daya saing yang dimiliki oleh perusahaan ini adalah bawah PT Citra International Underwriters memiliki produk asuransi yang kompetitif diantara pesaing-pesaingnya.

2. Tujuan Jangka Panjang (*Goals*)

Untuk tujuan jangka panjang, perusahaan adalah membuat program talent management sebagai wadah regenerasi pimpinan perusahaan, melakukan program pengembangan karyawan, melakukan analisa jabatan dan evaluasi analisa jabatan karyawan.

Berdasarkan wawancara dengan Direktur PT Citra International

Underwriters, berikut beberapa strategi yang disusun untuk mencapai tujuan jangka pendek dan jangka panjang perusahaan:

1. Menentukan nilai-nilai yang ingin ditanamkan kepada Karyawan sebagai pedoman/ prinsip dalam bekerja
2. Melakukan analisa dan inventarisasi Karyawan yang berpotensi untuk dikembangkan (misal dengan memberikan pelatihan-pelatihan) menjadi pimpinan unit kerja/ Perusahaan
3. Menciptakan budaya-budaya baru yang positif bagi Perusahaan

5.1.2 Penyusunan Struktur Organisasi yang Sesuai dengan Tujuan Organisasi

Setelah tujuan organisasi dipastikan sesuai dengan kepentingan manajemen dan *shareholders*, selanjutnya disusun desain struktur organisasi yang sesuai dengan tujuan organisasi. Berdasarkan wawancara dengan Direktur PT Citra International Underwriters bahwa dalam proses bisnis sehari-hari fungsi koordinasi dan instruksi lebih banyak mengarah kepada beberapa pimpinan yang berada di kantor pusat sesuai dengan fungsi dan tugas masing-masing dan menyebabkan organisasi tidak dapat mengembangkan fungsi tanggung jawab

yang professional pada diri karyawan. Dengan kata lain struktur organisasi yang sudah ada hanyalah formalitas, karena tidak mencerminkan alur proses sehingga mengakibatkan proses menjadi lebih banyak dijalankan dalam mekanisme verbal dan subjektif. Selain itu terdapatnya penumpukan pekerjaan yang seharusnya dilakukan oleh 2 jabatan yang berbeda tetapi kenyataannya hanya dilakukan oleh satu jabatan.

Berikut penurunan tujuan organisasi dalam desain struktur organisasi yang lama PT Citra International Underwriters berasal dari dokumen internal perusahaan yang dirangkum dalam table 5.2.

Tabel 5.2 Dokumen internal perusahaan penurunan tujuan organisasi kedalam Desain Struktur Organisasi

No	Konsep yang membawahi	Hasil
1	Spesialisasi Kerja	Struktur Organisasi dibuat sesuai dengan strategi perusahaan, sehingga tugas-tugas dalam perusahaan terfokus kedalam pekerjaan tersendiri, yaitu: <ol style="list-style-type: none"> 1. Marketing Director&Services, fokus dalam hal penjualan produk dan services di divisi GHS 2. Director Commercial Business, fokus dalam hal penjualan produk aviation, retail, risk transfer reinsurance, dan Teknik 3. Finance Director, fokus kepada keuangan, dan HR&GA 4. Compliance, Acc & Tax Director, fokus accounting dan IT perusahaan
No	Konsep yang membawahi	Hasil
2	Departementalisasi	Dasar yang dipakai untuk pengelompokkan pekerjaan adalah melalui fungsi yang

		<p>dilakukan, yaitu:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Marketing & services director : membawahi Direktur bidang marketing GHS, Direktur bidang Tech admin, deputy director marketing GHS, Deputy direcore bidang services, Team Leader, IT Systems, claim analist, p-roduct dev, underwriting GHS, dan Risk transfer reinsurance. 2. Commercial Business Director : membawahi Dir bid marketing aviation, rel prod & retail, dir bid teknik, deputy dir marketing corporate retail, deputy dir bidang teknik, marketing retail manager, adm teknik manager 3. Finance director : membawahi dir bid management, SBU manager I, SBU manager II, invest manager, dan HR&GA manager. 4. Dir compl, acc & tax : membawahi acc manager dan IT manager
3	Rantai Komando	Semua posisi dibawah seorang Director, langsung memberikan pertanggung jawaban kepada Director terkait, dan para Director akan langsung bertanggung jawab kepada President Director dan Board of Commisioner.
4	Lingkup Kendali	Untuk menjaga alur komunikasi berjalan dengan baik serta menjaga efisiensi organisasi, maka tingkatan struktur dibuat maksimal 6 tingkatan, agar masing-masing Director tetap memiliki kesempatan berinteraksi dengan atasannya.
5	Sentralisasi dan Desentralisasi	Sentralisasi, yaitu level yang lebih tinggi yang berhak memberikan keputusan.
6	Formalisasi	Perusahaan menerapkan beberapa kebijakan, peraturan, dan prosedur untuk beberapa tugas maupun jabatan, khususnya dalam hal-hal krusial yang berkaitan dengan nama baik perusahaan dan pekerjaan yang dilakukan. Hal ini dilakukan dengan cara fleksibel.

Sumber : Internal Perusahaan

Penurunan tujuan organisasi kedalam desain struktur organisasi baru dilakukan melalui observasi dan wawancara dengan *key informan* yaitu Direktur yang dirangkum pada tabel 5.3.

Tabel 5.3 Hasil Wawancara penurunan tujuan organisasi kedalam Desain Struktur Organisasi

No	Konsep yang membawahi	Hasil
1	Spesialisasi Kerja	<p>Struktur Organisasi dibuat sesuai dengan strategi perusahaan, sehingga tugas-tugas dalam perusahaan terfokus kedalam pekerjaan tersendiri, yaitu:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Operasional Director, fokus kepada kegiatan operasional Claim, Customer Care, dan Risk Management 2. Finance & HRD Director, fokus kepada keuangan, pajak, IT internal dan external, dan HR&GA 3. Compliance & Development Director, fokus kepada Business Development, Training & Organization Development, Compliance & Risk Monitoring, dan Technical Advisor 4. Marketing Director, fokus dalam hal penjualan produk
No	Konsep yang membawahi	Hasil
2	Departementalisasi	<p>Dasar yang dipakai untuk pengelompokkan pekerjaan adalah melalui fungsi yang dilakukan, yaitu:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Operasional Director : membawahi Manager Claim, Manager Customer Care, dan Manager Risk Managemnt 2. Finance & HRD Director : membawahi Manager Finance & Accounting, Manager HR&GA, dan Manager IT Services 3. Compliance & Development Director : membawahi Manager Business Development, Manager Training &

		<p>Organization Development, Manager Compliance & Risk Monitoring, dan Manager Technical Advisor</p> <p>4. Marketing Director : membawahi Manager Marketing Health dan Manager Marketing General</p>
3	Rantai Komando	Semua posisi dibawah seorang Director, langsung memberikan pertanggung jawaban kepada Director terkait, dan para Director akan langsung bertanggung jawab kepada President Director dan Board of Commisioner.
4	Lingkup Kendali	Untuk menjaga alur komunikasi berjalan dengan baik serta menjaga efisiensi organisasi, maka tingkatan struktur dibuat maksimal 5 tingkatan, agar masing-masing Director tetap memiliki kesempatan berinteraksi dengan atasannya.
5	Sentralisasi dan Desentralisasi	Desentralisasi, yaitu level yang lebih bawah diberi kesempatan untuk memberikan masukan bagi pengambilan keputusan, dan untuk beberapa kasus yang sudah dikonsultasikan kepada atasan atau bahkan sampai kepada President Director, maka mereka diberi wewenang untuk membuat keputusan yang terbaik bagi perusahaan.
6	Formalisasi	Perusahaan menerapkan beberapa kebijakan, peraturan, dan prosedur untuk beberapa tugas maupun jabatan, khususnya dalam hal-hal krusial yang berkaitan dengan nama baik perusahaan dan pekerjaan yang dilakukan. Hal ini dilakukan dengan cara fleksibel.

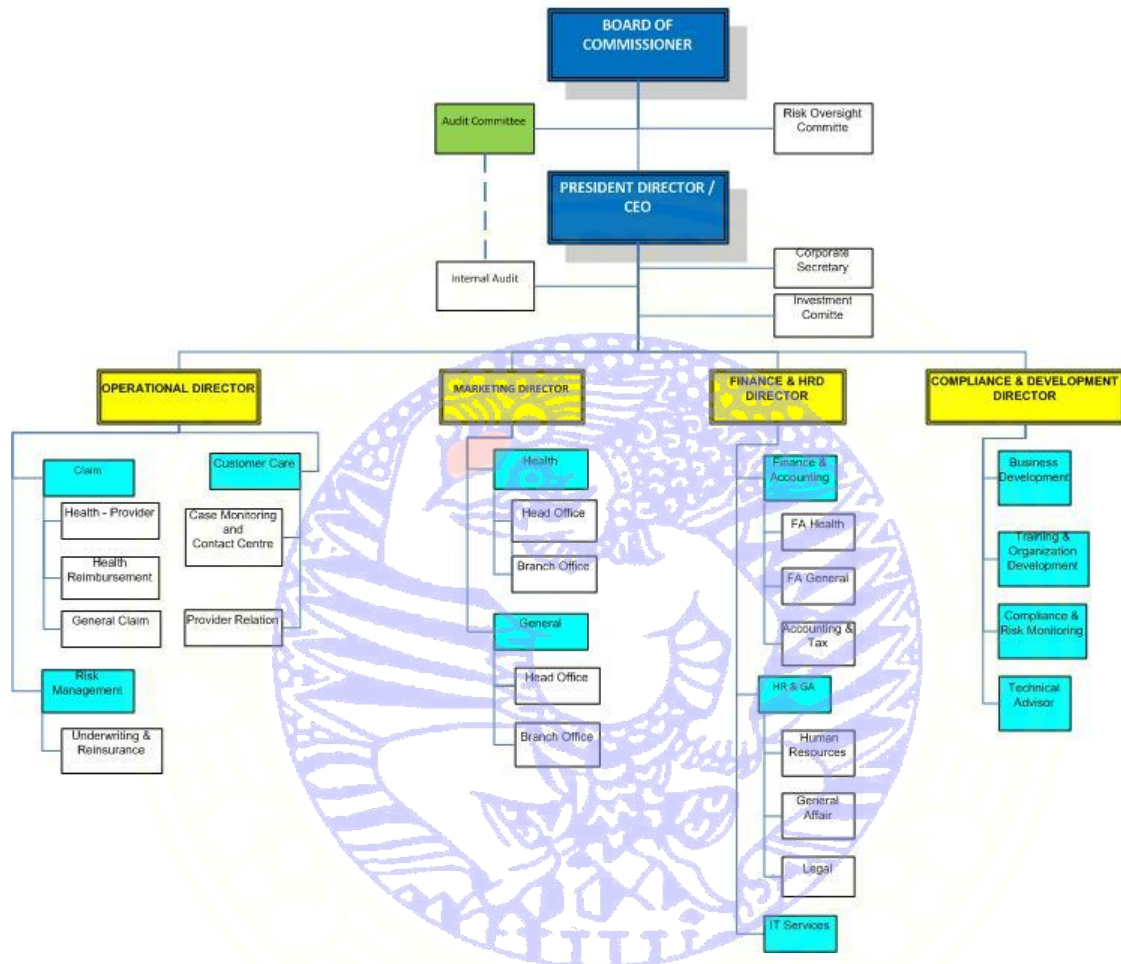
Sumber : Lampiran 2

Berdasarkan analisa atas hasil wawancara terkait perubahan struktur organisasi, maka terdapat perkembangan kebutuhan yang dilakukan oleh PT Citra International Underwriters dalam hal penambahan jabatan fungsional untuk memecah beban kerja yang ada sehingga lebih spesifik. Dilihat dari segi teknologi

dalam hal ini system IT, akan berguna dalam hal pemasaran produk, kemudahan akses di internal PT Citra International Underwriters yang saling terintegrasi antar departemen. Dan dari segi lingkungan sekitar yang terjadi adalah adanya beban kerja yang tidak seimbang di antar departemen. Hal ini lah yang mendasari perubahan struktur organisasi yang baru menurut peneliti.

Pada bab sebelumnya, diketahui bahwa visi organisasi adalah sebagai lembaga keuangan yang terpercaya dengan dana dan dukungan dari berbagai pihak untuk memberikan perlindungan, pelayanan yang terbaik, dan memberikan solusi yang inovatif kepada klien. Untuk menjadi lembaga keuangan yang terpercaya tentu tidak mudah mengingat banyaknya hambatan yang ada dalam pelaksanaan kegiatan operasional sehari-hari, dan sesuai dengan strategi penting yang sudah dirumuskan perusahaan maka desain struktur organisasi yang baru adalah sebagai berikut:

**ORGANIZATION CHART
PT CITRA INTERNATIONAL UNDERWRITERS**



**Gambar 5.1 Struktur Organisasi PT Citra International Underwriters
Sumber : Hasil Telaah Peneliti**

Berdasarkan analisa atas hasil wawancara dengan penyelarasan tujuan perusahaan maka PT Citra International Underwriters menggunakan struktur organisasi fungsional dimana setiap karyawan dikelompokkan kedalam departemen-departemen menurut kesamaan keterampilan dan aktivitas kerja. Masing-masing fungsi memiliki direktur tersendiri yang bertanggung jawab kepada presiden direktur.

Kelebihan dan kelemahan struktur organisasi baru yang sesuai dengan tujuan organisasi dengan struktur organisasi yang sudah ada adalah:

1. Struktur Organisasi Lama

- ✓ Lingkup kendali lebih efisien karena tidak mempekerjakan Direktur Operasional sehingga pekerjaan yang seharusnya dilakukan oleh direktur operasional dilakukan oleh masing - masing direktur.
- ✓ Keputusan terkonsentrasi pada hirarki puncak, sehingga dapat menciptakan penundaan tanggung jawab bagi masalah yang muncul.

2. Stuktur Organisasi Baru

- ✓ Lingkup kendali lebih efektif dalam pekerjaan tetapi tidak efisien dalam biaya (gaji untuk beberapa direktur yang ada).
- ✓ Keputusan tidak terkonsentrasi pada hirarki puncak, namun panduan dan pengendalian tetap dari manajemen puncak.
- ✓ Koordinasi yang baik pada setiap fungsi sehingga dapat menghasilkan pemecahan masalah teknikal yang berkualitas.
- ✓ Permasalahan operasional telah di tangani secara khusus oleh direktur operasional
- ✓ Pengelompokkan unit kerja berdasarkan kualifikasi dari masing – masing direktur
- ✓ Masing –masing direktur saling berkoordinasi sesuai dengan ruang lingkup kerja yang ditangani

Detail penurunan strategi organisasi pada desain struktur organisasi yang baru adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan layanan operasional secara efektif dan efisien → Operational Director
2. Menjaga ketertiban keuangan, pengembangan karyawan, peningkatan kompetensi karyawan dan support untuk semua divisi dalam hal IT → Finance & HRD Director
3. Peningkatan kompetensi karyawan, peningkatan mutu produk asuransi yang dihasilkan, menyelesaikan permasalahan yang terjadi dengan klien dan rekanan, dan penataan klaim asuransi yang terjadi → Compliance & Development Director
4. Penjualan produk asuransi yang bertujuan untuk *profitability*, pelayanan kepada klien dan rekanan, dan perhitungan skala resiko terhadap produk asuransi yang ada → Marketing Director

5.2 Analisa Jabatan yang sesuai dengan tujuan Organisasi

Dalam upaya untuk menyelaraskan peran dan tanggung jawab setiap karyawan dengan rencana strategis perusahaan, maka analisa pekerjaan harus dipastikan mengacu pada tujuan perusahaan yang meliputi visi, misi, tujuan, dan strategi yang dilakukan.

Pada tahap sebelumnya, desain struktur organisasi telah dirumuskan agar sesuai dengan tujuan perusahaan. Maka tahapan selanjutnya adalah melakukan analisa jabatan untuk jabatan yang ada pada PT Citra International Underwriters sesuai dengan struktur organisasi yang mengacu pada hasil rumusan visi, misi, tujuan, dan strategi perusahaan. Output dari analisa jabatan yang digunakan adalah deskripsi pekerjaan.

Analisa jabatan dilakukan melalui proses dokumentasi dan wawancara. Proses dokumentasi dilakukan dengan mengumpulkan dokumen perusahaan yang terkait dengan deskripsi pekerjaan. Analisis dokumen dilakukan untuk memastikan hasil wawancara akurat dan sesuai dengan hasil tujuan perusahaan. Hasilnya kemudian dianalisa dan dibuatkan deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan yang merupakan output dari proses analisa jabatan. Untuk saat ini, deskripsi pekerjaan yang ada hanya merangkum tanggung jawab utama karyawan tanpa ada informasi tambahan lainnya. Selain itu, belum semua deskripsi pekerjaan tersebut mengacu pada tujuan perusahaan.

Oleh karena itu untuk menyusun deskripsi pekerjaan langkah selanjutnya yang dilakukan adalah wawancara dengan *key informan* untuk mendapatkan informasi mengenai *job description* serta *job specification* tiap jabatan yang ada pada PT Citra International Underwriters. Wawancara ini juga dimaksudkan untuk mengetahui tugas dan tanggung jawab, hubungan kerja, wewenang, serta kualifikasi dan pengalaman yang dibutuhkan.

Tabel 5.4. Pedoman Wawancara Analisa Jabatan

No	Pertanyaan	Hasil
1	Sebutkan nama jabatan dan pemangku jabatan ini.	Identitas
2	Kepada siapa pemangku jabatan ini harus bertanggungjawab atas tugas yang harus dikerjakan? Siapa staf yang harus bertanggungjawab kepada pemangku jabatan terkait tugas yang dikerjakan staf tersebut?	Atasan dan bawahan
3	Sebutkan tanggung jawab utama dari pekerjaan ini?	Deskripsi Umum
4	Jelaskan uraian tugas dan tanggung jawab yang harus dikerjakan rutin maupun non-rutin setiap harinya oleh pemangku jabatan ini.	Tugas dan tanggung jawab
No	Pertanyaan	Hasil
5	Selain dengan anggota perusahaan, dengan siapa pemangku jabatan ini harus berhubungan dalam kaitannya dengan pelaksanaan tugas sesuai dengan jabatan tersebut, baik secara	Hubungan Kerja

	internal maupun eksternal?	
6	Sebutkan secara detail bentuk wewenang pemangku jabatan yang berhubungan dengan penentuan kebijakan-kebijakan dalam perusahaan?	Wewenang
7	5. Persyaratan fisik apa yang perlu dimiliki untuk dapat melakukan jabatan ini? (<i>usia, jenis kelamin, kesehatan</i>) 6. Tingkat pendidikan apa yang perlu dimiliki untuk dapat melakukan jabatan ini? (<i>education</i>) 7. Berapa lama pengalaman yang perlu dimiliki untuk dapat melakukan jabatan ini? (<i>tahun</i>) 8. Pengetahuan apa yang perlu dimiliki untuk dapat menjalankan jabatan ini? (<i>knowledge</i>) 9. Kemampuan/pelatihan/kursus/keterampilan apa yang perlu dimiliki untuk dapat menjalankan jabatan ini? (<i>skills</i>) 10. Sifat/kepribadian apa yang perlu dimiliki untuk mendukung seseorang agar dapat menjalankan jabatan ini? (<i>ability</i>)	Kualifikasi dan pengalaman

Sumber : Hasil Telaah Peneliti

Hasil dari wawancara di atas selanjutnya dianalisa agar output dari analisa jabatan yaitu deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan untuk masing-masing jenis jabatan yang ada di perusahaan selaras dan memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Pada sub bab selanjutnya akan dirumuskan masing-masing spesifikasi pekerjaan yang ada di PT Citra International Underwriters.

5.2.1 Hasil Analisa Jabatan PT Citra International Underwriters

PT Citra International Underwriters memiliki 38 jenis pekerjaan yaitu Board of Commisioner, Presiden Director/CEO, Audit Committee, Internal Audit, Investment Committee, Risk Oversight Committee, Corporate Secretary, Operational Director, Claim, Health-Provider, Health-Reimbursement, General Claim, Customer Care, Case Monitoring and Contact Centre, Provider Relation,

Risk Management, Underwriting & Reinsurance, Marketing Director, Health Marketing, Head Office Health Marketing, Branch Office Health Marketing, Head Office General Marketing, Branch Office General Marketing, Finance&HRD Director, Finance&Accounting, FA Health, FA General, Accounting&Tax, HR&GA, Human Resources, General Affair, Legal, IT Services, Compliance & Development Director, Business Development, Training&Organization Development, Compliance&Risk Monitoring, Technical Advisor.

Menurut Safarudin Alwi (2001), dikatakan bahwa perencanaan SDM adalah perencanaan yang disusun pada tingkat operasional yang diajukan untuk memenuhi permintaan SDM dengan kualifikasi yang dibutuhkan. Perencanaan SDM pada dasarnya dibutuhkan ketika perencanaan bisnis sebagai implementasi visi dan misi perusahaan telah ditetapkan. Visi perusahaan sebagai pemandu arah sebuah bisnis kemana akan menuju dan dengan strategi apa bisnis tersebut akan dijalankan. Berawal dari strategi bisnis tersebut kemudian strategi perencanaan SDM apa yang akan dipilih. Strategi SDM yang dipilih dan ditetapkan sangat menentukan kebutuhan SDM seperti apa yang akan diinginkan, baik secara kuantitas maupun kualitas.

Berikut ini hasil Analisa Jabatan pada PT Citra International Underwriters :

1. *Board of Comissioner*

Bertanggung jawab pada pengawasan baik secara umum maupun secara khusus terhadap perusahaan serta melakukan pengawasan atas kebijakan pengurusan, jalannya pengurusan pada umumnya baik mengenai perusahaan maupun usaha perusahaan.

2. Presiden Direktur / CEO

Memastikan setiap direktorat berjalan sesuai fungsinya masing-masing serta melakukan pengawasan kinerja dari masing-masing direktur. Detail tugas dan tanggung jawab, pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skills*), serta kualifikasi untuk jabatan Presiden Direktur / CEO disusun dalam bentuk Spesifikasi Pekerjaan yang terlampir pada lampiran.

3. *Audit Committee*

Merupakan Badan audit eksternal yang membantu Dewan Komisaris dalam meninjau perusahaan dan berkoordinasi dengan Audit Internal serta memastikan penerapan prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik. Detail tugas dan tanggung jawab, pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skills*) serta kualifikasi untuk jabatan *Audit Committee* ini disusun dalam bentuk Spesifikasi Pekerjaan yang terlampir pada lampiran

4. Internal Audit

Bertanggung jawab memberikan penilaian independen mengenai efektivitas pengendalian internal, sistem dan implementasi manajemen resiko perusahaan. Detail tugas dan tanggung jawab, pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skills*) serta kualifikasi untuk jabatan Internal Audit disusun dalam bentuk Spesifikasi Pekerjaan yang terlampir pada lampiran.

5. *Investment Committee*

Bertanggung jawab mengelola asset perusahaan dan jasa manajemen investasi dan rencana investasi jangka pendek, menengah, maupun jangka panjang yang kemudian dilaporkan kepada dewan komisaris dan direksi. Detail tugas

dan tanggung jawab, pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skills*) serta kualifikasi untuk jabatan *Investment Committee* ini disusun dalam bentuk Spesifikasi Pekerjaan yang terlampir pada lampiran.

6. *Risk Oversight Committee*

Bertanggung jawab dalam hal menyetujui kerangka kerja manajemen risiko perusahaan, kebijakan manajemen risiko, dan pengaturan kebijakan internal.

Detail tugas dan tanggung jawab, pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skills*) serta kualifikasi untuk jabatan *Risk Oversight Committee* ini disusun dalam bentuk Spesifikasi Pekerjaan yang terlampir pada lampiran.

7. *Corporate Secretary*

Bertanggung jawab atas kinerja dari bagian corporate affair, legal dan sekretariat. Detail tugas dan tanggung jawab, pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skills*) serta kualifikasi untuk jabatan *Corporate Secretary* ini disusun dalam bentuk Spesifikasi Pekerjaan yang terlampir pada lampiran.

8. *Operational Director*

Operational Director memiliki tanggung jawab utama untuk memimpin direktorat operasional dan fungsi-fungsi yang berada dalam struktur direktorat operasional. Detail tugas dan tanggung jawab, pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skills*), serta kualifikasi untuk jabatan *Operational Director* disusun dalam bentuk Spesifikasi Pekerjaan yang terlampir pada lampiran.

9. *Claim*

Divisi Claim memiliki tanggung jawab utama atas semua aktivitas yang berkaitan dengan claim meliputi PA Micro, PA Plus, Travel Insurance, Health Insurance dan General Insurance. Detail tugas dan tanggung jawab, pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skills*), serta kualifikasi untuk jabatan *Claim* disusun dalam bentuk Spesifikasi Pekerjaan yang terlampir pada lampiran.

10. *Health-Provider*

Health Provider memiliki tanggung jawab atas semua aktivitas yang berkaitan dengan provider yang menjadi rekanan perusahaan dalam menjalankan bisnis kesehatan kumpulan. Detail tugas dan tanggung jawab, pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skills*), serta kualifikasi untuk jabatan *Health Provider* disusun dalam bentuk Spesifikasi Pekerjaan yang terlampir pada lampiran.

11. *Health-Reimbursement*

Bertanggung jawab pada semua aktivitas yang berkaitan dengan reimbursement claim dari klien untuk di analisa dan disiapkan sehingga layak untuk di bayarkan. Detail tugas dan tanggung jawab, pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skills*), serta kualifikasi untuk jabatan *Health Reimbursement* ini disusun dalam bentuk Spesifikasi Pekerjaan yang terlampir pada lampiran.

12. *General Claim*

Bertanggung jawab terhadap semua aktivitas claim general yang masuk untuk di analisa hingga di nyatakan siap untuk di bayarkan atau di tolak. Detail tugas dan tanggung jawab, pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skills*), serta kualifikasi untuk jabatan *General Claim* ini disusun dalam bentuk Spesifikasi Pekerjaan yang terlampir pada lampiran.

13. *Customer Care*

Bertanggung jawab terhadap pemberian solusi atas apa yang ingin diketahui oleh klien via telpon ataupun email yang masuk sehingga kebutuhan informasi oleh klien dapat terpenuhi pada saat jam kerja maupun di luar jam kerja. Detail tugas dan tanggung jawab, pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skills*), serta kualifikasi untuk jabatan *Customer Care* ini disusun dalam bentuk Spesifikasi Pekerjaan yang terlampir pada lampiran.

14. *Case Monitoring and Contact Centre*

Case monitoring dan Contact centre bertanggung jawab terhadap monitoring klien yang sedang berada di RS atas perawatan yang dilakukan dan menginformasikan kepada divisi terkait, serta memberikan informasi terhadap segala hal yang ingin diketahui oleh klien maupun calon klien sesuai dengan standar yang berlaku. Detail tugas dan tanggung jawab, pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skills*), serta kualifikasi untuk jabatan *Case Monitoring and Contact Centre* ini disusun dalam bentuk Spesifikasi Pekerjaan yang terlampir pada lampiran.

15. *Provider Relation*

Provider Relation memiliki tanggung jawab utama atas semua aktivitas Provider Relation. Detail tugas dan tanggung jawab, pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skills*), serta kualifikasi untuk jabatan *Provider Relation* disusun dalam bentuk Spesifikasi Pekerjaan yang terlampir pada lampiran.

16. *Risk Management*

Risk Management memiliki tanggung jawab utama untuk menganalisa resiko terhadap penutupan seluruh produk General Insurance dan Health Insurance juga backup reasuransi perusahaan. Detail tugas dan tanggung jawab, pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skills*), serta kualifikasi untuk jabatan *Risk Management* disusun dalam bentuk Spesifikasi Pekerjaan yang terlampir pada lampiran.

17. *Underwriting & Reinsurance*

Underwriting & Reinsurance memiliki tanggung jawab utama atas semua aktivitas underwriting dan reasuransi yang meliputi General Insurance, Aviation, Travel Insurance, PA Plus, KPR Plus dan Mikroutama. Detail tugas dan tanggung jawab, pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skills*), serta kualifikasi untuk jabatan *Underwriting and Reinsurance* disusun dalam bentuk Spesifikasi Pekerjaan yang terlampir pada lampiran.

18. *Marketing Director*

Marketing Director memiliki tanggung jawab utama merencanakan, mengarahkan dan mengawasi seluruh kegiatan Direktorat Pemasaran untuk

merencanakan strategi Pemasaran sesuai Rencana Kerja Anggaran Pembelanjaan, merencanakan dan merumuskan kebijakan strategis yang menyangkut Pemasaran dan Memonitoring dan mengarahkan proses-proses di seluruh Divisi Direktorat Pemasaran. Detail tugas dan tanggung jawab, pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skills*), serta kualifikasi untuk jabatan *Marketing Director* disusun dalam bentuk Spesifikasi Pekerjaan yang terlampir pada lampiran.

19. *Health Marketing*

Memiliki tanggung jawab dalam hal merencanakan, mengarahkan, dan mengawasi seluruh kegiatan marketing di kantor pusat, kantor cabang, dan kantor pemasaran. Detail tugas dan tanggung jawab, pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skills*), serta kualifikasi untuk jabatan *Head Office Marketing* ini disusun dalam bentuk Spesifikasi Pekerjaan yang terlampir pada lampiran.

20. *Head Office Health Marketing*

Head Office marketing memiliki tanggung jawab utama merencanakan, mengarahkan dan mengawasi seluruh kegiatan marketing di kantor pusat untuk melakukan penjualan terhadap produk yang dimiliki dan mencapai target yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Detail tugas dan tanggung jawab, pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skills*), serta kualifikasi untuk jabatan *Head Office Marketing* ini disusun dalam bentuk Spesifikasi Pekerjaan yang terlampir pada lampiran.

21. *Branch Office Health Marketing*

Branch Office Health marketing memiliki tanggung jawab utama merencanakan, mengarahkan dan mengawasi seluruh kegiatan marketing *Health* di kantor cabang untuk melakukan penjualan terhadap produk yang dimiliki dan mencapai target yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Detail tugas dan tanggung jawab, pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skills*), serta kualifikasi untuk jabatan *Branch Office Health Marketing* ini disusun dalam bentuk Spesifikasi Pekerjaan yang terlampir pada lampiran.

22. *Head Office General Marketing*

Head Office General marketing memiliki tanggung jawab utama merencanakan, mengarahkan dan mengawasi seluruh kegiatan marketing General di kantor pusat untuk melakukan penjualan terhadap produk yang dimiliki dan mencapai target yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Detail tugas dan tanggung jawab, pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skills*), serta kualifikasi untuk jabatan HO *General Marketing* ini disusun dalam bentuk Spesifikasi Pekerjaan yang terlampir pada lampiran.

23. *Branch Office General Marketing*

Branch Office General Marketing memiliki tanggung jawab utama merencanakan, mengarahkan dan mengawasi seluruh kegiatan marketing di seluruh kantor cabang untuk melakukan penjualan terhadap produk yang dimiliki dan mencapai target yang telah ditetapkan oleh perusahaan melalui kantor pusat. Detail tugas dan tanggung jawab, pengetahuan (*knowledge*),

keterampilan (*skills*), serta kualifikasi untuk jabatan *Branch Office* ini disusun dalam bentuk Spesifikasi Pekerjaan yang terlampir pada lampiran

24. *Finance & HRD Director*

Direktorat *Finance & HRD Director* memiliki tanggung jawab utama untuk memimpin direktorat finance dan admin yang meliputi accounting&tax, finance, GR&GA dan IT internal system. Detail tugas dan tanggung jawab, pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skills*), serta kualifikasi untuk jabatan *Finance & HRD Director* disusun dalam bentuk Spesifikasi Pekerjaan yang terlampir pada lampiran.

25. *Finance & Accounting*

Divisi *Finance & Accounting* memiliki tanggung jawab utama semua aktivitas finance dan cash management. Detail tugas dan tanggung jawab, pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skills*), serta kualifikasi untuk jabatan *Finance & Accounting* disusun dalam bentuk Spesifikasi Pekerjaan yang terlampir pada lampiran.

26. *FA Health*

FA Health memiliki tanggung jawab utama semua aktivitas finance dan cash management khusus untuk asuransi kesehatan korporasi. Detail tugas dan tanggung jawab, pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skills*), serta kualifikasi untuk jabatan *FA Health* disusun dalam bentuk Spesifikasi Pekerjaan yang terlampir pada lampiran.

27. *FA General*

FA General memiliki tanggung jawab utama semua aktivitas finance dan cash management khusus untuk vehicle, kontraktor, property, micro bank dan aviation. Detail tugas dan tanggung jawab, pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skills*), serta kualifikasi untuk jabatan *FA General* disusun dalam bentuk Spesifikasi Pekerjaan yang terlampir pada lampiran.

28. *Accounting and Tax*

Accounting and Tax memiliki tanggung jawab utama semua aktivitas accounting dan tax. Detail tugas dan tanggung jawab, pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skills*), serta kualifikasi untuk jabatan *Accounting and Tax* disusun dalam bentuk Spesifikasi Pekerjaan yang terlampir pada lampiran.

29. *HR & GA*

Divisi *HR & GA* memiliki tanggung jawab utama semua aktivitas human resources dan general affair meliputi payroll, industrial relation, recruitment, maintenance, purchasing, filling dan inventory. Detail tugas dan tanggung jawab, pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skills*), serta kualifikasi untuk jabatan *HR & GA* disusun dalam bentuk Spesifikasi Pekerjaan yang terlampir pada lampiran.

30. *Human Resources*

Human Resources memiliki tanggung jawab utama merencanakan dan mengembangkan kebijakan dan sistem pengelolaan SDM, serta mengkoordinasikan dan mengontrol pelaksanaan fungsi manajemen SDM di

seluruh perusahaan agar dapat menunjang dan meningkatkan kinerja SDM dalam mencapai target perusahaan. Detail tugas dan tanggung jawab, pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skills*), serta kualifikasi untuk jabatan *Human Resources* disusun dalam bentuk Spesifikasi Pekerjaan yang terlampir pada lampiran.

31. *General Affair*

General Affair memiliki tanggung jawab utama atas pengadaan barang dan jasa yang mendukung seluruh aktivitas operasional kantor dan melakukan pemeliharaan asset fisik kantor serta bekerjasama dengan bagian bisnis, operasional dan keuangan untuk melakukan pengelolaan anggaran atas biaya pengadaan barang/jasa, pemeliharaan serta biaya-biaya lain yang terkait. Detail tugas dan tanggung jawab, pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skills*), serta kualifikasi untuk jabatan *General Affair* disusun dalam bentuk Spesifikasi Pekerjaan yang terlampir pada lampiran.

32. *Legal*

Legal memiliki tanggung jawab utama membantu perusahaan dalam menangani semua hal yang berkaitan dengan legal. Detail tugas dan tanggung jawab, pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skills*), serta kualifikasi untuk jabatan *Legal Consultant* disusun dalam bentuk Spesifikasi Pekerjaan yang terlampir pada lampiran.

33. *IT Services*

Divisi *IT Services* memiliki tanggung jawab utama memberikan dukungan dan pengembangan dalam IT dan area komunikasi, untuk memastikan agar

setiap sistem IT dan komunikasi (*hardware* dan *software*) bekerja benar dalam mendukung operasi perusahaan. Detail tugas dan tanggung jawab, pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skills*), serta kualifikasi untuk jabatan *IT Services* disusun dalam bentuk spesifikasi pekerjaan yang terlampir pada lampiran.

34. *Compliance & Development Director*

Direktorat *Compliance & Development Director* memiliki tanggung jawab utama memimpin direktorat compliance dan development meliputi business development, compliance dan risk monitoring serta technical advisor. Detail tugas dan tanggung jawab, pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skills*), serta kualifikasi untuk jabatan *Compliance & Development Director* disusun dalam bentuk Spesifikasi Pekerjaan yang terlampir pada lampiran.

35. *Business Development*

Divisi *Business Development* memiliki tanggung jawab utama semua aktivitas Business Development meliputi pengembangan produk dan pengembangan bisnis. Detail tugas dan tanggung jawab, pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skills*), serta kualifikasi untuk jabatan *Business Development* disusun dalam bentuk Spesifikasi Pekerjaan yang terlampir pada lampiran.

36. *Training & Organization Development*

Divisi *Training & Organization Development* memiliki tanggung jawab utama semua aktivitas training & Organization Development meliputi in class training dan out class training. Detail tugas dan tanggung jawab, pengetahuan

(*knowledge*), keterampilan (*skills*), serta kualifikasi untuk jabatan *Training & Organization Development* disusun dalam bentuk Spesifikasi Pekerjaan yang terlampir pada lampiran.

37. *Compliance & Risk Monitoring*

Divisi *Compliance & Risk Monitoring* memiliki tanggung jawab utama semua aktivitas *Compliance & Risk Monitoring* meliputi compliance check list dan ISO Standart. Detail tugas dan tanggung jawab, pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skills*), serta kualifikasi untuk jabatan *Compliance & Risk Monitoring* disusun dalam bentuk Spesifikasi Pekerjaan yang terlampir pada lampiran.

38. *Technical Advisor*

Divisi *Technical Advisor* memiliki tanggung jawab utama semua aktivitas training dan organization development meliputi konsultan proses bisnis dan tenaga ahli perusahaan. Detail tugas dan tanggung jawab, pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skills*), serta kualifikasi untuk jabatan *Technical Advisor* disusun dalam bentuk Spesifikasi Pekerjaan yang terlampir pada lampiran.

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan

Kesimpulan dari penelitian ini dirangkum dari hasil dan analisa pembahasan dari bab sebelumnya. Hasil dari penelitian berupa perumusan visi, misi, tujuan, dan strategi untuk PT Citra International Underwriters (CIU Insurance). Kemudian dari perumusan tersebut diturunkan menjadi desain struktur organisasi yang baru disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan.

Hasil dari penelitian berikutnya adalah Analisa Pekerjaan dan Spesifikasi Pekerjaan dari seluruh jenjang manajer yang ada pada PT Citra International Underwriters.

6.2 Saran

Adapun beberapa saran yang diajukan dari tesis dan diharapkan dapat bermanfaat yaitu:

- a. PT Citra International Underwriters sebaiknya mengimplementasikan struktur organisasi yang baru agar dalam kegiatan operasional sehari-hari tidak mengalami masalah pada rantai perintah (*chain of command*) dan terjadi koordinasi yang baik antar masing-masing fungsi yang ada pada perusahaan.
- b. PT Citra International Underwriters sebaiknya melakukan perhitungan beban kerja dan kebutuhan jumlah karyawan yang selaras dengan rencana strategis perusahaan agar komposisi karyawan yang menduduki satu jabatan dalam departemen mampu mendukung pencapaian visi misi perusahaan secara efektif dan efisien.
- c. Desain struktur organisasi yang baru sebaiknya di implementasikan hanya pada PT Citra International Underwriters dan tidak sampai pada tahap evaluasi. Untuk

penelitian yang selanjutnya, dapat mengevaluasi dari implementasi struktur organisasi yang baru di PT Citra International Underwriters.

6.3 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki keterbatasan sebagai berikut :

- a. Penelitian ini hanya berfokus pada re-desain struktur organisasi dan job anaisis pada level manajerial.
- b. Teori yang digunakan dalam penelitian ini hanya berfokus pada PT Citra International Underwriters di level manajerial.



DAFTAR PUSTAKA

- Alwi, Syafaruddin. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Strategi Keunggulan Kompetitif*. Edisi I. Penerbit BPFE: Jakarta.
- Aguinis, H. 2013. *Performance Management (3rd ed.)*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, Inc.
- Cascio, W.F. 1995. *Managing Human Resources, Productivity, Quality of Work Life, Profit (7th ed.)*. New York: McGraw-Hill.
- Daft, L. Richard. 2001. *MANAJEMEN Edisi Kelima*. Jakarta: Erlangga.
- Daft, R.L. (2010). *Era Baru Manajemen, Edisi 9*, Penerbit: Salemba Empat, Jakarta.
- George, Jennifer M. and Jones, Gary. 2001. *Understanding and Managing Organizational Behavior (3th ed.)*. McGraw-Hill.
- George, Jennifer M. and Jones, Gary. 2008. *Understanding and Managing Organizational Behavior (5th ed.)*. McGraw-Hill.
- Mangkuprawira, S. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. PT Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Marshall and Rossman. 2007. *Designing Qualitative Research*. London Sage Publication.
- Mathis, Robert L., dan Jackson, John H. 2008. *Human Resource Management (12th ed.)*, International Edition: Cengage Learning.
- Milkovich, George. and Newman, Jerry. 2007. *Compensation (9th ed.)*. International Edition: McGraw-Hill, Inc.
- Mondy, R.W. 2010. *Human Resource Management*. Edisi Kesebelas. New Jersey: Pearson, Inc.
- Mullins, Laurier J. 2005. *Management and Organizational Behaviour*. Prentice Hall: Edinburg Gate Harlow.
- Norton, David P. and Kaplan, Robert S. 2004. *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Massachusetts: Harvard Business Review Press.

- Rivai, H. V. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan, Dari Teori ke Praktik*. PT Rajagrafindo Persada, Jakarta.
- Robbins, Stephen P. 2001. *Essentials of Organization Behavior (5th ed.)*. International Edition: McGraw-Hill, Inc.
- Robbins, Stephen P. 2003. *Essentials of Organization Behavior (7th ed.)*. International Edition: McGraw-Hill, Inc.
- Wagner, John A. and Hollenbeck, John R. 2010. *Organizational Behavior: Securing Competitive Advantage*. New York: McGraw-Hill.
- Yin, Robert K. 2003. *Case Study Research: Design and Methods (3rd ed.)*. London and New Delhi: Sage Publications.
- Yin, Robert K. 2013. *Studi Kasus: Desain & Metode. (Mudzakir, Trans)*. Boston: Massachusetts Institute of Technology. (Original work diterbitkan tahun 1987).
- Zikmund, William G., et al. (2010). *Business Research Methods (eight edition)*. South Western, USA: Cengage Learning.

Lampiran 1 : Hasil wawancara untuk menggali informasi terkait visi, misi, tujuan, dan strategi PT Citra International Underwriters

Informan : Bapak Krishna Adhyantara

Jabatan : Direktur

Peneliti : “Selamat siang Pak Krishna.”

Informan : “Siang Pak Yoga”

Peneliti : “Bagaimana kabar Pak?”

Informan : “Alhamdulillah baik Pak Yoga”

Peneliti : “Baik, terima kasih banyak atas kesediaan waktu Bapak untuk melakukan wawancara dengan saya terkait data yang saya butuhkan untuk thesis yang sedang saya kerjakan saat ini. Maksud dari wawancara ini adalah untuk menggali lebih dalam mengenai visi, misi, dan strategi di PT Citra International Underwriters.”

Informan : “ Baik Pak Yoga silahkan.”

Peneliti : “Terima kasih Pak, saya akan mulia dari..Apakah visi dari PT Citra International Underwriters?”

Informan : “Untuk visi dari PT Citra International Underwriters adalah sebagai lembaga keuangan yang terpercaya dengan dana dan dukungan dari berbagai pihak untuk memberikan perlindungan, pelayanan terbaik, dan memberikan solusi yang inovatif kepada client.”

Peneliti : “Kalau untuk misi dari PT Citra International Underwriters apa Pak?”

Informan : “Misi dari PT Citra International Underwriters adalah Menjadi partner bisnis yang memberikan kepuasan kepada klien melalui proteksi. Nah agar dapat memberikan kepuasan kepada klien ini, maka kami harus dapat beradaptasi terhadap permasalahan yang timbul dan dari setiap karyawan dapat menyelesaikannya secara smooth dan dibutuhkan manajemen yang professional beserta system yang memadai. Saat ini kami sedang mengembangkan system sebagai suatu perkembangan dari perjalanan perusahaan hingga saat ini yang

membutuhkan adanya system yang saling terintegrasi. Adanya karyawan baru tentunya juga membawa suatu hal baru yang dapat di aplikasikan ke perusahaan agar dapat bersaing dengan competitor. Saat ini kami juga sedang melakukan pembenahan dalam SDM kami.”

Peneliti : “Wah nampaknya sedang banyak perubahan yang dilakukan agar dapat terus maju ya Pak. Kita lanjut ke pertanyaan berikutnya Pak, untuk tujuan jangka pendek perusahaan saat ini apa Pak?”

Informan : “Untuk tujuan jangka pendek perusahaan saat ini seperti yang tadi saya katakan bahwa kami sedang melakukan perubahan agar dapat membuat pedoman nilai-nilai perusahaan juga meningkatkan kualitas seleksi dan penempatan karyawan.”

Peneliti : ”Sedangkan untuk tujuan jangka panjangnya Pak ?”

Informan : “Untuk tujuan jangka panjang saat ini adalah membuat program talent manajemen sebagai suatu wadah regenerasi pimpinan perusahaan, karena suatu saat akan ada pimpinan yang mengundurkan diri ataupun pensiun yang harus segera kami ganti untuk kelangsungan perusahaan dalam menjalankan bisnis. Kemudian melakukan program pengembangan karyawan agar mereka dapat terus bersaing dengan competitor dari perusahaan lain. Kami juga melakukan analisa jabatan dan evaluasi jobdesc karyawan apakah telah sesuai dengan yang sebenarnya atautkah belum.”

Peneliti : “Setelah tujuan tersebut ditetapkan, lalu strategi apa yang digunakan oleh perusahaan untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut Pak ?”

Informan : “Untuk strategi yang digunakan adalah dengan menentukan nilai-nilai yang ingin ditanamkan kepada para karyawan sebagai pedoman / prinsip dalam bekerja, kemudian melakukan analisa dan inventarisasi karyawan yang berpotensi untuk dikembangkan semisal dengan memberikan pelatihan - pelatihan menjadi pimpinan unit kerja / perusahaan dengan hal tersebut maka karyawan akan terpacu untuk bekerja lebih giat dan menunjukkan sifat positif juga leadership mereka. Dan kemudian yang terakhir adalah dengan menciptakan budaya – budaya baru yang bersifat positif bagi perusahaan.”

Peneliti : “Baik, untuk pertanyaan selanjutnya, apakah visi, misi, tujuan, dan strategi perusahaan saat ini telah sesuai dengan *shareholder* dan manajemen perusahaan ?”

Informan : “Ya.”

Peneliti : “Untuk pertanyaan terakhir Pak, apakah visi, misi, tujuan, dan strategi telah sesuai dengan kondisi industry makro yang ada ?”

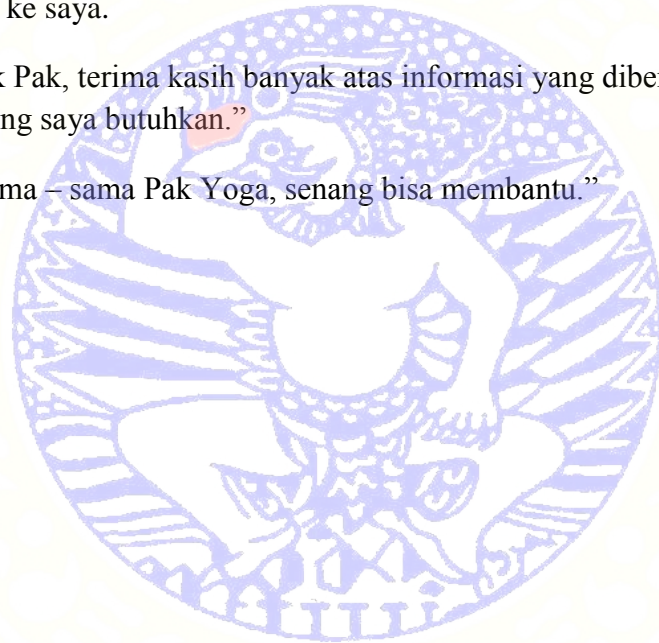
Informan : “Ya, telah sesuai juga.”

Peneliti : “Oh ya, apakah saya boleh mendapatkan data struktur organisasi yang ada saat ini dan juga job desc yang digunakan Pak ? Hal ini untuk merumuskan desain organisasi yang baru sesuai dengan kebutuhan perkembangan perusahaan untuk menjadi lebih besar seperti yang pernah di infokan oleh Bapak Luki di waktu meeting pak.

Informan : “Tentu boleh Pak Yoga, nanti silahkan minta ke HRD datanya dan setelah itu dibuatkan sekalian desain yang dimaksud oleh Pak Yoga yang nantinya bisa di infokan ke saya.

Peneliti : “Baik Pak, terima kasih banyak atas informasi yang diberikan berkaitan dengan data yang saya butuhkan.”

Informan : “Sama – sama Pak Yoga, senang bisa membantu.”



Lampiran 1 :

ANALISA JABATAN

1. **NAMA JABATAN** : **PRESIDENT DIRECTOR / CEO**
2. **JABATAN ATASAN** : **BOARD OF COMMISSIONER**
3. **JABATAN BAWAHAN** : Operational Director, Marketing Director, Finance & HRD Director, Compliance & Development Director
4. **DESKRIPSI UMUM** : Bertanggung jawab kepada Dewan Komisaris dalam menjalankan perseroan
5. **TUGAS DAN TANGGUNG JAWAB/BEBAN KERJA**
 - a. Bertanggung jawab dalam memimpin dan menjalankan Perusahaan
 - b. Bertanggung jawab terhadap kinerja Perusahaan
 - c. Memutuskan dan menentukan peraturan dan kebijakan tertinggi Perusahaan
 - d. Mengambil berbagai keputusan strategis yang berdampak baik bagi sustainabilitas Perusahaan berdasarkan hasil analisis data dan fakta baik yang telah menjadi jejak rekam (*record*) Perusahaan maupun analisis terhadap berbagai faktor lingkungan bisnis
 - e. Bertanggung jawab atas kerugian yang dihadapi Perusahaan termasuk juga keuntungan Perusahaan
 - f. Bertanggung jawab dalam hubungannya dengan dunia luar Perusahaan
 - g. Melakukan pengawasan, pembinaan dan penilaian terhadap semua Direktur yang ada di masing masing Direktorat.
 - h. Mengelola fungsi-fungsi dari Divisi yang ada dibawahnya agar berjalan sesuai dengan visi dan misi Perusahaan
 - i. Bersama-sama seluruh Direksi menetapkan kebijakan dan strategi-strategi untuk mencapai visi dan misi Perusahaan
 - j. Mengkoordinasikan dan mengawasi semua kegiatan di Perusahaan, mulai bidang administrasi, kepegawaian hingga pengadaan barang.
 - k. Mengangkat dan memberhentikan karyawan Perusahaan.
 - l. Bersama-sama seluruh Direksi mengembangkan Perusahaan untuk mencapai laba Perusahaan
6. **HUBUNGAN KERJA**
 - INTERNAL

Hubungan konsultatif dengan Board of Commissioner

Hubungan koordinatif dan informatif dengan Direktur

Hubungan koordinatif dan informatif dengan seluruh karyawan.

- EKSTERNAL

Hubungan koordinatif dan informatif dengan pihak klien

Hubungan kerja koordinasi stakeholder (swasta, pemerintah, dan sejenisnya)

7. KUALIFIKASI

USIA : Usia minimal 50 tahun
JENIS KELAMIN : Laki-laki / perempuan
PENDIDIKAN : Minimal S2
PENGALAMAN : Diutamakan yang berpengalaman minim 10 tahun di posisi CEO asuransi.

KNOWLEDGE :

1. Management Skills
2. Financial Planning
3. Financial Accounting
4. Financial Policies and Procedures
5. Financial Controlling

SKILL :

1. Memiliki kemampuan dalam memimpin perusahaan asuransi umum
2. Bahasa Inggris aktif, baik *oral* maupun *written communication*.
3. Kemampuan akuntansi dalam keuangan perusahaan.
4. Memiliki keahlian dalam hal negosiasi dan *leadership*.

Lampiran 2 :
ANALISA JABATAN

1. **NAMA JABATAN** : **OPERATIONAL DIRECTOR**
2. **JABATAN ATASAN** : **PRESIDENT DIRECTOR / CEO**
3. **JABATAN BAWAHAN** : Manajer claim, manajer customer care, manajer risk management, manajer control processing
4. **DESKRIPSI UMUM** : Memimpin Direktorat Operasional dan fungsi-fungsi yang berada dalam struktur Direktorat Operasional.
5. **TUGAS DAN TANGGUNG JAWAB/BEBAN KERJA**
 - a. Bertanggung jawab kepada *President Director* terhadap kinerja dan pencapaian Direktorat Operasional
 - b. Bertanggung jawab terhadap klaim beserta proses klaim yang ada di Direktorat Operasional
 - c. Bertanggung jawab terhadap Divisi Underwriting yang ada di Direktorat Operasional
 - d. Bertanggung jawab terhadap hubungan *after sales* yang ada di Direktorat Operasional
 - e. Mengelola fungsi-fungsi dari Divisi yang ada dibawahnya agar berjalan sesuai dengan visi dan misi Perusahaan
 - f. Melakukan pengawasan, pembinaan dan penilaian terhadap fungsi-fungsi yang ada di Direktorat Operasional
 - g. Melakukan edukasi, motivasi dan pembinaan kepada divisi-divisi, Kantor Cabang dan Kantor Pemasaran yang ada di Direktorat Operasional
 - h. Memberikan saran-saran dan pertimbangan kepada *President Director*
6. **HUBUNGAN KERJA**
 - INTERNAL

Hubungan konsultatif dengan CEO

Hubungan koordinatif dan informatif dengan manajer yang dibawahnya beserta staff
 - EKSTERNAL

Hubungan koordinatif dan informatif dengan pihak klien

7. KUALIFIKASI

USIA	: Usia minimal 40 tahun
JENIS KELAMIN	: Laki-laki / perempuan
PENDIDIKAN	: Minimal S1 Semua Jurusan
PENGALAMAN	: Diutamakan yang berpengalaman minim 10 tahun.

KNOWLEDGE	:
a. Insurance Knowledge	
b. Insurance Policies and Procedures	
c. Insurance Reporting	
d. Consumer Relationship	
e. Underwriting	

SKILL	:
a. Mengoperasikan komputer Microsoft Office, Email, dan internet.	
b. Memiliki kemampuan komunikasi yang baik.	
c. Memiliki keahlian dalam hal negosiasi dan <i>leadership</i> .	
d. Memiliki kemampuan Bahasa Inggris baik lisan maupun tulisan.	



Lampiran 3 :
ANALISA JABATAN

1. **NAMA JABATAN** : **MARKETING DIRECTOR**
2. **JABATAN ATASAN** : **PRESIDENT DIRECTOR / CEO**
3. **JABATAN BAWAHAN** : Manager Head Office, Manager Branch Office, Manager Research & Development
4. **DESKRIPSI UMUM** : Memimpin Direktorat Marketing dan fungsi-fungsi yang berada dalam struktur Direktorat Marketing.
5. **TUGAS DAN TANGGUNG JAWAB/BEBAN KERJA**
 - a. Bertanggung jawab kepada *President Director* terhadap kinerja dan pencapaian Direktorat Marketing
 - b. Bertanggung jawab terhadap profit beserta proses penjualan yang ada di Direktorat Marketing
 - c. Bertanggung jawab terhadap Divisi Marketing dan Penjualan yang ada di Direktorat Marketing
 - d. Bertanggung jawab terhadap Divisi Research & Development yang ada di Direktorat Marketing
 - e. Bertanggung jawab terhadap pencapaian produksi premi dan hasil underwriting sesuai dengan Rencana Kerja Anggaran Direktorat Marketing.
 - f. Mengelola fungsi-fungsi dari Divisi yang ada dibawahnya agar berjalan sesuai dengan visi dan misi Perusahaan
 - g. Melakukan pengawasan, pembinaan dan penilaian terhadap fungsi-fungsi yang ada di Direktorat Marketing
 - h. Melakukan edukasi, motivasi dan pembinaan kepada divisi-divisi, Kantor Cabang dan Kantor Pemasaran yang ada di Direktorat Marketing
 - i. Memberikan saran-saran dan pertimbangan kepada *President Director*
6. **HUBUNGAN KERJA**
 - INTERNAL
 - Hubungan konsultif dengan CEO
 - Hubungan Koordinatif dan informatif dengan seluruh manager dibawahnya beserta staff

- EKSTERNAL

Hubungan koordinasi dengan klien

7. KUALIFIKASI

USIA	: Usia minimal 40 tahun
JENIS KELAMIN	: Laki-laki / perempuan
PENDIDIKAN	: Minimal S1 Segala Jurusan
PENGALAMAN	: Diutamakan yang berpengalaman minim 10 tahun

KNOWLEDGE :

- a. Insurance Knowledge
- b. Insurance Policies and Procedures
- c. Insurance Reporting
- d. Consumer Relationship
- e. Underwriting
- f. Marketing
- g. Budgeting

SKILL :

- a. Memiliki kemampuan untuk memberikan profit kepada perusahaan
- b. Mengoperasikan komputer Microsoft Office, Email, dan internet.
- c. Memiliki kemampuan komunikasi yang baik.
- d. Memiliki keahlian dalam hal negosiasi dan *leadership*.
- e. Memiliki kemampuan Bahasa Inggris baik lisan maupun tulisan.

Lampiran 4 :
ANALISA JABATAN

1. **NAMA JABATAN** : **FINANCE & HRD DIRECTOR**
2. **JABATAN ATASAN** : **PRESIDENT DIRECTOR**
3. **JABATAN BAWAHAN** : Manager finance & accounting, HR&GA, IT Service
4. **DESKRIPSI UMUM** : Memimpin Direktorat Finance & HRD dan fungsi-fungsi yang berada dalam struktur Direktorat Finance & HRD.
5. **TUGAS DAN TANGGUNG JAWAB/BEBAN KERJA**
 - a. Bertanggung jawab kepada *President Director* terhadap kinerja Direktorat Finance & HRD
 - b. Mengelola fungsi akuntansi dalam memproses data dan informasi keuangan untuk menghasilkan laporan keuangan yang dibutuhkan Perusahaan secara akurat dan tepat waktu
 - c. Merencanakan serta mengembangkan sumber-sumber pendapatan dan pembelanjaan kekayaan Perusahaan
 - d. Mengkoordinasikan dan mengontrol perencanaan, pelaporan dan pembayaran kewajiban pajak Perusahaan agar efisien, akurat, tepat waktu, dan sesuai dengan peraturan pemerintah yang berlaku
 - e. Merencanakan, mengkoordinasikan dan mengontrol arus kas Perusahaan (*cashflow*), terutama pengelolaan piutang dan hutang, sehingga memastikan ketersediaan dana untuk operasional Perusahaan dan kesehatan kondisi keuangan
 - f. Merencanakan dan mengkoordinasikan penyusunan anggaran Perusahaan, dan mengontrol penggunaan anggaran tersebut untuk memastikan penggunaan dana secara efektif dan efisien dalam menunjang kegiatan operasional Perusahaan
 - g. Merencanakan dan mengkoordinasikan pengembangan sistem dan prosedur keuangan dan akuntansi, serta mengontrol pelaksanaannya untuk memastikan semua proses dan transaksi keuangan berjalan dengan tertib dan teratur, serta mengurangi risiko keuangan
 - h. Mengkoordinasikan dan melakukan perencanaan dan analisa keuangan untuk dapat memberikan masukan dari sisi keuangan bagi President Director dalam mengambil keputusan bisnis, baik untuk kebutuhan investasi, ekspansi, operasional maupun kondisi keuangan lainnya
 - i. Merencanakan dan mengkonsolidasikan perpajakan seluruh Perusahaan untuk memastikan efisiensi biaya dan kepatuhan terhadap peraturan perpajakan

- j. Melakukan edukasi dan motivasi kepada divisi-divisi yang ada di Direktorat Keuangan
- k. Merencanakan program peningkatan kompetensi karyawan
- l. Memberikan sanksi kepada Karyawan yang melanggar peraturan perundang-undangan dan peraturan Perusahaan
- m. Menilai dan mengukur kinerja semua karyawan
- n. Memberikan saran-saran dan pertimbangan kepada President Director

6. HUBUNGAN KERJA

- INTERNAL

Hubungan konsultatif dengan CEO

Hubuan koordinatif dan informatif dengan Manager dibawahnya serta seluruh karyawan.

- EKSTERNAL

Hubungan kerja koordinasi dengan institusi keuangan, ketenaga kerjaan, dan vendor.

7. KUALIFIKASI

- USIA** : Usia minimal 40 tahun
JENIS KELAMIN : Laki-laki / perempuan
PENDIDIKAN : Minimal S1 Segala Jurusan
PENGALAMAN : Diutamakan yang berpengalaman minim 10 tahun

KNOWLEDGE :

- a. Pembukuan
- b. Peraturan Ketenagakerjaan
- c. Mathematics Knowledge
- d. Human Resource

SKILL :

- a. Mengoperasikan komputer Microsoft Office, Email, dan internet.
- b. Memiliki kemampuan komunikasi yang baik.
- c. Memiliki keahlian dalam hal negosiasi dan leadership.
- d. Memiliki kemampuan Bahasa inggris baik lisan maupun tulisan.

Lampiran 5 :
ANALISA JABATAN

1. **NAMA JABATAN : COMPLIANCE & DEVELOPMENT DIRECTOR**
2. **JABATAN ATASAN : PRESIDENT DIRECTOR / CEO**
3. **JABATAN BAWAHAN :** Manager Business Development, Manager Training & Organization Development, Manager Compliance & Risk Monitoring, Manager Technical Advisor
4. **DESKRIPSI UMUM :** Memimpin Direktorat Compliance & Development dan fungsi-fungsi yang berada dalam struktur Direktorat Compliance & Development.
5. **TUGAS DAN TANGGUNG JAWAB/BEBAN KERJA**
 - a. Bertanggungjawab terhadap pengembangan bisnis Perusahaan
 - b. Bertanggung jawab terhadap risk management yang ada di Perusahaan
 - c. Bertanggung jawab atas kepatuhan Perusahaan terhadap peraturan perundang-undangan termasuk peraturan Otoritas Jasa Keuangan
 - d. Mengelola fungsi compliance & risk management sebagai Divisi yang mengawasi kegiatan produksi bisnis Perusahaan sesuai dengan SOP yang berlaku di Perusahaan dan sebagai tata kelola risiko bisnis
 - e. Mengelola fungsi business development sebagai Divisi yang melakukan kajian, evaluasi dan rekomendasi terhadap pengembangan bisnis Perusahaan
 - f. Bertanggung jawab terhadap peningkatan Sumber Daya Manusia yang ada di Perusahaan
 - g. Melakukan pengawasan, pembinaan dan penilaian terhadap fungsi-fungsi yang ada di Direktorat Compliance & Business Development
 - h. Melakukan edukasi dan motivasi kepada divisi divisi yang ada di Direktorat Compliance & Business Development
 - i. Melakukan evaluasi terhadap kajian tentang usulan rencana peningkatan kompetensi Karyawan
 - j. Melakukan kajian atas draft Struktur Organisasi Perusahaan
 - k. Melakukan evaluasi dan menjaga kepatuhan terhadap seluruh Perjanjian yang dibuat oleh Perusahaan kepada pihak terkait
 - l. Memberikan saran-saran dan pertimbangan kepada *President Director*

6. HUBUNGAN KERJA

- INTERNAL

Hubungan konsultatif dengan CEO

Hubungan koordinatif dan informatif dengan seluruh manager yang ada di bawahnya beserta staff.

- EKSTERNAL

Hubungan koordinatif dan informatif dengan pihak vendor

7. KUALIFIKASI

- USIA** : Usia minimal 40 tahun
JENIS KELAMIN : Laki-laki / perempuan
PENDIDIKAN : Minimal S1 Segala Jurusan
PENGALAMAN : Diutamakan yang berpengalaman minim 12 tahun.

KNOWLEDGE :

- Management Skills
- Financial Planning
- Financial Accounting
- Bussiness Development
- Controlling
- Human Resource
- Office Administration

SKILL :

- Mengoperasikan computer Microsoft Office, Email, dan Internet.
- Bahasa Inggris aktif, baik *oral* maupun *written communication*.
- Kemampuan akuntansi dalam keuangan perusahaan.
- Memiliki keahlian dalam hal negosiasi dan *leadership*.

Lampiran 6 :
ANALISA JABATAN

1. **NAMA JABATAN** : **MANAJER CLAIM**
2. **JABATAN ATASAN** : **OPERATIONAL DIRECTOR**
3. **JABATAN BAWAHAN** : Assistant Manager Health-Provider, Assistant Manager Health Reimbursement, Assistant Manager General Claim
4. **DESKRIPSI UMUM** : Membantu Direktur Operasional untuk mengelola claim
5. **TUGAS DAN TANGGUNG JAWAB/BEBAN KERJA**
 - a. Melakukan analisa terhadap pengajuan klaim dari tertanggung sesuai dengan SOP/ ketentuan yang berlaku di Perusahaan
 - b. Melakukan pencatatan klaim, prognosa klaim dan cadangan klaim Direktorat GHS & Servicess, serta General
 - c. Melakukan pembuatan SPP pembayaran klaim kepada tertanggung
 - d. Bertanggung jawab terhadap administrasi klaim dan subrogasi
 - e. Bertanggung jawab terhadap pencapaian target klaim
 - f. Melakukan analisa pra-penagihan dan pra-penutupan proses dan tagihan untuk memastikan kualitas, akurasi sehingga sesuai dengan SOP dan Peraturan Pemerintah yang berlaku
 - g. Bertanggung jawab melakukan update/penyesuaian terhadap perubahan peraturan Pemerintah terkait dengan proses klaim
 - h. Bertanggung jawab terhadap laporan berkala proses klaim kepada Direktur Marketing & Operasioal dan/atau President Director
6. **HUBUNGAN KERJA**
 - **INTERNAL**

Hubungan konsultif dengan Operational Director

Hubungan Koordinatif dan informatif dengan seluruh karyawan
 - **EKSTERNAL**

-
7. **KUALIFIKASI**

USIA	: Usia minimal 30 tahun
JENIS KELAMIN	: Laki-laki / perempuan
PENDIDIKAN	: Minimal S1 Semua Jurusan

PENGALAMAN : Diutamakan yang berpengalaman minim 5 tahun

KNOWLEDGE :

- a. Claim General Insurance and Health Insurance
- b. Mathematics Knowledge

SKILL :

- a. Mengoperasikan komputer Microsoft Office, Email, dan internet.
- b. Memiliki kemampuan komunikasi yang baik.
- c. Memiliki keahlian dalam hal negosiasi dan *leadership*.
- d. Memiliki kemampuan Bahasa Inggris baik lisan maupun tulisan.
- e. Dapat mengoperasikan system CARE



Lampiran 7 :
ANALISA JABATAN

1. **NAMA JABATAN** : **MANAGER CUSTOMER CARE**
2. **JABATAN ATASAN** : **OPERATIONAL DIRECTOR**
3. **JABATAN BAWAHAN** : Assistant Manager Case Monitoring & Contact Center, Assistant Manager Provider Relation
4. **DESKRIPSI UMUM** : Membantu Direktur Operasional untuk mengelola Customer Care
5. **TUGAS DAN TANGGUNG JAWAB/BEBAN KERJA**
 - a. Bertanggung jawab menjaga hubungan baik dengan corporate client dan melakukan analisa terhadap kemungkinan keluhan, masalah atau risiko yang terjadi dan yang akan terjadi kepada client tersebut
 - b. Melakukan rancangan dan menerapkan strategi layanan pelanggan yang berfokus terhadap Misi & Visi Perusahaan
 - c. Membantu Marketing & Servicess untuk mempertahankan client dengan memberikan layanan pelanggan yang berkualitas dan prima
 - d. Melakukan pendampingan kepada tim marketing dalam melakukan pemasaran produk GHS
 - e. Melakukan analisa statistic terhadap tingkat kepuasan client untuk evaluasi dan peningkatan pelayanan
 - f. Menerima dan melakukan pencatatan permohonan klaim dari peserta/client
 - g. Melakukan monitoring akseptasi/pembayaran klaim kepada client
 - h. Melakukan monitoring/kunjungan rutin kepada client
 - i. Melakukan pengelolaan semua aspek jaringan provider untuk seluruh Indonesia
 - j. Melakukan negosiasi harga dan persyaratan kontrak dan memastikan akses yang memadai dari provider
 - k. Memastikan kepuasan provider dengan menyediakan tingkat layanan provider yang berkualitas
 - l. Berkomunikasi dengan provider untuk mengelola dan meningkatkan kualitas layanan, mengembangkan dan menunjukkan kemampuan untuk mengelola hubungan kompleks yang melibatkan masalah kinerja provider
 - m. Mengidentifikasi tren, dokumen praktik terbaik dan berkomunikasi dengan menggunakan perangkat tambahan berupa sistem untuk pengembangan produk untuk meningkatkan kualitas pengalaman provider dan client serta member-nya di provider

- n. Mendukung pengumpulan, pelaporan dan analisis metrik bisnis dan metric perbandingan antar provider
- o. Secara aktif memastikan penggunaan system IT, untuk menganalisa masalah provider, baik dari sisi administrative dan claim, dan juga menggunakan system IT
- p. Membuat dan merancang disaster recovery plan
- q. Bekerjasama dengan bagian claim untuk memastikan kepatuhan para provider atas syarat administrative untuk memasukan claim,
- r. Bekerjasama dengan tim case management dari bagian claim untuk memastikan keberhasilan pemantauan pasien dari tim case management
- s. Bila diperlukan bersama-sama dengan bagian claim dan pihak terkait lainnya untuk melakukan rekonsiliasi tagihan provider maupun bila diperlukan melakukan negosiasi pembayaran perusahaan pada provider
- t. Melakukan survey dan pengambilan data layanan dan tariff provider secara berkala

6. HUBUNGAN KERJA

- INTERNAL

Hubungan konsultif dengan Operational Director

Hubungan Koordinatif dan informatif dengan seluruh karyawan

- EKSTERNAL

-Hubungan Koordinatif dan informative dengan klien dan provider

7. KUALIFIKASI

- USIA** : Usia minimal 30 tahun
JENIS KELAMIN : Laki-laki / perempuan
PENDIDIKAN : Minimal S1 Semua Jurusan
PENGALAMAN : Diutamakan yang berpengalaman minim 5 tahun

KNOWLEDGE :

- a. Provider
- b. TPA administrator
- c. Case Monitoring

SKILL :

- a. Mengoperasikan komputer Microsoft Office, Email, dan internet.
- b. Memiliki kemampuan komunikasi yang baik.
- c. Memiliki keahlian dalam hal negosiasi dan *leadership*.
- d. Memiliki kemampuan Bahasa Inggris baik lisan maupun tulisan.
- e. Dapat mengoperasikan system Health

Lampiran 8 :
ANALISA JABATAN

1. **NAMA JABATAN** : **MANAGER RISK MANAGEMENT**
2. **JABATAN ATASAN** : **OPERATIONAL DIRECTOR**
3. **JABATAN BAWAHAN** : Assistant Manager Underwriting & Reinsurance
4. **DESKRIPSI UMUM** : Membantu Direktur Operasional untuk mengelola Risk Management
5. **TUGAS DAN TANGGUNG JAWAB/BEBAN KERJA**

Underwriting

- a. Bertanggung jawab terhadap analisa risiko terhadap permohonan penutupan pertanggungan produk asuransi aviation, general insurance, retail mikro dan asuransi kredit dengan berpedoman pada kebijakan manual underwriting yang berlaku
- b. Bertanggung jawab dalam persetujuan dan penolakan terhadap permohonan penutupan produk asuransi aviation, general insurance, retail mikro dan asuransi kredit
- c. Bertanggung jawab terhadap besar limit pertanggungan dan nilai premi dari sebuah penutupan
- d. Bertanggung jawab terhadap syarat dan ketentuan atau term and condition (T/C) dari sebuah penutupan pertanggungan / mitigasi risiko

Reinsurance

- a. Bertanggung jawab terhadap backup reasuransi dan spreading risk Perusahaan (treaty, facultative, dll)
- b. Melakukan pencatatan share risiko dari sebuah penutupan
- c. Memastikan backup reasuransi dari setiap penutupan pertanggungan
- d. Bertanggung jawab terhadap kerjasama dengan perusahaan asuransi, reasuransi, broker reasuransi terkait dengan backup reasuransi
- e. Melakukan review atas kebijakan manual underwriting dengan kondisi treaty dan penetapan limit kewenangan akseptasi

6. **HUBUNGAN KERJA**

- INTERNAL

Hubungan konsultif dengan Operational Director

Hubungan Koordinatif dan informatif dengan seluruh karyawan

- EKSTERNAL

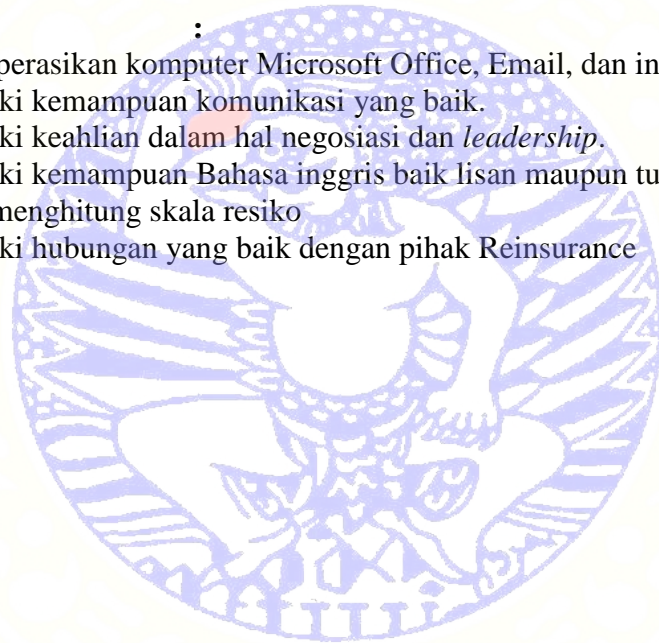
Hubungan Koordinatif dan informative dengan Reinsurance

7. KUALIFIKASI

USIA : Usia minimal 30 tahun
JENIS KELAMIN : Laki-laki / perempuan
PENDIDIKAN : Minimal S1 Semua Jurusan
PENGALAMAN : Diutamakan yang berpengalaman minim 5 tahun

KNOWLEDGE :
a. Reinsurance
b. Underwriting

SKILL :
a. Mengoperasikan komputer Microsoft Office, Email, dan internet.
b. Memiliki kemampuan komunikasi yang baik.
c. Memiliki keahlian dalam hal negosiasi dan *leadership*.
d. Memiliki kemampuan Bahasa Inggris baik lisan maupun tulisan.
e. Dapat menghitung skala resiko
f. Memiliki hubungan yang baik dengan pihak Reinsurance



Lampiran 9 :
ANALISA JABATAN

1. **NAMA JABATAN** : **MANAGER MARKETING HEALTH**
2. **JABATAN ATASAN** : **MARKETING DIRECTOR**
3. **JABATAN BAWAHAN** : Assistant Manager Head Office, Assistant Manager Branch Office
4. **DESKRIPSI UMUM** : Membantu Direktur Marketing untuk mengelola pemasaran divisi kesehatan
5. **TUGAS DAN TANGGUNG JAWAB/BEBAN KERJA**
 - a. Bertanggung jawab terhadap pemasaran dan penjualan produk GHS
 - b. Bertanggung jawab terhadap pencapaian target premi dan hasil underwriting produk GHS
 - c. Bertanggung jawab terhadap kerjasama dengan provider
 - d. Bertanggung jawab terhadap review dan evaluasi terhadap kerjasama yang telah terjalin dengan provider
 - e. Bertanggung jawab terhadap hubungan antara Perusahaan dengan klien terkait produk GHS
 - f. Melakukan analisa dan perencanaan strategi untuk mendapatkan bisnis baru dengan memanfaatkan peluang di pasar local terhadap produk-produk GHS
 - g. Memberikan masukan terhadap pengembangan produk baru berdasarkan informasi dan trend di pasar
 - h. Melakukan perencanaan dan mengusulkan strategi pemasaran produk GHS
 - i. Mengembangkan dan menjaga hubungan yang baik dengan client
 - j. Meningkatkan profitabilitas lini produk yang ada dengan mendorong klien untuk sedapat mungkin menggunakan layanan nilai tambah
 - k. Bertanggung jawab untuk mempuat report/laporan marketing secara periodic kepada Direktur Marketing dan/atau President Director
6. **HUBUNGAN KERJA**
 - INTERNAL
 - Hubungan konsultif dengan Marketing Director
 - Hubungan Koordinatif dan informatif dengan seluruh karyawan

- EKSTERNAL

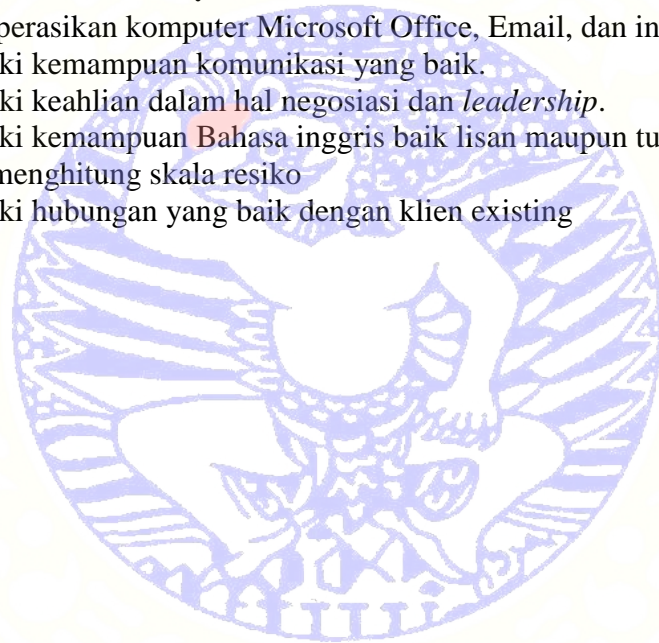
Hubungan Koordinatif dan informative dengan Klien dan Provider

7. KUALIFIKASI

USIA : Usia minimal 30 tahun
JENIS KELAMIN : Laki-laki / perempuan
PENDIDIKAN : Minimal S1 Semua Jurusan
PENGALAMAN : Diutamakan yang berpengalaman minim 5 tahun

KNOWLEDGE :
a. Health Insurance

SKILL :
a. Mengoperasikan komputer Microsoft Office, Email, dan internet.
b. Memiliki kemampuan komunikasi yang baik.
c. Memiliki keahlian dalam hal negosiasi dan *leadership*.
d. Memiliki kemampuan Bahasa Inggris baik lisan maupun tulisan.
e. Dapat menghitung skala resiko
f. Memiliki hubungan yang baik dengan klien existing



Lampiran 10 :
ANALISA JABATAN

1. **NAMA JABATAN** : **MANAGER MARKETING GENERAL**
2. **JABATAN ATASAN** : **MARKETING DIRECTOR**
3. **JABATAN BAWAHAN** : Assistant Manager Marketing Head Office & Assistant Manager Marketing Branch Office
4. **DESKRIPSI UMUM** : Membantu Direktur Marketing untuk mengelola pemasaran divisi General
5. **TUGAS DAN TANGGUNG JAWAB/BEBAN KERJA**
 - a. Bertanggung jawab atas pemasaran dan penjualan produk asuransi general
 - b. Bertanggung jawab terhadap pencapaian total premi dengan tetap memperhatikan hasil underwriting produk asuransi general sesuai target Perusahaan
 - c. Bertanggung jawab terhadap kerjasama dengan maskapai penerbangan, lembaga keuangan Non-Bank dan Bank, agent travel, agency insurance dan broker terkait dengan penutupan produk asuransi general.
 - d. Memberikan evaluasi bisnis terkait dengan penetrasi market direct, agent dan broker asuransi
 - e. Melakukan kordinasi dengan bagian teknik terkait administrasi penutupan
 - f. Melakukan kordinasi dengan bagian keuangan terkait admin pembayaran premi ke co as dan reasuransi atas ketentuan treaty
 - g. Melakukan evaluasi internal marketing dan pembuatan strategi pelayanan
 - h. Melakukan evaluasi penerapan sistem IT pada produk general insurance
6. **HUBUNGAN KERJA**
 - **INTERNAL**

Hubungan konsultif dengan Marketing Director
Hubungan Koordinatif dan informatif dengan seluruh karyawan
 - **EKSTERNAL**

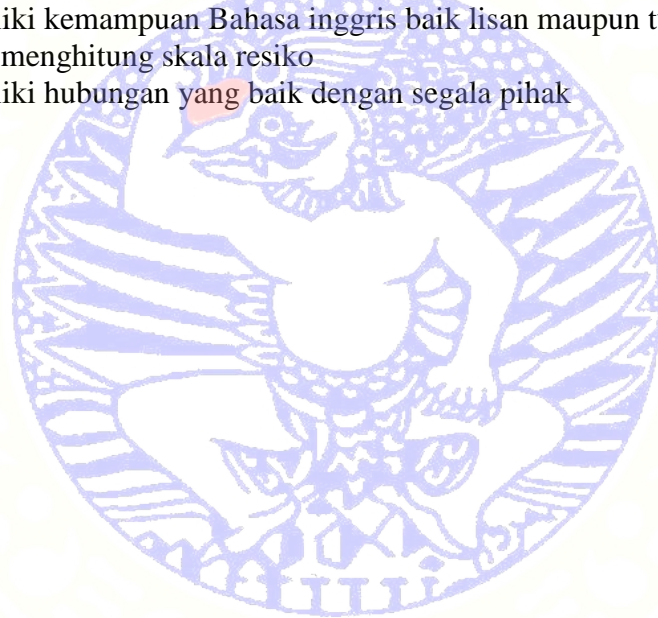
Hubungan Koordinatif dan informative dengan Agency, Broker, Travel agent, Bank, dan lembaga keuangan Non-Bank.

7. KUALIFIKASI

USIA : Usia minimal 30 tahun
JENIS KELAMIN : Laki-laki / perempuan
PENDIDIKAN : Minimal S1 Semua Jurusan
PENGALAMAN : Diutamakan yang berpengalaman minim 5 tahun

KNOWLEDGE :
a. Reinsurance
b. Underwriting

SKILL :
a. Mengoperasikan komputer Microsoft Office, Email, dan internet.
b. Memiliki kemampuan komunikasi yang baik.
c. Memiliki keahlian dalam hal negosiasi dan *leadership*.
d. Memiliki kemampuan Bahasa Inggris baik lisan maupun tulisan.
e. Dapat menghitung skala resiko
f. Memiliki hubungan yang baik dengan segala pihak



Lampiran 11 :
ANALISA JABATAN

1. **NAMA JABATAN** : **MANAGER FINANCE&ACCOUNTING**
2. **JABATAN ATASAN** : **FINANCE&HRD DIRECTOR**
3. **JABATAN BAWAHAN** : Assistant Manager FA Health, Assistant Manager FA General, Accounting & Tax
4. **DESKRIPSI UMUM** : Membantu Finance & HRD Director untuk mengelola Finance & Accounting
5. **TUGAS DAN TANGGUNG JAWAB/BEBAN KERJA**
 - a. Bertanggung jawab terhadap laporan gross premi, reasuransi, komisi dari masing-masing SBU dan COB
 - b. Bertanggung jawab terhadap laporan realisasi bulanan SBU dan COB
 - c. Bertanggung jawab terhadap laporan pembayaran klaim SBU dan COB
 - d. Bertanggung jawab terhadap pembuatan SPP Reasuransi, Komisi dan perjalanan dinas karyawan
 - e. Melakukan transaksi pembayaran komisi, reasuransi, klaim dll.
 - f. Administrasi dari setiap transaksi keuangan Perusahaan (premi, komisi, klaim, dll)
 - g. Rekonsiliasi laporan kas dengan rekening Koran
 - h. Input dan rekap data produksi premi, klaim dan komisi pada system
 - i. Bertanggungjawab terhadap pembukuan laporan keuangan dan neraca rugi laba Perusahaan
 - j. Pencatatan/pembukuan produksi premi
 - k. Pencatatan/pembukuan klaim
 - l. Pembukuan cadangan klaim
 - m. Bertanggung jawab terhadap laporan pajak Perusahaan dan karyawan
 - n. Menyiapkan dan membuat bukti potong PPh Ps. 4(2) PPh Ps 23
 - o. Membuat rekap potongan transaksi yang terkait dengan perpajakan
 - p. Membuat rekap laporan pembayaran pajak bulanan
 - q. Menyiapkan surat setoran pajak setiap bulannya
6. **HUBUNGAN KERJA**
 - INTERNAL

Hubungan konsultif dengan Finance & HRD Director
Hubungan Koordinatif dan informatif dengan seluruh karyawan

- EKSTERNAL

Hubungan Koordinatif dan informative dengan lembaga pemerintahan dan lembaga keuangan

7. KUALIFIKASI

USIA : Usia minimal 30 tahun
JENIS KELAMIN : Laki-laki / perempuan
PENDIDIKAN : Minimal S1 Jurusan Accounting/Pajak
PENGALAMAN : Diutamakan yang berpengalaman minim 5 tahun

KNOWLEDGE :

- a. Perpajakan
- b. Laporan keuangan

SKILL :

- a. Mengoperasikan komputer Microsoft Office, Email, dan internet.
- b. Memiliki kemampuan komunikasi yang baik.
- c. Memiliki keahlian dalam hal negosiasi dan *leadership*.
- d. Memiliki kemampuan Bahasa Inggris baik lisan maupun tulisan.
- e. Dapat menghitung skala resiko
- f. Memiliki hubungan yang baik dengan pihak Lembaga Keuangan dan Perpajakan
- g. Pernah mengikuti kursus brevet

Lampiran 12 :
ANALISA JABATAN

1. **NAMA JABATAN** : **MANAGER HR&GA**
2. **JABATAN ATASAN** : **FINANCE&HRD DIRECTOR**
3. **JABATAN BAWAHAN** : Assistant Manager HR, Assistant Manager GA, Assistant Manager Legal
4. **DESKRIPSI UMUM** : Membantu Finance & HRD Director untuk mengelola HR, GA, dan Legal Perusahaan
5. **TUGAS DAN TANGGUNG JAWAB/BEBAN KERJA**

Industrial Relation

- a. Menanganai permasalahan ketenagakerjaan antara Perusahaan dengan Karyawan
- b. Bertanggung jawab terhadap perjanjian kerja Karyawan
- c. Melakukan monitoring dan evaluasi terhadap perjanjian kerja Karyawan
- d. Melakukan pembinaan dan penindakan terhadap Karyawan yang melanggar peraturan yang berlaku di Perusahaan
- e. Mewakili Perusahaan apabila terjadi sengketa ketenagakerjaan
- f. Drafting, filling dan mensosialisasikan kebijakan perusahaan terkait dengan kepegawaian
- g. Bertanggungjawab terhadap kedisiplinan Karyawan
- h. Monitoring absensi dan kehadiran Karyawan
- i. Memberikan tindakan kepada Karyawan yang melakukan pelanggaran terhadap ketentuan yang berlaku di Perusahaan

Payroll

- a. Mengatur sistem penggajian dan kesejahteraan karyawan
- b. Bertanggung jawab terhadap pembayaran remunerasi karyawan
- c. Bertanggung jawab terhadap pembayaran BPJS Kesehatan & BPJS Ketenagakerjaan Karyawan
- d. Bertanggung jawab terhadap pengajuan klaim asuransi kesehatan Karyawan
- e. Bertanggung jawab melakukan monitoring pinjaman Karyawan
- f. Melakukan analisa dan pengkajian terhadap kenaikan gaji Karyawan

Recruitment

- a. Mengatur *job description* atau pembagian tugas dari setiap karyawan yang ada di Perusahaan
- b. Bertanggung jawab atas kerahasiaan data base karyawan

- c. Bertanggung jawab dalam rekrutmen karyawan baru sesuai dengan kebutuhan Perusahaan
- d. Menganalisa beban kerja karyawan
- e. Mengkaji dan melakukan penempatan karyawan sesuai dengan kompetensinya
- f. Melakukan penilaian terhadap kinerja pegawai
- g. Melakukan identifikasi, evaluasi dan perencanaan pemenuhan kebutuhan Karyawan yang akan menempati jabatan tertentu di Perusahaan (*manpower planning*)

General Affair

- a. Bertanggung jawab terhadap sarana dan prasarana Perusahaan
- b. Bertanggung jawab terhadap seluruh kendaraan operasional Perusahaan
- c. Bertanggung jawab terhadap seluruh asset Perusahaan
- d. Melakukan analisa mengenai kebutuhan sarana dan prasarana Perusahaan
- e. Bertanggung jawab dalam transportasi Direksi
- f. Bertanggung jawab merawat kebersihan lingkungan kerja Perusahaan
- g. Bertanggung jawab melakukan perawatan terhadap asset milik Perusahaan (mobil, computer, dll)
- h. Bertanggung jawab dalam transportasi karyawan yang sedang melaksanakan tugas dari Perusahaan
- i. Bertanggung jawab terhadap kegiatan operasional Perusahaan

Legal

- a. Berfungsi sebagai *in house lawyer* Perusahaan
- b. Bertanggung jawab dalam review dan filling perjanjian kerjasama dan surat kuasa
- c. Merawat dan menyimpang dokumen legalitas Perusahaan
- d. Bertanggung jawab membuat laporan-laporan pertanggungjawaban kepada instansi
- e. Bertanggung jawab mengurus terbitnya akta dan surat keputusan Kementrian Hukum dan HAM atas Rapat Umum Pemegang Saham (PUPS) atau Rapat Umum Penegang Saham Luar Biasa (RUPS-LB)
- f. Bertanggung jawab menyiapkan data atau dokumen legal untuk kepentingan tender
- g. Menjadi *counterpart lawyer* rekanan Perusahaan (*corporate lawyer*)
- h. Memberikan padangan hukum/legal opinion

6. HUBUNGAN KERJA

- INTERNAL

Hubungan konsultif dengan Finance & HRD Director

Hubungan Koordinatif dan informatif dengan seluruh karyawan

- EKSTERNAL

Hubungan Koordinatif dan informative dengan Lembaga Ketenaga
Kerjaan, Lembaga Hukum, dan Klien

7. KUALIFIKASI

USIA : Usia minimal 30 tahun

JENIS KELAMIN : Laki-laki / perempuan

PENDIDIKAN : Minimal S1 Psikologi/Hukum

PENGALAMAN : Diutamakan yang berpengalaman minim 5 tahun

KNOWLEDGE :

a. Bidang kepegawaian

b. HRD, GA, dan Legal

SKILL :

a. Mengoperasikan komputer Microsoft Office, Email, dan internet.

b. Memiliki kemampuan komunikasi yang baik.

c. Memiliki keahlian dalam hal negosiasi dan *leadership*.

d. Memiliki kemampuan Bahasa Inggris baik lisan maupun tulisan.

e. Memiliki hubungan yang baik dengan pihak ketenaga kerjaan

Lampiran 13 :
ANALISA JABATAN

1. **NAMA JABATAN** : **MANAGER IT SERVICE**
2. **JABATAN ATASAN** : **FINANCE&HRD DIRECTOR**
3. **JABATAN BAWAHAN** : Staff
4. **DESKRIPSI UMUM** : Membantu Finance & HRD Director untuk mengelola IT perusahaan
5. **TUGAS DAN TANGGUNG JAWAB/BEBAN KERJA**
 - a. Bertanggung jawab kepada semua Direktorat terhadap IT Supporting
 - b. Bertanggung jawab terhadap pengembangan IT Services
 - c. Bertanggung jawab terhadap maintenance IT Services
 - d. Mengelola IT dan sistem computer terhadap pelayanan kepada client dan provider
 - e. Bertanggung jawab pada kesiapan dan ketersediaan sistem komputer / aplikasi untuk digunakan oleh client, member dan provider serta bridging system/ aplikasi ke system internal/utama
 - f. Membuat dan/atau implementasi semua sistem dan aplikasi external serta bridging ke system internal/utama
 - g. Merancang, mengelola dan mengawasi serta meng-evaluasi operasional dari sistem informasi (software dan aplikasi) dan pendukungnya (hardware, infrastruktur, telekomunikasi)
 - h. Membuat dan mengimplementasikan kebijakan dan prosedur TI (IT policy) termasuk kebijakan keamanan TI (IT security policy)
 - i. Berkerja sama dengan TI vendor untuk merancang , membuat dan mengimplementasikan sistem atau aplikasi jika diperlukan
 - j. Bertanggung jawab pada penyediaan layanan infrastruktur termasuk aplikasi, jaringan komputer (LAN / WLAN), keamanan Teknologi Informasi dan telekomunikasi
 - k. Memberikan rekomendasi tentang solusi sistem informasi dan pendukungnya
 - l. Merancang dan membuat TI DRP (Disaster Recovery Plan)
 - m. Melakukan pengamatan dan laporan atas issue-issue mengenai perusahaan, product dan client-nya di dunia maya.
 - n. Bertanggung jawab terhadap pengembangan dan maintenance server
 - o. Bertanggung jawab terhadap pengembangan supporting system produk-produk bisnis Perusahaan
 - p. Bertanggung jawab terhadap maintenance system produk-produk perusahaan

- q. Bertanggung jawab terhadap pengembangan infrastruktur IT (local area networking, wide area network, antivirus, dll)
- r. Bertanggung jawab terhadap database administration Perusahaan
- s. Supporting terhadap trouble shooting keluhan tentang IT dari Karyawan (install PC, install program/aplikasi, dll)

6. HUBUNGAN KERJA

- INTERNAL

Hubungan konsultif dengan Finance & HRD Director

Hubungan Koordinatif dan informatif dengan seluruh karyawan

- EKSTERNAL

Hubungan Koordinatif dan informative dengan Vendor

7. KUALIFIKASI

- USIA** : Usia minimal 30 tahun
JENIS KELAMIN : Laki-laki / perempuan
PENDIDIKAN : Minimal S1 Teknik Informatika/Komputer
PENGALAMAN : Diutamakan yang berpengalaman minim 5 tahun

KNOWLEDGE :

- a. IT Service
- b. Bahasa Pemrograman
- c. Paham tentang Program PL/ SQL, Reporting Tools, serta Information Security Upgrade
- d. Mampu mengoperasikan Window Server (Active, Directory, Domain, Controller), Database Server SQL, Web Server

SKILL :

- a. Mengoperasikan komputer Microsoft Office, Email, dan internet.
- b. Memiliki kemampuan komunikasi yang baik.
- c. Memiliki keahlian dalam hal negosiasi dan *leadership*.
- d. Memiliki kemampuan Bahasa Inggris baik lisan maupun tulisan.

Lampiran 14 :
ANALISA JABATAN

1. **NAMA JABATAN** : **MANAGER BUSINESS DEVELOPMENT**
2. **JABATAN ATASAN** : **COMPLIANCE & DEVELOPMENT DIRECTOR**
3. **JABATAN BAWAHAN** : Staff
4. **DESKRIPSI UMUM** : Membantu Compliance & Development Director untuk mengelola pengembangan perusahaan
5. **TUGAS DAN TANGGUNG JAWAB/BEBAN KERJA**
 - a. Melakukan kajian terhadap potensi bisnis yang ada di industri asuransi
 - b. Bertanggung jawab terhadap pengawasan dan review terhadap potensi bisnis baru yang diajukan oleh masing masing Direktorat
 - c. Melakukan review terhadap bisnis yang telah berjalan tetapi tidak mencapai anggaran yang ditetapkan
 - d. Bertanggung jawab terhadap pelaporan berkala kepada OJK terkait dengan produk-produk bisnis Perusahaan
 - e. Bertanggung jawab terhadap pelaporan tenaga ahli Perusahaan kepada OJK
 - f. Bertanggung jawab terhadap perizinan pembukaan Kantor Cabang
 - g. Berkoordinasi dengan unit product development yang terdapat pada Direktorat Operasional
 - h. Melakukan sosialisasi peraturan OJK dan peraturan asosiasi kepada unit terkait sehubungan dengan kebijakan terbaru terhadap suatu produk asuransi
 - i. Bertanggung jawab terhadap pelaporan kepada asosiasi (AAUI)
6. **HUBUNGAN KERJA**
 - INTERNAL
Hubungan konsultif dengan Compliance & Development Director
Hubungan Koordinatif dan informatif dengan seluruh karyawan
 - EKSTERNAL
Hubungan Koordinatif dan informative dengan AAUI dan OJK
7. **KUALIFIKASI**

USIA : Usia minimal 30 tahun
JENIS KELAMIN : Laki-laki / perempuan

PENDIDIKAN : Minimal S1 Semua Jurusan
PENGALAMAN : Diutamakan yang berpengalaman minim 5 tahun

KNOWLEDGE :

- Research Development
- Marketing Development
- Product Development
- Financial Support
- Management Analysis

SKILL :

- Mengoperasikan komputer Microsoft Office, Email, dan internet.
- Memiliki kemampuan komunikasi yang baik.
- Memiliki keahlian dalam hal negosiasi dan *leadership*.
- Memiliki kemampuan Bahasa Inggris baik lisan maupun tulisan.
- Memiliki hubungan yang baik dengan pihak AAUI dan OJK



Lampiran 15 :
ANALISA JABATAN

1. **NAMA JABATAN** : **MANAGER COMPLIANCE & RISK MONITORING**
2. **JABATAN ATASAN** : **COMPLIANCE & DEVELOPMENT DIRECTOR**
3. **JABATAN BAWAHAN** : Staff
4. **DESKRIPSI UMUM** : Membantu Compliance & Development Director untuk menjaga resiko yang akan terjadi di perusahaan
5. **TUGAS DAN TANGGUNG JAWAB/BEBAN KERJA**
 - a. Memastikan proses bisnis telah sesuai dengan SOP yang berlaku;
 - b. Melakukan pengawasan risiko bisnis
 - c. Memberikan rekomendasi dan opini risiko (Risk Review) yang dapat mengendalikan risiko dalam kegiatan bisnis yang diputuskan Perusahaan
 - d. Melakukan pengecekan azas kepatuhan unit operasional dalam proses underwriting dan akseptasi (Compliance) dengan system *check list* dalam formulir yang sudah disediakan dan melakukan analisis risiko untuk mengidentifikasi dan mengukur risiko yang *inherent* serta memberikan suatu rekomendasi dalam kegiatan transaksional/akseptasi yang akan diputuskan
 - e. Bertanggung jawab untuk menindaklanjuti terhadap setiap peristiwa risiko yang menjadi ancaman bagi perusahaan melalui proses identifikasi risiko, pengukuran risiko dan pemetaan risiko pada kegiatan transaksional yang dibutuhkan dalam pengambilan keputusan
 - f. Melakukan monitoring terhadap isu-isu terkini di bidang manajemen risiko dan *trend* nya ke depan di unit kerja terkait
 - g. Mengembangkan pengetahuan dan meningkatkan pemahaman mengenai manajemen risiko
 - h. Menyusun rekomendasi, hasil analisis risiko dan mitigasi risiko dalam setiap keputusan
6. **HUBUNGAN KERJA**
 - INTERNAL

Hubungan konsultif dengan Compliance & Development Director
Hubungan Koordinatif dan informatif dengan seluruh karyawan

- EKSTERNAL

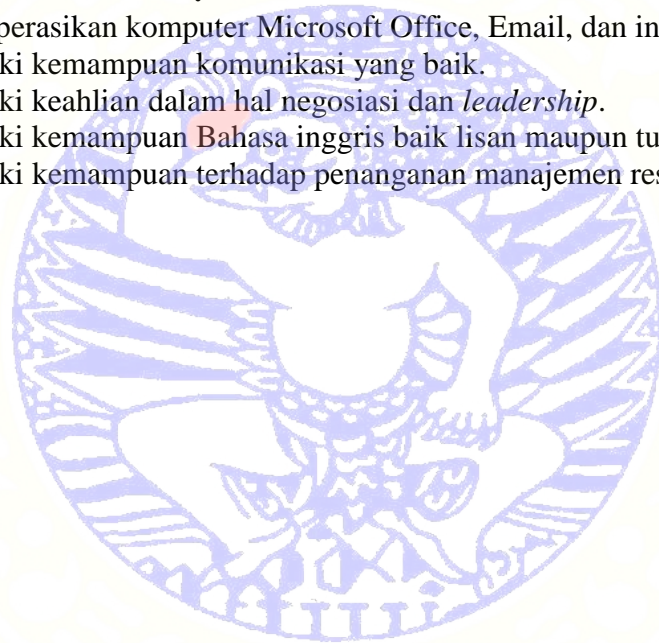
-

7. KUALIFIKASI

USIA : Usia minimal 30 tahun
JENIS KELAMIN : Laki-laki / perempuan
PENDIDIKAN : Minimal S1 Semua Jurusan
PENGALAMAN : Diutamakan yang berpengalaman minim 5 tahun

KNOWLEDGE :
a. Manajemen Resiko

SKILL :
a. Mengoperasikan komputer Microsoft Office, Email, dan internet.
b. Memiliki kemampuan komunikasi yang baik.
c. Memiliki keahlian dalam hal negosiasi dan *leadership*.
d. Memiliki kemampuan Bahasa Inggris baik lisan maupun tulisan.
e. Memiliki kemampuan terhadap penanganan manajemen resiko



Lampiran 16 :
ANALISA JABATAN

1. **NAMA JABATAN** : **MANAGER TRAINING & ORGANIZATION DEVELOPMENT**
2. **JABATAN ATASAN** : **COMPLIANCE & DEVELOPMENT DIRECTOR**
3. **JABATAN BAWAHAN** : Staff
4. **DESKRIPSI UMUM** : Membantu Compliance & Development Director untuk mengelola pengembangan karyawan dan perusahaan
5. **TUGAS DAN TANGGUNG JAWAB/BEBAN KERJA**
 - a. Melakukan pengelolaan sumber daya manusia
 - b. Bertanggung jawab terhadap peningkatan kompetensi Karyawan dengan melakukan pelatihan baik secara internal (*in house training*) maupun pelatihan yang diadakan oleh pihak eksternal;
 - c. Bertanggung jawab terhadap kajian pengembangan terhadap organisasi perusahaan
 - d. Melakukan kajian terhadap Struktur Organisasi agar sesuai dengan visi dan Misi Perusahaan
 - e. Bertanggung jawab terhadap kegiatan pendidikan dan pelatihan karyawan yang dilakukan secara berkala
 - f. Bertanggung jawab terhadap pelatihan persiapan ujian sertifikasi profesi yang diadakan oleh Perusahaan (AAAIK, AAIK, dll)
6. **HUBUNGAN KERJA**
 - INTERNAL
Hubungan konsultif dengan Compliance & Development Director
Hubungan Koordinatif dan informatif dengan seluruh karyawan
 - EKSTERNAL
Hubungan Koordinatif dan informative dengan AAUI dan lembaga Pengembangan Sumber Daya Manusia
7. **KUALIFIKASI**

USIA	: Usia minimal 30 tahun
JENIS KELAMIN	: Laki-laki / perempuan
PENDIDIKAN	: Minimal S1 Semua Jurusan
PENGALAMAN	: Diutamakan yang berpengalaman minim 5 tahun

KNOWLEDGE :

- a. Training Development

SKILL :

- a. Mengoperasikan komputer Microsoft Office, Email, dan internet.
- b. Memiliki kemampuan komunikasi yang baik.
- c. Memiliki keahlian dalam hal negosiasi dan *leadership*.
- d. Memiliki kemampuan Bahasa Inggris baik lisan maupun tulisan.

